

**Gestión del conocimiento en la capacitación empresarial: una visión desde el rol del
consultor en la empresa Nixus Capital Humano**

Carlos Andrei Zamora Valencia

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial**

Bogotá D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
Capítulo 1. Contexto organizacional	7
1.1 Contexto de la empresa Nixus capital Humano	7
Capítulo 2. Proceso de investigación	12
2.1 Planteamiento del problema	12
2.2 Objetivos de la investigación	18
2.3 Justificación de la investigación	19
2.4 Marco metodológico	23
Capítulo 3. Aspectos Teóricos y Conceptuales	30
3.1 Gestión del conocimiento en las organizaciones	30
3.1.2 Tipos de conocimiento organizacional y su creación	32
3.1.3 Capital intelectual como conocimiento organizacional	35
3.1.4 Procesos estratégicos en la gestión del conocimiento.....	37
3.2 El aprendizaje organizacional	39
3.2.1 La transferencia en el aprendizaje organizacional	41
3.2.2 Los niveles y bucles en el aprendizaje organizacional	44
3.2.3 Las organizaciones que aprenden	46

3.3 La Formación y la pedagogía empresarial	48
3.3.1 Las practicas pedagógicas y educativas en las empresas	53
3.3.2 Modelo de evaluación en la formación empresarial	56
3.3.3 Las competencias en la formación y la capacitación empresarial	58
Capítulo 4. Resultados y análisis de la investigación	63
4.1 La gestión del conocimiento en la empresa Nixus Capital Humano	63
4.2 El aprendizaje organizacional en los consultores de la empresa	73
4.3 La formación empresarial y las practicas educativas.....	84
Capítulo 5. Propuesta de intervención, matriz y cronograma	101
Capítulo 6. Conclusiones	111
Referencias bibliográficas	116
Listado de anexos	122
Anexo 1. Guion de Entrevista	122
Anexos 2. Análisis resultados entrevista – categoría gestión del conocimiento	123
Anexos 3. Análisis resultados entrevista – categoría aprendizaje organizacional	129
Anexos 4. Análisis resultados entrevista – categoría Formación empresarial	134

Introducción

Las organizaciones al igual que los seres humanos, sufren transformaciones día a día que las han llevado a repensar la manera como se están abordando los fenómenos dentro y fuera de ellas. Hoy en día, las personas ocupan un papel aún más protagonista en las organizaciones empresariales de sociedades avanzadas como lo define Morales (2014); por esto las organizaciones se han visto obligadas a replantear la visión de lo que significa un recurso y han considerado al capital intelectual de sus trabajadores como unos de los más cambiantes y dinámicos. Ahora bien, la formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con el desarrollo de la organización son las claves para el crecimiento y su supervivencia (Morales, 2014), por esta razón el aprendizaje organizacional deja de ser un atributo en las compañías para volverse en un aspecto fundamental.

Las empresas guardan un legado de conocimientos que han sido el producto de su historia y la manera como ellas se conciben en el tiempo, el pasado, el presente y el futuro. Su legado, juega un papel fundamental en lo que desean proyectar, ya sea con una marca, un slogan, un producto, en la sociedad y lo más importante, lo que proyectan con sus trabajadores y con los procesos que se tejen entorno a ellas y ellos. Los departamentos de gestión humana cumplen la función de administrar ese capital humano y de generar estrategias para seleccionarlo, cuidarlo y capacitarlo dependiendo los objetivos que se fije la compañía, como lo afirma Silíceo (2008) “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” p.25, es

decir que las organizaciones hoy en día también gestionan un conocimiento, y muchas de ellas se preocupan por la manera cómo ese conocimiento se apropia del trabajo y de la visión de la empresa.

A partir de lo anterior, el desarrollo del capital humano genera beneficios para la organización como: aumento de la productividad, rentabilidad, desarrollo personal y profesional para el trabajador y un impacto positivo para la sociedad y medio ambiente que interactúan con la organización. Por lo tanto, el desarrollo del conocimiento y la formación de habilidades, permite ser un gran foco de inversión y múltiples alcances, Hernández (2017) afirma que cuando se capacita a un trabajador, se capacita a la organización y esta visión es la que en muchas empresas se conoce como la “Universidad Corporativa”, empresas que forman y capacitan a su capital humano.

Hoy en día las empresas buscan ese apoyo en la formación y actualización de sus trabajadores en temas de tecnología, financieros, legales, estructurales y sobre todo en el desarrollo de habilidades sociales e individuales para la construcción de mejores equipos de trabajo. Por tal razón el objetivo de este proyecto es exponer un trabajo que pretende investigar porque los procesos de formación y desarrollo deben hacer parte estructural de las compañías de hoy en día, explorar el rol que cumple “el consultor” como educador; así como también entender porque resulta indispensable identificar las competencias didácticas y los aspectos de mejora que se deben desarrollar como formadores en las organizaciones.

Esta investigación tiene como lugar la empresa de consultoría Nixus Capital Humano del grupo empresarial Axa Colpatria, donde se pretende analizar las prácticas en torno conocimiento que

maneja la compañía, analizando tres perspectivas principales: la primera: el rol del capacitador desde la consultoría, La segunda: las estrategias de formación empresarial y la tercera: el aprendizaje organizacional. Este trabajo tiene como objetivo fundamental aportar a la gestión del conocimiento de la compañía y se genera como requisito de la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia.

En la presente investigación esta dividida en seis capítulos de la siguiente forma: en el primer capítulo se encontrará la descripción de la organización, como su historia y conceptos generales de su planeación estratégica, en el segundo capítulo, denominado proceso de investigación, se encontraran el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y los aspectos metodológicos que construyen este trabajo, en el tercer capítulo, denominado aspectos teóricos y conceptuales, se encontraran los referentes teóricos que construyen esta investigación desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, en el cuarto capítulo, denominado resultados, se encontrara el trabajo de análisis realizado y la postura del investigador frente a los hallazgos, en el quinto capítulo, se plantea una propuesta de intervención según los resultados y para finalizar se encontrara, las conclusiones, bibliografía y anexos que soportan el trabajo.

CAPITULO I

Contexto Organizacional

Historia de la organización

El grupo empresarial Colpatria, es una compañía con más de cincuenta años de experiencia en el país, ha sido una empresa con gran reconocimiento dentro del mercado financiero, inmobiliario y de las aseguradoras. En esta última unidad de Colpatria, aparte de seguir ofreciendo los productos habituales del mercado, surgió la necesidad de responder a sus clientes también con capacitaciones, asesorías y temas de formación, enfocados a la prevención de riesgos y promoción de la seguridad, dejando abierto la posibilidad de incursionar en otro amplio mercado, siendo este el de la consultoría empresarial especializada.

Visión Axa Colpatria

Cumplir con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proyectar nuestros valores y beneficios ofrecidos más allá de las expectativas de los usuarios.

Misión Axa Colpatria

Satisfacer de manera integral las necesidades de nuestros clientes en cuanto a protección, salud, ahorro e inversión ofreciendo un completo y rentable portafolio de productos y servicios para familias o pequeñas y medianas empresas. Nos diferenciamos por nuestras alianzas con canales de distribución alineados por segmento de cliente, con óptima gestión de riesgos de proveedores, alta eficiencia financiera, administrativa y tecnológica, estableciendo una cultura orientada a la excelencia y el servicio, generando valor para nuestros accionistas y para nuestra organización con sentido de responsabilidad social empresarial.

La Vicepresidencia de la unidad se dio cuenta que la gran demanda que había en estos temas era suplida en la empresa a través de proveedores externos, es así como en el año 2011 deciden crear una compañía, que hace parte del grupo empresarial, pero con razón social independiente que pudiera actuar en calidad de proveedor, naciendo así NIXUS CAPITAL HUMANO SAS. que, desde la fecha de su creación, compite con otros proveedores de consultoría empresarial, porque debido al principio de igualdad, los clientes deben tener varias alternativas frente a sus demandas, pese a esto, NIXUS se ha convertido en uno de los principales proveedores para atender las necesidades de los clientes, siendo también Colpatria su principal cliente.

En el año 2014, una gran parte de las acciones de la unidad de seguros de Colpatria fue comprada por El Grupo AXA internacional, que es una multinacional francesa especializada en el negocio de protección financiera y los seguros, que desde 1983 también realiza gestión de activos, convirtiéndose en uno de los grupos aseguradores más grandes del mundo; debido a esta fusión, en abril del 2014 se crea la compañía AXA COLPATRIA, convirtiendo a NIXUS en una empresa del grupo AXA COLPATRIA.

Objetivos de Nixus Capital Humano (2017)

A continuación, se presentan los objetivos de la empresa NIXUS:

- Brindar asesoría de calidad a las empresas clientes.
- Potenciar el desarrollo del recurso humano dentro de las organizaciones.
- Desarrollo proyectos sostenibles para las empresas clientes.
- Velar por la calidad de vida de los empleados.

Misión Nixus

Apoyar a las compañías clientes siendo el soporte efectivo para su dinámica organizacional, a través de soluciones desde la prevención de accidentes, promoción del bienestar, la atracción del talento, el desarrollo, bienestar y la retención del talento humano de la organización.

Visión Nixus

Convertirnos en el 2020 en el aliado estratégico número uno de las compañías en Colombia y Latinoamérica, a través de servicios de calidad por medio de la experticia y el conocimiento del recurso humano calificado que conforma nuestro equipo de trabajo. (Nixus Capital Humano, 2017)

Valores

A continuación, se presentan los valores organizacionales de la empresa NIXUS:

- Honestidad: trabajar con clientes enfocados en sus necesidades reales siempre cumpliendo con la promesa de valor hacia ellos y con la transparencia en sus procesos internos.
- Calidad: entregar productos y servicios que superen las expectativas del cliente y del mercado.
- Cercanía y Excelente servicio proporcionar un servicio oportuno y excelente calidad a los clientes. (Nixus Capital Humano, 2017)

Productos que ofrece Nixus Capital Humano (2016) en consultoría especializada

- Línea de consultoría en Gestión del capital humano: gestión del riesgo psicosocial, cultura de Seguridad, ambientes laborales efectivos, gestión del Desarrollo Organizacional, clima organizacional, desempeño y formación en competencias.

- Línea de consultoría Jurídica: asesoría y capacitación en legislación laboral, seguridad social, seguridad y salud en el trabajo.
- Línea de consultoría en Sistemas integrados de gestión: Auditoría y formación en SG-SST (Decreto 1072) OHSAS 18001, RUC, NORSOK, ISO 14001, ISO 9001, ISO 28000, BASC.

En la empresa Nixus Capital Humano, la consultoría empresarial especializada es el producto principal del negocio, la manera como se abordan a las empresas, en muchos de los casos, proviene de los programas de evaluación y diagnóstico que necesitan las organizaciones en temas relacionados con la gestión de sus trabajadores desde: la perspectiva legal, procesos en la organización desde la visión de los sistemas integrados de gestión, los contextos psico- sociales de la organización y del trabajador, el bienestar, la cultura y el desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta las valoraciones iniciales en las empresas, la intervención y el plan de acción se construye a través de las distintas necesidades que tienen los clientes con el objetivo del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, el cumplimiento con la normatividad internacional y colombiana en seguridad y salud en el trabajo, con el desarrollo de la organización en relación con los objetivos y metas que se desean alcanzar, etc. Por lo tanto, el rol del consultor es clave en el diagnóstico que realiza, en la evaluación de la organización, en la búsqueda de propuestas a intervenir y en la aplicación de procesos que cumplan con lo que la organización desea y el consultor desarrolle dentro de su proceso investigativo.

El cargo de consultor en la organización, se clasifica por niveles de formación y experiencia frente a procesos especializados que ha llevado a cabo y el éxito de los mismos, estos niveles son: Consultor Junior para el proceso inicial y de apoyo en la evaluación empresarial, Consultor Pleno para procesos de consultoría en Pymes y apoyo a grandes procesos evaluativos liderado por el último Nivel, Consultor Senior que coordina la intervención en la empresa cliente y tiene un rol comercial dentro de los contactos con las organizaciones.

Dentro de las tres líneas de consultoría, las profesiones predominantes son: el derecho, la ingeniería industrial y ambiental y la psicología, la integración de estas disciplinas en los procesos de consultoría ha generado satisfacción y reconocimiento por parte de los clientes, aumentado el éxito y la rentabilidad de la empresa en los últimos años, pero también cuando se habla de formación empresarial, se han generado brechas en los estilos y metodologías de capacitación utilizados para tal fin, ya sea por la experiencia, las habilidades de los mismos consultores, la diferencia de profesiones o por la falta de actualización por parte de la compañía en metodologías de aprendizaje organizacional, lo que ha permitido que la alta dirección reevalúe no solo el conocimiento técnico de sus consultores, sino a su vez, la manera como este conocimiento se transmite a las empresas clientes en sus propios productos.

CAPITULO II.

Proceso de Investigación

En el siguiente capítulo, se encontrará el planteamiento del problema que parte como la base de esta investigación, siguiente a ello, se encontraran los objetivos generales y específicos que intentan mostrar un mapa de ruta en el desarrollo de la investigación, por consiguiente, se encontrara la justificación que muestra la importancia de la investigación y por último y no menos importante, los aspectos metodológicos que estructuran el trabajo de grado propuesto.

Planteamiento del Problema

Según Becerra (2017) en un informe publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco de desarrollo de América Latina (CAF) y el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se encontró que de 11 países latinoamericanos sobre los cuales se realizó la medición, Colombia es el que destina un mayor porcentaje de su Producto Interno Bruto (PIB) a capacitación y entrenamiento de trabajadores para el mercado laboral.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que cada día las organizaciones tanto públicas como privadas, están invirtiendo más en el desarrollo y la capacitación a través de procesos formativos en las empresas, por lo que para Nixus Capital Humano, se relaciona como un crecimiento en el mercado de la consultoría especializada y fundamentalmente en la formación y desarrollo de la organizaciones clientes, ya que de acuerdo con el informe, a principios del milenio, el país era el único con indicadores por encima a 0,1% en términos de inversión en este tipo de programas y

solo hasta 2010 esta marca fue sobrepasada por Costa Rica, Panamá, Brasil, Honduras y Chile. En los últimos siete años las inversiones en la región en general continúan en alza, sin embargo, solo en Colombia y Costa Rica se aprecia un aumento sustancial ubicado actualmente en 0,34% y 0,32%; respectivamente.

Otro aspecto fundamental para que las empresas de consultoría y formación empresarial, reflexionen sobre sus modelos pedagógicos, son las múltiples barreras que se generan dentro del aprendizaje organizacional, no todas las empresas gestionan sus conocimiento de la misma forma y por lo tanto las dinámicas de contexto, su historia y su cultura organizacional, llevan a que sea más complejo el gestionar el aprendizaje, lo anterior es un reto más para los consultores en las empresas en donde según Senge (1997) existen elementos que frenan la gestión del desarrollo como el individualismo, el mal manejo de la comunicación, clima organizacional inadecuado, mala transmisión de la información, modelos de liderazgo poco efectivos, resistencia al cambio, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, los consultores deben ser cada vez más estratégicos en la forma con la cual diseñan los modelos de aprendizaje sea el tema que sea, en este diseño frente al aprendizaje organizacional, también se deben de apoyar de otras disciplinas que llevan muchos años estudiando los procesos de enseñanza y aprendizaje, como lo son, las ciencias de la educación y la pedagogía, según Morales (2014) la pedagogía no es tomada en cuenta como una herramienta formativa dentro de las organizaciones, sin embargo desde hace varios años algunas compañías se han encargado de fortalecer las capacidades profesionales de su equipo y potencializar el desarrollo de habilidades pedagógicas, con el fin de convertir a sus consultores en verdaderos formadores, siendo profesionales con amplia experiencia en el desarrollo propio de su conocimiento, pero también con la necesidad de profundizar más en estrategias que impacten de manera directa en sus

programa formativos y en los modelos de aprendizaje de las organizaciones como se describe a continuación:

“En el sector empresarial no existen dudas sobre los profesionales con competencias apropiadas para el ámbito fiscal, contable o legislativo, sin embargo, si preguntamos cuales son los profesionales adecuados para diseñar, evaluar o gestionar la formación en su empresa el pedagogo sería nombrado tímidamente entre ellas.” (Morales, 2014)

Las organizaciones perciben al consultor desde distintas perspectivas, en algunas dentro del rol de experto externo y otras como auditor de los procesos internos, pero en las dos visiones, el consultor maneja una imagen de formador o maestro y muchos de los programas de consultoría tienen una gran parte de capacitación dentro de las evaluaciones y procesos que se adelantan. Teniendo en cuenta que para que una organización sea competitiva y sostenible es necesario desarrollar programas de formación con un aceptable nivel de calidad caracterizados por su eficacia y su eficiencia según Morales (2014) el aprendizaje organizacional es pieza clave para medir el éxito de la organización, el consultor es un profesional integral, que evalúa, investiga y capacita la visión de la organización cliente, de su imagen corporativa dentro del medio en el que se desarrolla y su papel.

“Respecto a las temáticas en una organización empresarial no se limita a seleccionar o elaborar acciones formativas centradas en una temática concreta, de manera longitudinal (curso de prevención o de idiomas), sino que su actuación debe facilitar un diseño a medida, que permita satisfacer las demandas de formación de la organización, para ello diseños específicos y en otros casos, añadiendo contenidos de manera transversal.” (Morales, 2014 p.92)

Nixus Capital Humano como empresa consultora, se ha caracterizado por ofrecer productos y programas de formación ajustados a las necesidades de un momento específico que la empresa cliente desee desarrollar, por lo tanto, en la mayoría de los casos la formación en las organizaciones debe responder a corto o medio plazo a las necesidades de la organización. Esta circunstancia provoca que la formación se caracterice por un ciclo más corto en su diseño y aplicación, a diferencia de otros modelos de negocio dentro de la consultoría en procesos de recursos humanos.

Las metodologías que se utilizan dentro de los programas de formación y capacitación son muy variadas dependiendo de algunos aspectos, primero el tipo de empresa, el tipo de colaboradores o líderes que van a recibir la capacitación, el tema que se va a tratar y el espacio dentro del contexto a evaluar, también desde la línea de capital humano, los procesos metodológicos son más diversos que en otras líneas donde el aprendizaje y la formación se maneja desde seminarios de formación; en la línea de capital humano, el aprendizaje experiencial y el desarrollo de competencias hacen parte dentro de los procesos educativos, que han permitido diferentes formas de adaptación en los temas que se dictan por parte del consultor y de los asistentes.

Esto se evidencia con los resultados del informe presentado por Nixus Capital Humano (2017) a la empresa Redes y Proyectos de Energía SA, donde se desarrolló en el 2017 un programa de formación encaminado al fortalecimiento de las habilidades blandas de sus trabajadores (comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo de estrés, entre otros temas) y también al desarrollo de los conocimientos de la alta dirección en temas de liderazgo, en cinco módulos ejecutados a lo largo del año, este programa tuvo alrededor de 120 trabajadores con los siguientes niveles de educación: 60 personas en nivel técnico y tecnológico de cargos operativos, 40 personas profesionales con cargos de coordinación y 20 personas pertenecientes a la alta dirección con

especialización y maestría, dentro de los resultados de este informe se evidencio el 95% de satisfacción frente a los contenidos presentados y en especial en los que se utilizaron dinámicas y recursos pedagógicos como cartas, juegos de roles, etc. Pero un 60% de satisfacción frente a las metodologías empleadas donde la capacitación se limitaba al uso de diapositivas y a la explicación del consultor, manifestando en las evaluaciones la importancia de innovar en las estrategias de capacitación, en especial en los contenidos más técnicos y profundizar en la eficacia de estos contenidos después de la finalización de las capacitaciones, ya que según los trabajadores de esta compañía, los modelos conferenciales donde el experto habla y los participantes escuchan, no fue un modelo efectivo, en comparación a los modelos lúdicos y a los recursos didácticos que se emplearon en algunas de las sesiones.

Lo anterior va muy acorde con el plan de capacitación de Nixus Capital Humano, donde cada mes se realizan reuniones de carácter técnico para evaluar presupuestos, analizar el cumplimiento de metas, actualizar temas de seguridad y salud en el trabajo, y en algunos de los casos, fortalecer las habilidades sociales, como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre las compañía, pero dentro de este plan de capacitación en los últimos tres años, no se han visto capacitaciones encaminadas a fortalecer uno de los productos claves de la compañía, que es la formación empresarial, aunque en los temas técnicos, los consultores de Nixus son altamente capacitados y esto lo confirma su trayectoria y perfiles laborales, los mismos consultores manifiestan el querer aprender y fortalecer sus habilidades como capacitadores de empresas que transmiten de una manera efectiva esos conocimientos técnicos, generando así, un impacto mayor en los procesos de las compañías y generando un posicionamiento de marca del consultor Nixus en los clientes.

Los temas de formación no son tan estáticos, ni están preestablecidos por terceros. Aunque hay exigencias y recomendaciones respecto a temas relacionados con Prevención de Riesgos Laborales, Salud Laboral, Igualdad, etc. (Morales, 2014), a partir de lo anterior el consultor debe tener la capacidad de acordar con la empresa cliente detalles vitales para el desarrollo de la formación tales como: si se desarrollará íntegramente en horario laboral de la empresa cliente, o fuera de dicho horario, o una combinación de ambas opciones, o si la acción es de carácter voluntario u obligatorio, seleccionar la modalidad más adecuada, el número de horas, el número de participantes, la metodología y la evaluación más adecuada.

Pero a pesar tiempo de funcionamiento de la empresa, no se tienen claras las metodologías pedagógicas para generar procesos de mayor impacto, no se tienen claras las formas con las cuales el aprendizaje organizacional es distinto dentro de los contextos y no se tienen claras las formas con las cuales se puede generar un cierre de brechas en las metodologías propias de enseñanza entre consultores. Todo lo anterior nos lleva a querer conocer la manera con la cual los consultores conciben el proceso de la enseñanza y la capacitación en la consultoría y a como diseñar programas dependiendo del sector y los temas a impartir, es importante conocer las metodologías más efectivas entre consultores y generar un cierre de brechas entre los modelos de enseñanza, para así desarrollar una marca propia de Nixus Capital Humano desde una gestión del conocimiento estructurada.

Teniendo en cuenta el planeamiento anterior y la realidad que se está afrontando en la organización con el rol del consultor como capacitador, nos lleva a preguntarnos: ¿Cuáles son las prácticas que utilizan los consultores de la empresa Nixus Capital Humano, en torno al conocimiento que desarrollan en capacitación empresarial, como un capital para la compañía?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las prácticas en torno al conocimiento en capacitación empresarial que utiliza el equipo de consultores de la empresa Nixus Capital Humano, con el fin de fortalecer su gestión y la cultura del aprendizaje en la organización.

Objetivos Específicos

- Comprender las características de la gestión del conocimiento en capacitación empresarial que llevan los consultores de la organización.
- Identificar las características del aprendizaje organizacional que manejan los consultores en su rol como capacitadores.
- Conocer las habilidades y las prácticas que caracterizan a los consultores en la formación empresarial.
- Diseñar una propuesta de intervención que permita fortalecer el conocimiento en capacitación de los consultores y el mejoramiento de la cultura del aprendizaje en la organización.

Justificación de la investigación

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación es importante reconocer que la calidad en los productos de una empresa de consultoría es uno de los indicadores de desempeño más evaluados por los clientes en las empresas, existen consultores en muchas áreas del conocimiento pero parte de su buen desempeño está en la combinación entre el conocimiento y la práctica, lo cual solo se logra teniendo un equilibrio entre la experiencia y la constante educación que el consultor adquiera al pasar de los años. Por ello, si la empresa consultora quiere sobresalir y ser recomendada por la calidad de sus asesorías y más aún las capacidades de sus consultores debe organizar e implementar un programa de formación a sus consultores constantemente en temas como: educación en servicio, habilidades blandas, formación autodidacta, etc. (Organización Panamericana de la salud, 1996)

Dentro de las actividades que la consultoría desarrolla se considera que el principal objetivo del consultor es agregarle valor a la organización como fruto de su intervención. Sin embargo, no siempre se logra, dado que en los escenarios empresariales es común el fracaso de la intervención el consultor (Barvera, 2011). Esto lleva a la importancia de tener en cuenta los alcances de la consultoría, no sólo para entender el rol del consultor sino también para evaluar el trabajo realizado y aterrizar de alguna manera las expectativas del cliente, el consultor dentro de su asesoría debe: Tener claro que es un trabajo independiente a las decisiones de la empresa, se maneja de una manera imparcial ya que se desarrolla con el compromiso de la organización, se construye dentro de la vinculación de la teoría y la práctica y como lo afirma el autor, no es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos

concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.” (Barvera, 2011)

En Colombia el mercado de la consultoría puede considerarse como uno pequeño, por lo menos toma el 20% de los presupuestos de las compañías sin importar el tamaño, cada vez más se suman las empresas que “acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación.” (Dinero, 2016) Asegura Martín Soubelet, socio de Consultoría de EY en Colombia.

Razones por las cuales las compañías en Colombia necesitan la consultoría en formación pueden ser muchas sin embargo, dentro de lo más relevante se destaca “la necesidad de entender los desafíos del mercado, coyunturas macroeconómicas, la búsqueda de aliados estratégicos y abrir nuevas oficinas, entre otras motivaciones” (Dinero, 2016). También existen muchas firmas consultoras internacionales que han puesto los ojos en el mercado colombiano no solo por ser un país en desarrollo sino también porque geográficamente es un punto estratégico para acceder a otros países de Latinoamérica, la región Andina y el Caribe. (Dinero, 2016)

“La consultoría gerencial estratégica permite a las compañías crear su futuro, combinando ideas de negocios con el conocimiento sobre cómo la tecnología impactará las industrias y los modelos establecidos.” Plantea Beatriz Carmona, country manager y directora de Accenture Colombia (Dinero, 2016) que aunque la consultoría es “un programa de alineación. Muchas veces las estrategias son buenas, pero las compañías no se organizan para seguirlas”

Dado que Colombia es un mercado creciente en consultoría se han ampliado las ofertas de las firmas consultoras más importantes del mundo, ya que al interesarse en el mercado local desean trabajar desde las áreas financieras y contables pasando por el mercadeo y legales, hasta de recursos humanos, “porque la consultoría estratégica no se circunscribe solamente a lo comercial, sino a todos los focos y pilares del negocio” (Dinero, 2016) en este caso las personas.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en la parte anterior del trabajo, es importante el desarrollo de esta investigación porque busca generar resultados en dos perspectivas: la primera, de carácter interno en la gestión del conocimiento sobre la formación empresarial que manejan los consultores dentro de Nixus Capital Humano fortaleciendo su nivel competitivo en el mercado de la consultoría y la segunda, de carácter externo en la forma con la que las empresas clientes fortalecerán los procesos, a sus trabajadores y a su propio conocimiento en general.

También tomando en cuenta que Nixus Capital Humano lleva una experiencia en el mercado de la capacitación empresarial, es importante reflexionar sobre las estrategias propias que tiene la organización, ya que esto permitirá abordar los contenidos y diseñar los temas de capacitación de una manera más efectiva hacia la empresa cliente y también que su equipo de trabajo, compuesto por diferentes profesiones de consultores (Abogados, Ingenieros y Psicólogos) integren sus conocimientos de manera estratégica, cerrando algunas brechas formativas sobre como capacitar en las empresas y generando estructuras para la creación de productos en conjunto, la gestión del conocimiento y el desarrollando sus propias capacidades de innovación y creatividad desde su rol con los trabajadores.

A partir de lo anterior, es importante que las estrategias de aprendizaje organizacional de la empresa de consultoría Nixus Capital Humano, sean estrategias que se diferencien en este amplio mercado de la consultoría, independientemente del tema con el cual se quiera abordar a las empresas clientes, pero también es importante que antes de implementar nuevos modelos, se analicen lo que se tienen y a partir de ellos, se mantengan, se modifiquen o se elimine las prácticas formativas ya existentes, por tal razón, esta investigación se apoya e intenta aportar a la estructura de conocimiento que lleva la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, desde el fortalecimiento desarrollo humano de sus trabajadores y dentro de una cultura del aprendizaje en las organizaciones.

Marco Metodológico

A continuación, se podrá evidenciar cuales han sido las estrategias metodológicas escogidas para el desarrollo de esta investigación, así mismo la descripción de la población que hizo parte de esta investigación, las categorías en las que se basa el análisis de la información recopilada y las fases propuestas para su desarrollo.

La metodología que se acomoda a la naturaleza del estudio, que esta investigación pretende desarrollar es de carácter cualitativo, con una temporalidad transversal ya que selecciona un momento específico en el tiempo para su estudio, también es de tipo descriptivo e interpretativo, ya que no se pretende generalizar y crear leyes frente a una temática específica, este tipo de investigación es utilizada con frecuencia para dar respuesta a los fenómenos socioculturales que se componen de las experiencias de las personas y su forma de interpretar la realidad, como lo afirma Balbaste y Ugalde en la siguiente cita: “Porque dejan de lado las visiones unificadas, que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios.” (Balbaste y Ugalde, 2013, p.182) y dentro de su objetivo principal esta analizar los significados y las practicas relacionadas al conocimiento en capacitación empresarial que utiliza el equipo de consultores de la empresa a través de sus propios testimonios y experiencias de vida.

Lo anterior confirma que esta metodología contiene una diversidad de herramientas en el campo de estudio y eso nos permite obtener mayor calidad y cantidad de información, así mismo dan la posibilidad de profundizar en aspectos que resulten relevantes para conseguir mayor conocimiento del tema a través del discurso, esto lo afirma a su vez Bruner (1995) donde señala que las

construcciones narrativas que los sujetos hacen en su diario vivir, son las responsables de la construcción de la realidad, dentro de este proceso hay muchos elementos que representan un papel importante, pues el contexto y el sujeto se entrelazan llevando a cabo interacciones e interrelaciones entre sí y que la investigación cualitativa nos permite profundizar desde la interacción del investigador con la población de trabajo y no solamente en la cuantificación de datos números desde la realidad del conocimiento en la empresa.

Esta investigación pretende analizar cualitativamente a la empresa de consultoría Nixus Capital Humano del grupo Axa Colpatria, donde las construcciones socioculturales las realizan sus trabajadores y en especial sus consultores que están compuestos por profesionales de distintas áreas del conocimiento que desarrollan sus labores desde varios roles tales como asesores, auditores, agentes de diagnóstico y capacitadores en empresas de diferentes sectores económicos a lo largo del país. No todos los consultores llevan años de experiencia en capacitación y no todas las intervenciones en una compañía vienen acompañadas de un plan de capacitación que lo soporte, sin embargo, lo que se pretende abordar en esta investigación es explorar los aspectos culturales que se han generado desde la interacción con la gestión del conocimiento en las empresas, entendido como un capital intangible dentro de una organización.

Para ello se crearon tres grandes categorías de análisis:

1. Gestión del conocimiento
2. Aprendizaje Organizacional
3. Formación Empresarial

Instrumentos de investigación

Para esta investigación la técnica de recolección de información será la entrevista, ya que nos permiten abordar a los implicados, de una manera más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, en Hernández 2014) lo anterior nos confirma la pertinencia de esta técnica para el tipo de esta investigación, ya que para explorar los significados y las practicas relacionadas con el aprendizaje organizacional, es pertinente obtener la información con un instrumento que aborde escenarios casi que naturales para la población intervenida desde sus testimonios de vida y así la información fluirá con la interacción del investigador que también tiene experiencia en consultoría y formación empresarial a través del diálogo. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998, en Hernández 2014).

A partir de lo anterior, la entrevista se caracteriza por generar un diálogo o comunicación interpersonal consensuado, entre el investigador y el sujeto de estudio, que se gesta con el propósito de obtener información en profundidad, frente a un tema o planteamiento concreto. Su particularidad se rige en que permite recolectar: creencias, percepciones, opiniones, emociones, actitudes y conocimientos en forma de discurso frente al tema en cuestión, ya que, al generar una relación empática, enriquece la información desde una perspectiva física, mental y emocional desde el entrevistado, pero a su vez hace más retante la sistematización de la información recolectada, por tal razón las categorías deben ser delimitadas. (Rodríguez, 2011).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011, en Hernández 2014). Para este estudio, se tomará el modelo de entrevista semiestructurada en la que según Hernández (2014) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” P.436. dado que existe la posibilidad que alguno de los entrevistados se extienda al responder alguna de las preguntas brindado así herramientas valiosas para la construcción de la propuesta de intervención o que por el contrario sus respuestas pueden ser tan concretas y puntuales que sea necesario agregar preguntas al cuestionario con el fin de obtener la información deseada.

Las entrevistas semiestructuradas que se realizarán para los fines de esta investigación serán intervenciones individuales dado que evitar el sesgo es parte fundamental del proceso de recolección de información. Resulta muy valioso que el entrevistado se sienta cómodo y tranquilo para poder expresar lo que realmente piensa acerca de la temática a intervenir, es por ello por lo que herramientas como la entrevista grupal o los grupos de discusión no han sido contemplados como herramientas adecuadas para los fines de esta investigación. lo anterior permitirá obtener la información objeto de estudio, mediante un instrumento de entrevista semiestructurado de veinte preguntas en total, dividido en las cuatro categorías seleccionadas, con cinco preguntas que pretenden establecer los objetivos de la investigación. (ver anexo 1)

Dado que las preguntas del instrumento están orientadas a la gestión del conocimiento, el desarrollo del aprendizaje organizacional, la formación empresarial y a la propuesta de

intervención que se pretende desarrollar en Nixus Capital Humano y siendo esta la empresas en la que la población a entrevistar labora, es posible que algunas personas no expresen lo que realmente piensan al respecto dado que la temática se centra en su trabajo, esto nos llevó a determinar la importancia del contraste en la información y la pertinencia de realizarlas en escenarios diferentes al espacio de trabajo, reconocimiento que el instrumento tiene unos alcances y que el tema del conocimiento se podrá seguir retroalimentando con investigaciones futuras, partiendo del acercamiento inicial que pretende esta investigación.

Por estas razones la entrevista semiestructurada constituye la herramienta de investigación pertinente para el desarrollo de este trabajo, ya que permite analizar desde una perspectiva individual, las construcciones que tienen la organización y los consultores frente al aprendizaje organizacional que se genera en las empresas.

Tabulación y análisis

Se elaborará una matriz donde están clasificadas las tres categorías a analizar, cada una con las cinco preguntas que le corresponde. A su vez las entrevistas serán transcritas y clasificadas dentro de la matriz para dar respuesta a cada una de las preguntas elaboradas. Cabe anotar que dada la naturaleza de la entrevista semiestructurada no todas las preguntas fueron formuladas a todos los entrevistados ya que se iban respondiendo dentro del propio discurso y hay algunas preguntas extra como que surgieron dentro de otras grandes preguntas, dando respuestas más extensas se otras.

Luego de tener toda la información contenida en la matriz, se emplea un ejercicio de correlación que busca: agrupar las respuestas que de una u otra manera sean comunes para dar inicio al análisis del contexto, la narrativa y su relación con las categorías principales. (ver anexo 2)

Teniendo toda la información contenida en un mismo espacio, después de haber identificado puntos comunes inicia el proceso de análisis de lo identificado el cual funciona como una triangulación dado que permite identificar nuevas categorías emergentes empleando el análisis del fragmento (la entrevista) –interpretación (análisis del investigador) -teoría (lo que otros aportan y soportan al respecto) para una mejor comprensión del proceso investigativo, y siguiendo la línea del autor Van Dijk (1999) que en su teoría sobre el análisis del discurso, afirma la importancia de las categorías de interpretación dentro del discurso desde la triangulación, como el contexto de la población, las relaciones acción-proceso y las representaciones socio mentales, que como define el autor, parten de la oralidad y la palabra. (Ver Anexos 2,3,4)

Población de la organización

La población de la investigación son los consultores de la empresa Nixus capital humano que se clasifican por niveles de formación y experiencia que son nivel Júnior para el proceso inicial y de apoyo en la evaluación empresarial, nivel Pleno para procesos de consultoría en Pymes y apoyo a grandes procesos evaluativos liderado por el último nivel Sénior que coordina la intervención tiene un rol comercial dentro de los contactos con las organizaciones. También la población está compuesta por 20 consultores repartidos entre los 30 y 50 años, a su vez están divididos entre 10 psicólogos pertenecientes a la línea de gestión del capital humano, 4 Abogados pertenecientes a la línea de consultoría jurídica y 6 Ingenieros pertenecientes a la línea de sistemas integrados de gestión.

Muestra seleccionada

A partir de lo anterior la muestra que participará de la entrevista semiestructurada será homogénea y a conveniencia para la investigación, seleccionando dos consultores por cada línea de consultoría, que lleven más de dos años en la compañía, ya que el objetivo es reunir las diferentes perspectivas de consultores que conozcan el modelo de formación de la compañía, al mismo tiempo asesoren a las empresas, que participen en la creación de productos, que se caractericen por su efectividad en sus estrategias de capacitación y que sean referencia de conocimiento en cada una de sus líneas, dando así, un total de seis consultores entrevistados. No es útil para esta investigación contar con la participación de profesionales que tengan un tiempo de vinculación inferior a 2 años en la compañía y que no cumplan con las características anteriormente mencionadas, dado que su curva de aprendizaje frente a los procesos organizacionales, con seguridad no estará tan desarrollada y puede dejar inconclusa la entrevista.

No se tienen en cuenta los jefes o coordinadores del área para los efectos de esta investigación dado que su rol de líder puede sesgar las respuestas en cuando a la gestión del conocimiento lo cual generaría una brecha en la investigación y adicional a ello, los líderes de línea tienen más funciones de carácter administrativo que de consultoría y también nos complementarias con la información relacionada con el conocimiento de capacitación, muchos de ellos fueron formadores, pero ahora desde su rol directivo, no ejercen la formación en empresas. Adicional a ello, las personas entrevistadas han tenido la posibilidad de crecer dentro de la organización, iniciando como consultor junior que pasó a pleno o de pleno que pasó a senior, dado que su concepción de gestión de conocimiento puede resultar muy valiosa por haber tenido la oportunidad de crecer profesionalmente.

CAPITULO III

Aspectos teóricos y conceptuales

A continuación, se encontraran los aspectos teóricos y conceptuales de la investigación, estos son justamente los referentes con los cuales se construyó el estado del arte y la teoría que soporta el trabajo de grado, dentro del tema del conocimiento de las empresas, existen muchos elementos teóricos claves que serían imposibles para tenerlos todos en cuenta, para esta investigación los tres referentes principales serán, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la formación empresarial.

3.1 Gestión del conocimiento en las organizaciones

El conocimiento en los trabajadores es el producto de las experiencias y de los procesos cognitivos que se hacen sobre estas mismas experiencias; las personas son creadoras de información que se produce desde la interacción con la cultura y esto ha permitido que se pueda gestionar, almacenar y renovar desde la capacidad de poner las acciones en práctica. Esta visión es el producto por el cual se caracterizan muchas empresas en el mundo, en especial en la cultura de las empresas japonesas y que, dentro de sus teóricos, se ha estudiado a la empresa como una figura que aprende y crea de conocimiento.

Como lo afirma Garzón (2009) las organizaciones con el tiempo fueron reflexionando sobre la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo y el crecimiento de las compañías, por tal razón desde las ciencias administrativas se empezó a manejar el concepto de Gestión del Conocimiento o “Knowledge Management”, es decir que el concepto permitió dar nombre a como

las empresas estaban dando forma a sus procesos a través del nivel de información que estos requieren, cada proceso en una empresa requiere conocimientos específicos que dan forma a como los trabajadores realizan su trabajo, incluso desde los procesos de selección, cada perfil diseñado en las empresas evidencia un nivel de conocimientos mínimos requeridos para ejecutar determinadas tareas de manera efectiva, dando así prelación al conocimiento como un valor.

Este proceso se caracteriza por ser un proceso sistemático donde convergen diferentes acciones como: buscar, seleccionar, organizar, disponer, almacenar, recuperar y compartir información con el fin de cooperar con los objetivos de las empresas, teniendo en cuenta lo anterior, Garzón (2009) lo define como la capacidad que desarrollan las organizaciones en darse cuenta de que si entienden como sistema los procesos y las situaciones claves de la compañía, se aprovecharan los conocimientos acumulados por la comunidad trabajadora para los fines que se desean alcanzar.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones almacenan y gestionan sus procesos a través de los resultados que se miden año tras año desde cifras y datos, que son relevantes definir en la gestión del conocimiento; Los datos según Ponce (2009) se caracterizan por ser hechos discretos sobre acontecimientos, es decir cifras que indican procesos realizados en un compañía, como por ejemplo: presupuesto invertido, lista de los nombres de los candidatos a un cargo, número de clientes atendidos, cantidad de productos vendidos o número de accidentes en la organización entre otros; los datos no dan explicaciones de porque aumenta o disminuye, pero si se convierte en un elemento fundamental para la creación del siguiente termino a explicar, que es la información.

Cuando los datos son procesados y se piensa una forma para ser comunicados, se convierten en información, según Ponce (2009) informar es dar forma a un dato, es decir que cuando se piensa en la forma como será presentado, se está transformando lo datos en información, dándole un significado o una explicación, por tal razón las organizaciones desarrollan procesos de gestión de la información, para que estos datos tengan un almacenamiento y un sentido apropiado que permita ser un insumo para la toma de decisiones relevantes en la organización, y a través de ello, se pueda convertir la información en conocimiento.

A partir de lo anterior, de los datos se desprende la información y de la información se deriva el conocimiento, según Davenport y Prusak (2001) la interacción de las experiencias, los valores, la información y la cultura que generan un marco para la incorporación de nueva información se conoce como conocimiento, mucho de ello se encuentra en las bases de datos y archivos, pero también se evidencia en los procesos, las rutinas, las prácticas, etc. Lo anterior complementa la visión de Ponce (2009) que afirma que el conocimiento no es ordenado, se construye en la capacidad que tienen las personas para incorporarlo, para aprenderlo, para administrarlo y para darle algún uso, es decir que el conocimiento está en las personas y se construye desde la interpretación.

3.1.2 Tipos de conocimiento organizacional y su creación

El conocimiento en las organizaciones es el producto del tiempo, de la interacción, de los empleados, del contexto, de los clientes y demás elementos que pueden acompañar a las organizaciones hoy en día, Según Nonaka (1995) “Las empresas son como organismos vivientes

con células, tejidos, órganos, sistemas, emociones, a su vez poseen una cultura, una identidad y una historia que permite definir las” p 60.

A partir de lo anterior, los seres humanos traen modelos de memoria cargados de información, esta información de mezcla con la información de la empresa y al mismo tiempo se reestructuran y se retroalimentan; Nonaka (1995) postuló una teoría en donde explican dos tipos de conocimiento en las empresas que se refieren a continuación:

El primero como el Conocimiento Tácito que se define como un conocimiento personal, difícil de formalizar, generado por el individuo desde sus modelos mentales, su experiencia, sus emociones, motivaciones y su cultura y el segundo como el Conocimiento Explícito como un conocimiento formal, sistemático, traducido en metodologías, recetas, fórmulas, manuales, códigos, fácil de comunicar por su estructura y estandarizado para procesos en general.

Los programas de formación y capacitación cada día son más innovadores y utilizan herramientas pedagógicas que impactan desde el aprendizaje experiencial hasta el aprendizaje emocional en las empresas, para que estos programas generen el impacto adecuado desde la gestión del conocimiento y como los trabajadores generan conocimiento, Palacios (2000) afirma que esto genera una espiral de conocimiento que se complementa del modelo de Nonaka (1995) y son importantes cuatro elementos que permiten que las experiencias se convierten en significativas y puedan incluirse como nuevos modelos de comportamiento, de prevención, de conciencia y de promoción del bienestar como una cultura de la del aprendizaje organizacional.

El primer proceso es la socialización (Nonaka 1995), que para este contexto lo podemos entender como las capacitaciones y experiencias lúdicas, que llevan a los trabajadores a fortalecer sus lazos de comunicación, y entre ellos, poder compartir experiencias y generar redes de conocimiento frente a cómo afrontan su día a día, en especial cuando en estos programas integramos a las áreas y a los procesos, la voz de los trabajadores nos permite analizar desde otras realidades, la percepción de la seguridad y la conciencia que se tiene sobre la misma.

El segundo proceso de la externalización (Nonaka, 1995), que para el ámbito educativo y empresarial, se caracteriza porque en las capacitaciones, estos modelos de información se deben traducir con material fotográfico, videos, inventarios de las experiencias compartidas por los trabajadores y traducirlo al lenguaje más claro para que toda la organización entienda sobre como los trabajadores perciben las actividades, las dinámicas de aprendizaje y sobre todo la seguridad.

El tercer proceso se denomina la combinación (Nonaka, 1995): el éxito de un programa de capacitación con herramientas lúdicas e innovadoras, se mantiene en la forma como la actividad combine el conocimiento tácito de los trabajadores (experiencias) con el conocimiento explícito de la empresa y del facilitador (Teoría y técnica), en esta fase la alineación de las experiencias, permite que se pueda escoger del modelo más adecuado de formación o intervención, dependiendo de la manera como los trabajadores ven a la organización y reflexionan sobre ella, dependiendo la situación y el tema a tratar, el anclaje que se debe realizar con la teoría permite que se pueda seleccionar una actividad lúdico experiencial que va generar más impacto por el vínculo emocional y social, que una conferencia tradicional.

Y el cuarto y último, lo denomino Nonaka (1995) como la internalización: después de una efectiva combinación de la teoría en los procesos y de las experiencias de las personas, el proceso siguiente del ciclo es la internalización, donde tanto los trabajadores y la empresa, comienzan a incluir en su modelo de cultura de aprendizaje y de cambios de conducta, las nuevas formas de entender la seguridad, la prevención y el bienestar, en esta fase los procesos de cambio manejados en las anteriores, comienzan a verse como algo natural en el trabajador, es decir, se transforma el conocimiento teórico que en su esencia es explícito, para convertirse en conocimiento tácito, que el trabajador asume como una nueva conducta, lo anterior es el producto de las estrategias de intervención y capacitación que tenga la empresa para gestionar el conocimiento y agregar nuevas formas de reflexión frente al cuidado del trabajador y de la organización.

3.1.3 Capital intelectual como conocimiento organizacional

A partir de lo anterior, el conocimiento es considerado como la columna vertebral de los procesos en una organización que reflexiona frente a la manera como se llevan a cabo y como las personas se forman dentro la empresa como estudiantes que en una escuela intercambian información para ser más efectivos en sus tareas, el trabajador que llega nuevo a la compañía trae un conocimiento que se va adaptando e interrelacionando con el conocimiento que le brinda la organización y al mismo tiempo la organización se va retroalimentando de los conocimientos de las personas que llegan a ella; es tan grande el valor de las experiencias y los conocimientos que muchas de las organizaciones gestionan su conocimiento como un capital que al igual que el dinero, genera innovación, adaptación y una ventaja frente a los mercados donde las empresas se desarrollan.

Así lo define también Davenport y Prusak (2001) que plantean que la gestión de conocimiento significa una ventaja competitiva dentro de las empresas, es decir que el éxito de una organización radica en como administran su conocimiento, sus experiencias, la adaptación y la gestión a los cambios y como la capacidad de aprender se gestiona para innovar y crear así nuevo conocimiento, teniendo en cuenta lo anterior, el conocimiento en las organizaciones permite reflexionar frente como se están generando los procesos y cuál es el resultado que se está obteniendo con lo mismo, una organización que no reflexione sobre sus casos de éxito o aquellas aspectos por mejorar, tiende a estar en un fuga constante de información y por lo tanto, no estará generando aprendizaje frente a los hechos.

Por consiguiente, el conocimiento es un capital para las empresas y como lo menciona Sánchez (2005) es un activo intangible que se define como capital intelectual, un capital que con la unión de capital económico y capital material permite desarrollar a las organizaciones; el capital intelectual es el capital de las ideas e incluso en muchas de las grandes compañías, este capital está regulado, normatizado y protegido por derechos de autor para regular su fuga y la apropiación de conocimientos por externos y esta compuesto por las habilidades, actitudes, conocimientos técnicos y conocimientos prácticos, como lo afirma Edvinsson y Malone (1999) el capital intelectual se compone por capital humano, estructural y relacional que se definen a continuación:

El capital humano que se caracteriza por el ser conocimiento creado por las personas, donde reside la experiencia, las vivencias y la historia de la organización (Edvinsson y Malone, 1999), es decir que es un conocimiento que está en las habilidades, competencias, destrezas, valores y actitudes, es un conocimiento que pertenece a las personas y cuando las personas se marchan de las

organizaciones se los llevan con ellas, este conocimiento es propio del trabajador de la manera como ha ido configurando sus funciones y emociones en el día a día.

El capital estructural como se definió anteriormente se relaciona con el conocimiento explícito que define Nonaka (1995), es todo el conocimiento que la organización pudo comprender y lo condensa en manuales, normas, reglamentos que dan forma a los procesos y que es lo que le queda en la organización cuando sus trabajadores no están, este conocimiento está por lo general escrito y almacenado para compartir en procesos de capacitación y adaptación a nuevos cargos.

El capital relacional: este capital como lo define Sánchez (2005) es el capital que surge por el intercambio de información con agentes externos, es decir que se genera por la relación que tienen las compañías con sus clientes, proveedores, accionistas y como resultado de alianzas estratégicas, alianzas tecnológicas y comerciales, este tipo de capital pertenece a la empresa, pero no todo puede controlarse ni protegerse legalmente, ya que depende de una relación de cooperación.

3.1.4 Procesos estratégicos en la gestión del conocimiento

Todo lo anterior fortalece la importancia del conocimiento y el capital intelectual en las organizaciones, para ello, dentro de las áreas de gestión del conocimiento se deben desarrollar procesos estratégicos que permitan administrar de manera efectiva la adquisición, la distribución, la retención y demás acciones que permiten medir de una manera efectiva el desarrollo de este capital y así mismo convertir a la organización en una empresa creadora de conocimiento, León, Ponjuán y Rodríguez (2006) definen seis procesos claves para gestionar el conocimiento en las

organizaciones, estos procesos permiten generar un seguimiento efectivo de manera estratégica, generando oportunidades dentro del manejo de los recursos organizacionales y se definen a continuación:

- 1) Auditoria del conocimiento: es un proceso que define cual es el conocimiento en la organización, quienes lo manejan, como lo administran, que necesidades de conocimiento se tienen, cual es la ubicación de este conocimiento, cuales son vacíos de las personas, grupos y áreas, cuáles son los flujos información y cuáles son las barreras de conocimiento en la empresa.
- 2) Adquisición de conocimiento: León, Ponjuán y Rodríguez (2006) definen este punto como la capacidad que tiene la organización para identificar los suministros de conocimiento, entre ellos se encuentran los trabajadores, los clientes, los proveedores, los accionistas y la competencia como elementos creadores de conocimiento.
- 3) Distribución de conocimiento: las autoras lo definen como el proceso en el cual la organización, define sus métodos para compartir su conocimiento con las diferentes dependencias, áreas y trabajadores, ya sea por medios electrónicos, capacitación, u otros medios que abarquen la dimensión y el número de personas en la empresa.
- 4) Uso del conocimiento: en este proceso se evalúa la cantidad y la calidad de conocimiento que se utiliza después de la distribución, en muchos de los casos, el que las personas tengan el conocimiento no significa que lo usen, ya que esto va ligado con un componente actitudinal y emocional en las personas, la motivación es un elemento clave para el uso de conocimiento.

- 5) Retención del conocimiento: como se veía anteriormente, cuando una persona renuncia o es despedida, una gran cantidad de conocimiento se ve afectado para la organización, este conocimiento se garantiza siempre y cuando, la organización gestione de manera efectiva la documentación y la información, de tal forma que permite actualizarse y retomarse para su aprendizaje por las nuevas generaciones.
- 6) Transferencia: es proceso lo definen León, Ponjuán y Rodríguez (2006) como la capacidad de la organización para sacarle provecho a la gestión del conocimiento, cuando se genera este proceso se articulan dos acciones la transmisión donde la información se comparte y la absorción donde la organización y las personas interiorizan el conocimiento, llegando a generar aprendizaje organizacional.

3.2 El Aprendizaje Organizacional

Como se vio anteriormente, la gestión del conocimiento es un proceso que se debe estructurar y para ello, es necesario comprender la capacidad que tienen las organizaciones para interiorizar el conocimiento y ponerlo en práctica desde un aprendizaje; el término “aprendizaje organizacional” según Garzón (2008) apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangeloti en 1965 donde estos autores basados en la teoría de las contingencias, propusieron un modelo conceptual llamado “adaptación – aprendizaje” para explicar porque solamente algunas organizaciones sobreviven a los cambios y a la exigencias del entorno a través del tiempo y porque otras terminan su función en los mercados, es decir que la adaptación al cambio se genera siempre y cuando exista un aprendizaje en la organización para enfrentar y sacarle provecho a la situación.

Teniendo en cuenta lo anterior, el aprendizaje organizacional se define como una serie de procesos que de una manera directa se relacionan con las experiencias individuales y las aptitudes de la organización, Kofman (1992) define el aprendizaje organizacional en cuatro niveles: el primero es la observación, definiéndolo como la capacidad de los seres humanos en dirigir sus sentidos frente a una experiencia específica, el segundo como la evaluación de la observaciones, en donde se analiza lo observado, el tercero el diseño de nuevas opciones frente a las experiencias observadas y el cuarto como la implementación, donde se incorporan los conocimientos de la experiencia, que en muchos casos, se convierten en acciones, replicando el ciclo del aprendizaje.

A su vez, el aprendizaje es el proceso y la interacción de las fases por las cuales se identifica la información, se analiza, se procesa y se integra a las conductas, en este modelo, el aprendizaje organizacional se relaciona con la capacidad de generar transformaciones permanentes en el conocimiento de los individuos y de la organización, cada experiencia que se genera desde lo interno y lo externo de las empresas tiene la capacidad de convertirse en información y por lo tanto en conocimiento, cuando se hace accesible y se generan procesos de transmisión y absorción, se genera aprendizaje.

Por otra parte, Schuhmann y Bilello (1996) en Olarte (2012) definen el aprendizaje organizacional como el aumento en las habilidades de la organización para generar acciones efectivas, es decir, la capacidad de la empresa en asimilar las experiencias de cambio desde la capacidad de análisis y de generación de soluciones a los retos que se enfrentan, estas acciones adquieren valor cuando se convierten en modelos para organización desde su implementación y asimilación por parte de sus miembros; pero es importante aclarar, que el aprendizaje

organizacional no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros como lo define Castañeda (2004), es decir que las organizaciones desarrollan conceptos, visiones, valores, y objetivos propios que tienen a permanecer a pesar de que los trabajadores renuncien o lleguen nuevas personas a la organización.

Por tal razón este concepto tiende a confundirse como se mencionaba anteriormente con el concepto de gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional puede entenderse como la capacidad de procesar y compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento como lo define Argyris y Schön (1978) y la gestión del conocimiento como la estructura que analiza como se crea, se desarrolla, se retiene y se transfiere, como lo define Castañeda (2004), es decir que el aprendizaje organizacional es la capacidad que tiene la organización para asimilar y absorber el conocimiento para crear, innovar y desarrollar nuevos modelos y la gestión del conocimiento es la administración de los procesos que permiten que se genere aprendizaje organizacional.

3.2.1 La transferencia en el Aprendizaje Organizacional

Este aprendizaje se puede generar de varias formas, ya que como se mencionaba anteriormente, proviene de diferentes fuentes de conocimiento, Argyris y Schön (1978) afirman que el inicio de este aprendizaje ocurre cuando se detecta un desajuste, una modificación en la forma como se vienen haciendo las cosas o del entorno en el cual se desenvuelven las personas, este genera un cambio de conciencia y de comportamiento que produce una serie de acciones para lograr ajustar los procesos por aquellos deseados, ya sea porque un nuevo cargo requiere funciones deferentes al cargo anterior, o porque los conocimientos de la organización ya se están quedando insuficientes

con los conocimientos que requiere su entorno y los mercados en los cuales la empresa se interrelaciona, generando al mismo tiempo la necesidad de alinear a la organización con esta nueva información.

Para alinear una organización en un sistema de aprendizaje, se debe generar un trabajo coordinado entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional por un proceso de “Transferencia”, para que exista un conocimiento en una organización y para que este conocimiento sea aprendido, es importante tener en cuenta que la transferencia es lo que permite distribuir la información y al mismo tiempo, garantizar que los trabajadores interioricen el conocimiento, esto se lleva a cabo todo el tiempo en las empresas, ya sea por los diálogos y las conversaciones de los trabajadores al realizar sus tareas o al tomar un café, se desarrolla con la interacción de sus clientes y proveedores, se realiza con la información que transmite los medios de comunicación corporativos y uno de los puntos más importantes, se desarrolla con los cursos, talleres, capacitaciones y experiencias de formación que realiza la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, el conocimiento abunda en las organizaciones pero su existencia no garantiza su uso, como lo define Ponce (2009), la autora también afirma que para que exista una eficaz transmisión de conocimiento, no basta con colocar a que las personas conversen, es importante analizar en qué idioma se están comunicando y cuales expresiones y palabras son claves en el compartir de la información, la comunicación es la base para la transmisión del conocimiento y para que exista aprendizaje es importante tener claro cuáles son los significados que comprenden a las personas que aprenden en la adquisición de conocimiento, si por ejemplo: en un proceso de capacitación, la mayoría de términos que transmite el capacitador parte desde un lenguaje técnico

o en un idioma que sus interlocutores no comprenden, el conocimiento tendrá dificultades en su comprensión y muy probablemente de toda la información que se esté impartiendo, un muy poco porcentaje estará llegando a la zona de aprendizaje de las personas.

Por consiguiente, para que exista aprendizaje se debe tener claridad en los conceptos, un buen nivel de información sobre los conceptos y un estado de motivación por el aprendizaje, esto llevara a que los conocimientos sean absorbidos por los trabajadores y al mismo tiempo, según el grado de absorción y motivación, estos conocimientos sean utilizados en el día a día, León, Ponjuan y Rodríguez (2009) afirman que para que exista transferencia de conocimientos se debe juntar la transmisión más la absorción, el conocimiento es transmitido por los canales de comunicación adecuados y la personas absorben el conocimiento de manera efectiva, se habla de aprendizaje organizacional, es decir que cuando los programa de capacitación transmiten el conocimiento de forma clara y se utilizan mecanismos para que los receptores estén motivados y atentos, la absorción es mas sencilla y el aprendizaje se dará de una manera más rápida y efectiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, Pineda (2006) propone un modelo de cinco categorías para definir el tipo de transferencia de conocimiento que se transmite de un grupo a otro en cinco categorías:

- Transferencia Serial: se utiliza en grupos que realizan una tarea y luego la efectúan en un nuevo contexto.
- Transferencia Cercana: aplica de un grupo de trabajo a otro que realizan tareas similares en un contexto similar.
- Transferencia Lejana: transferencia de conocimiento tácito de una tarea no rutinaria.

- Transferencia Estratégica: transferencia de conocimiento complejo cuando se encuentran separados en tiempo y espacio.
- Transferencia Experta: transferencia de conocimiento explícito de tareas que no se realizan frecuentemente.

Adicional a ello, para una transferencia de conocimiento efectiva, se debe tener en cuenta el contexto en el que se generó el aprendizaje, según Castañeda (2004) el aprendizaje organizacional puede generarse desde dos visiones, una como aprendizaje adaptativo y la otra desde el aprendizaje generativo, teniendo en cuenta lo anterior, se define el aprendizaje organizacional adaptativo como los cambios que hace una organización para facilitar el ajuste de ella al entorno, el aprendizaje organizacional generativo tiene relación con la transformación del entorno mediante cambio drásticos es su propia estructura y funcionamiento, mientras uno buscar acomodarse al entorno, el otro busca transformar el entorno de manera radical.

3.2.2 Los Niveles y bucles en el Aprendizaje Organizacional

Teniendo en cuenta el aprendizaje generativo y adaptativo, el aprendizaje se genera por niveles, no es lo mismo cuando se genera un aprendizaje adaptativo en una persona que cambio de cargo, a cuando toda la organización genera el mismo tipo de aprendizaje porque sus acciones fueron adquiridas por otra compañía, los niveles de aprendizaje permiten entender los alcances que tiene la transmisión y la absorción de conocimiento de la empresa, estos niveles se pueden definir en cuatro perspectivas:

La primera de ellas, como lo define Garzón (2008) es el aprendizaje individual, este aprendizaje es personal y orienta como los individuos en una organización, no solamente deben llenarse de conocimientos, sino a su vez, tener la capacidad de usarlos desde la repetición y el perfeccionamiento de las técnicas en el trabajo, este aprendizaje se enriquece día a día con las experiencias, la formación, las actitudes y las habilidades de los trabajadores en sus funciones.

El segundo nivel de aprendizaje que define el autor es el aprendizaje grupal o de equipo, como la capacidad de las áreas y los grupos de la organización en crear conocimiento y procesarlo para generar nuevos procesos de aprendizaje, en los grupos las personas construyen su saber desde la experiencia de todos los integrantes, lo que permite que se desarrollen con una capacidad más amplia que cuando existe solamente un aprendizaje individual.

El tercero lo define Garzón (2008) como el aprendizaje organizacional, este aprendizaje se genera cuando las organizaciones reflexionan sobre sus historia y tienen una capacidad efectiva de transmisión de información, también se genera cuando se adaptan a nuevos procesos tecnológicos o generan innovación en la forma como realizan el trabajo, por último, el cuarto nivel el autor lo define como aprendizaje interinstitucional, que se produce por las alianzas y el intercambio de conocimientos entre organizaciones.

Adicional a ello, el aprendizaje tiene alcances dentro los niveles anteriormente mencionados, según la forma como la organización gestiones su aprendizaje desde los individuos hasta la organización en general, así mismo se generan diferentes niveles de transformación, para ello

Batenson (2000) en Castaño (2009) define 4 alcances en el aprendizaje que se verán a continuación:

- Aprendizaje cero: cuando después de varios procesos de la organización, el individuo no cambia su acción a pesar de que se generen fallas en el trabajo.
- Aprendizaje uno o Bucle Simple: el individuo detecta y corrige el error, pero manteniéndose en el mismo conjunto de opciones.
- Aprendizaje dos o Bucle Doble: es un cambio en la definición del problema y una modificación en el conjunto de acciones posibles al interpretar la situación.
- Aprendizaje tres o Bucle triple: es un cambio en la forma de procesar la información, como lo define Senge (1994) es un cambio en los modelos mentales que hacen que las situaciones se interpreten de una forma completamente diferente, generando reflexiones y aprendizajes duraderos.

3.2.3 Las organizaciones que aprenden

Según Senge (1994) las organizaciones buscan el aprendizaje, pero su poca organización en el aprendizaje hace que existan elementos que frenan la gestión del conocimiento y por tal razón, plantea siete barreras que son claves para la obstrucción de la cultura del aprendizaje en las empresas:

- 1) “Yo soy mi puesto” que es cuando las personas no tienen una visión grupal frente a su rol en la organización, dificultando el trabajo en equipo.
- 2) “El enemigo externo” que es la práctica que se maneja en algunas organizaciones de culpar a otros por los errores propios.

- 3) “La ilusión de hacerse a cargo” como aquellos comportamientos reactivos que se generan cuando se asumen las responsabilidades.
- 4) “La fijación en los hechos” que es la práctica de resolver lo inmediato y no desarrollar una visión a largo plazo de los procesos de la organización.
- 5) “La parábola de la rana hervida” como lo define Senge (1997) es la incapacidad de ver los cambios lentos y sutiles en la organización y solo actuar con los cambios bruscos y drásticos.
- 6) “La ilusión de que se aprende con la experiencia” cuando las personas de la organización esperan que pasen las cosas y no actúan sobre ellas para prevenir y controlar sus consecuencias.
- 7) “El mito del equipo administrativo” es la ilusión de que las personas de la alta dirección de la compañía están completamente capacitadas para resolver los contratiempos de la organización, sin apoyo ni desarrollo de sus propias funciones.

A partir de lo anterior, si las organizaciones con su esfuerzo, analizan las barreras, podrán esperar que sus trabajadores lleguen al aprendizaje donde se generan cambios en los modelos mentales y se genera una cultura del aprendizaje, según Choo (1999) citado en (Garzón, 2008) una cultura de una organización orientada al aprendizaje está formada por un clima organizacional, unos modelos de liderazgo y una planeación estratégica orientada al conocimiento, con técnicas e instrumentos claros que se utilizan para manejar la realidad los mercados y adaptarse a ella, es decir una organización que enriquece cada día su “know-how” basado en conocimientos y aprendizajes técnicos e innovando en los procesos susceptibles de ser motivos de patentes o de ser modelos de referencia para otras organizaciones.

Lo anterior es lo que define Senge (1994) “Organizaciones que aprenden” u “Organizaciones Inteligentes” y para que esto suceda, las empresas deben tener unas cualidades específicas que abran su visión y su cultura hacia el aprendizaje, el autor define cinco disciplinas necesarias para que se genere una cultura del aprendizaje permanente que son:

- Dominio personal: características individuales en pro del conocimiento.
- Modelos mentales: como forma de pensar e interpretar los aprendizajes
- Visión compartida: Perspectiva en conjunto de la planeación estratégica de la organización
- Aprendizaje en equipo: la capacidad de juntar conocimientos para crear en equipo.
- Pensamiento sistémico: la capacidad de no ver las situaciones por separado, sino como el producto de un todo organizado y al mismo tiempo analizar las conexiones que tienen los procesos dentro y fuera de la organización.

3.3 La Formación y la Pedagogía empresarial

Después del concepto de aprendizaje organizacional, diferentes disciplinas de carácter social empezaron a relacionar sus focos de estudio al campo de las empresas, la antropología, la sociología, la psicología social y en especial la pedagogía, han desarrollado importantes análisis sobre como los seres humanos se interrelacionan con las organizaciones en doble vía y en cómo las empresas construyen estas dinámicas en las sociedades actuales, dentro de ello, como lo afirma Morales (2014) la pedagogía no solo se ha desarrollado en ambientes escolares, las sociedades aprenden, transforman, construyen y la empresa es una sociedad que se desarrolla todos los días, por lo tanto, el aprendizaje se debe gestionar y las metodologías deben estar acorde con los modelos de negocio y con la época actual.

La construcción de conocimiento se hace a partir de los modelos mentales que poseen las personas en su relación con el entorno, como lo afirma Senge (1994), es decir que la construcción del conocimiento también parte de un saber previo que se integra con otras formas de ver y analizar en mundo; desde la Psicología y la Pedagogía, la construcción de conocimiento se da cuando se crea motivación e interés en el sujeto que está aprendiendo frente al objeto de conocimiento, esta motivación hace el sujeto naturalice los conocimientos sobre los cuales recae la acción, como lo define Chamorro, Gonzalez, & Gomez (2008) la naturalización es la forma como se interiorizan los conocimientos, la forma de verlos, la forma de construirlos y la forma de actuar en ellos, es decir que cuando se naturaliza el conocimiento se genera aprendizaje individual y social, teniendo en cuenta lo anterior Vygotsky (1985) afirma que esta naturalización se genera a través de la comunicación, el lenguaje y el razonamiento del contexto social, convirtiéndose con el tiempo en un comportamiento cognitivo propio de la cultura y el entorno.

Estos mismos conceptos fueron utilizados y llevados para el beneficio de las empresas, la naturalización del conocimiento en las empresas tradicionales no tendría sentido más que como el desarrollo único del trabajador para aumentar la productividad y no como desarrollo integral de su persona en ámbitos fuera del trabajo. En modelos productivos tradicionales, primaba la cantidad de la producción, respecto a la calidad de esta y a la calidad de quienes elaboraban la producción, la formación era entendida como un medio para la economía de las organizaciones para hacer más rápido las cosas.

Como lo define Pereda Marín & Berrocal (1999) la empresa pasa a ser entendida como un organismo vivo en interacción con el medio que le rodea, no puede subsistir exclusivamente con el intercambio de materias primas, debe crecer y desarrollarse interaccionando con el medio en el que está inmerso: la sociedad. Se convierte, por tanto, en un sistema abierto, donde la coordinación de sus componentes (las personas) está dirigida a un objetivo común, donde se exige un elevado nivel de coordinación no sólo vertical, como ocurría en la empresa tradicional, sino además horizontal. Teniendo en cuenta lo anterior, este panorama sitúa a la pedagogía empresarial en una posición aún más protagonista como vehículo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad en las actuales organizaciones empresariales. La formación pasa de convertirse en un gasto (organizaciones tradicionales), a convertirse en una inversión necesaria.

Podemos adelantar que la formación no es meramente instrumental, no busca en exclusividad aumentar la productividad, sino que debe tener fines más ambiciosos mejorando la empleabilidad de las personas que pertenecen a la organización (dentro y fuera de la misma), abandonando un modelo instrumental para acercarse a un modelo más integrador, que facilite elevar la sostenibilidad de la empresa dentro de la sociedad en la que está inmersa. Como lo afirma Pereda Marín & Berrocal (1999) los trabajadores ocupan un papel más protagonista y la formación tiene un carácter más integrador, más completo y global ya que hemos pasado de una sociedad de la producción a una sociedad de mercado donde el trabajo no es sólo salario, sino que además favorece la construcción de una identidad tanto personal, como colectiva.

La pedagogía empresarial cuando se refleja de manera estratégica en el conocimiento de la empresa se convierte en vehículo para mantener o mejorar sus condiciones laborales y por tanto, su calidad de vida. Por ello, la formación ha dejado de situarse casi exclusivamente al inicio de la etapa educativa de la persona y pasa a ser parte de la educación durante toda la vida, para mantener o mejorar la empleabilidad de los trabajadores, deben mantenerse capacitados y adaptados a los conocimientos de su rol, con el fin de afrontar los continuos cambios es decir, que el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa es además recíproco, cuando una organización empresarial invierte en la formación de sus trabajadores mejora su competitividad, pero también aumenta la valía de sus colaboradores en el mercado laboral.

A partir de lo anterior, debemos tener presente que la pérdida de personal cualificado implica generalmente costes elevados para la organización: necesidad de generar procesos de selección, integración, formación, etc. Las pérdidas no sólo obedecen a que la organización considere prescindir de profesionales cualificados por la situación de la empresa, sino en ocasiones serán los profesionales quienes abandonen la empresa con objetivos emprendedores, Según Morales (2014) Para que una organización sea competitiva y sostenible es necesario desarrollar programas de formación con un aceptable nivel de calidad caracterizados por su eficacia y su eficiencia y que genere retención de los trabajadores y también de sus conocimientos.

El modelo de empresa está cambiando y la educación no debe limitarse a etapas iniciales de la vida de la persona sino que, además, es necesario que forme parte de las organizaciones empresariales, a través de la educación y la capacitación, y de esta forma se continúe desarrollando conocimiento

con estrategia que por varios años, ya lleva manejando una disciplina como la pedagogía, en el sector empresarial no existen dudas sobre los profesionales con competencias apropiadas para el ámbito fiscal, contable o legislativo como lo afirma Morales (2014), sin embargo, si preguntamos cuales son los profesionales adecuados para diseñar, evaluar o gestionar la formación en su empresa el pedagogo sería nombrado entre ellas.

La pedagogía empresarial puede y debe aportar mucho en la mejora de las condiciones de las personas que componen una organización empresarial y, por ende, a la misma organización y a la sociedad en la que está inmersa, aunque para ello debemos tener presente alguna premisas: no es una actuación autónoma sino coordinada con la organización empresarial, paralela a los planes estratégicos y los intereses de la misma, y especialmente ligada al área de recursos humanos, por ello, se deben establecer cuáles son los objetivos, establecer los medios más adecuados para llegar a ellos y, por último, debe estar sometida a una evaluación continua de los resultados obtenidos.

El papel del profesional de la formación respecto a las temáticas en una organización empresarial no se limita a seleccionar o elaborar acciones formativas centradas en una temática concreta, de manera longitudinal sino que su actuación debe facilitar un diseño a medida, que permita satisfacer las demandas de formación de la organización, para ello diseños específicos y en otros casos, añadiendo contenidos de manera transversal y en general, debe coordinar en una acción formativa, los aspectos de otras áreas que estén relacionadas y facilitar el diseño de acciones específicas no contempladas en la oferta formativa.

Los temas de formación no son estáticos, ni están preestablecidos por terceros aunque hay exigencias y recomendaciones respecto a temas relacionados con las áreas de recursos humanos, antes de iniciar es importante determinar cómo lo afirma Morales (2014), si la acción es contratada a otras organizaciones o si se desarrolla con recursos internos de la misma organización, seleccionar la modalidad más adecuada, el número de horas, el número de alumnos, la metodología y la evaluación más adecuadas y si la formación debe responder a corto o medio plazo a las necesidades de la organización, esta circunstancia provoca que la formación se caracterice por un ciclo más corto en su diseño y aplicación.

3.3.1 Las practicas pedagógicas y educativas en la formación empresarial

Como se a mencionado anteriormente, la formación en las empresas es un ejercicio fundamental para enriquecer el conocimiento y fomentar en aprendizaje en sus trabajadores; cuando se gestiona ese conocimiento de una manera efectiva, se puede fomentar el aprendizaje, la adaptación a nuevos procesos y la innovación en dentro y fuera de la organización, para ello es importante entender que los mecanismos que se utilicen dentro de la formación empresarial, generaran de una manera efectiva la asimilación de conocimiento y como lo afirma Jiménez (2014) que no solamente se quede en una buena capacitación que las personas disfrutaron pero donde no pusieron en práctica su conocimiento en la organización y en sus vidas en general.

Teniendo en cuenta lo anterior, las metodológicas de transmisión de conocimiento y de facilitación en el aprendizaje se conocen como “Practicas Pedagógicas” según lo afirma Zaccagnini (2008) son aquellas acciones y metodológicas que producen nuevas formas de pensar en los sujetos a través de las acciones de otros sujetos, es decir un “sujeto pedagógico” que se relaciona con un

“sujeto educando” y de esta relación surgen intercambios y aprendizajes que cuadran con nuevos modelos mentales y nuevas formas de entender la realidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la práctica pedagógica tiene su origen en los modelos de enseñanza que manejan las escuelas y muchas de las universidades hoy en día, muchas de ellas se caracterizan por definir unos roles donde el maestro es aquella persona que por una contratación laboral con la organización y por una hoja de vida compuesta por estudios y experiencia, ha ganado el título de profesor y quien dentro de sus retos está el que sus estudiantes aprendan conocimientos; dentro de las universidades este concepto cambia un poco, ya que con los adultos el conocimiento se maneja desde otra perspectiva, como lo afirma Knowles (2001), definiendo esta educación para adultos como “Andragogía” donde se diferencia de la educación tradicional, donde el aprendiz es un sujeto pasivo sin experiencia y no un sujeto activo que aprende realizando anclajes con su propio conocimiento y aportando a la construcción del mismo, en este concepto no existen unas personas más sabias que otras, existen sujetos de conocimiento que aportan en un dialogo constructivo para generar nuevas visiones del mundo, por lo tanto, en la Andragogía no se conoce al maestro como capacitador sino como facilitador de procesos de aprendizaje.

Siguiendo esta línea teórica otro autor relevante en el concepto de práctica pedagógica es Paulo Freire, quien desde otra perspectiva trabajo dentro de su ejercicio investigativo el concepto de la “Praxis en la educación”, según Freire (1979) las practicas educativas como que hacer pedagógico, no solamente se deben identificar con un espacio institucional llamado escuela, sino que también se deben considerar los saberes y los conocimientos culturales que ofrece el entorno y la sociedad a través de los hechos históricos que han marcado a las nuevas generaciones, por tal razón las

instituciones necesitan sujetos con posturas críticas, reflexivas y transformadoras para que puedan ser parte de la construcción de una sociedad acorde con las necesidades de la gente, es decir que el conocimiento no solamente está en las aulas de las universidades, está en la cultura de la gente, en la familia, en la sociedad y en el trabajo; es importante que se considere a la empresa como una institución de aprendizaje, donde sus trabajadores enriquecen con sus experiencias y conocimiento, todo ese mundo de información.

Teniendo en cuenta, el concepto de educación para Freire (1979), afirmo que no se puede concebir al educando como un sujeto que no sabe, casi como un vaso vacío, por tal razón el educador debe ser muy estratégico en las practicas que utiliza para construir el conocimiento, y que ese conocimiento sea un conocimiento liberador, que invite a los educandos a pensar, a reflexionar y a actuar sobre el mundo, mas no que las practicas pedagógicas sean metodologías que los limiten en la búsqueda de respuestas frente al mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior en el mundo empresarial, este concepto se ve mediado por la cultura organizacional, como se ven en algunas empresas que son sistemas flexibles que se adaptan al cambio, que les gusta innovar en la forma como transmiten el conocimiento, que están de la mano con proceso tecnológicos y que sus trabajadores gozan de bienestar en un equilibrio trabajo – familia, vemos otras organizaciones que tiene culturas rígidas que no se adaptan fácilmente al cambio, que mantienen una visión vertical en sus decisiones y en donde sus trabajadores no son tenidos en cuenta en la creación de conocimiento, por tal razón la practica educativa y pedagógica va alineada con la cultura y por la forma como la organización maneje un concepto del trabajador, permitiendo escoger los modelos que más se ajusten en la formación empresarial.

3.3.2 Modelo de evaluación en la Formación Empresarial

En los procesos de formación y capacitación empresarial, existen varios modelos que evalúan el impacto y la efectividad de las herramientas desarrolladas para el aprendizaje, Para este trabajo, tendremos de referencia el modelo de Donald Kirkpatrick en donde en 1959 trabajo la evaluación de procesos formativos en las empresas, basado en la investigación en distintas organizaciones en los Estados Unidos, con temas de pedagogía y aprendizaje organizacional según Jiménez (2014).

Este modelo está construido en cuatro niveles de evaluación, que dan un análisis de la forma como se están incorporando los conocimientos en las organizaciones y que se verán expresados a continuación:

Nivel uno llamado Reacción: Según Jiménez (2014) El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones” es decir que el nivel de reacción se refiere a la forma con la cual se puede evaluar una percepción inicial de la capacitación, esto nos permite conocer satisfacción y emociones generadas frente al proceso formativo.

Nivel dos llamado Aprendizaje: el nivel de aprendizaje es un nivel donde se lleva a cabo el análisis del primer nivel en relación a la forma como se interiorizaron los conocimientos del proceso, Jiménez (2014) afirma que no se puede llegar a niveles de aprendizajes profundos si el nivel de satisfacción inicial se ha visto afectado por procesos metodológicos. Los conocimientos al ser evaluados en una capacitación permiten generar una visión de la cantidad de información con el

que las personas se llevan del programa y al mismo tiempo, evaluar si las metodologías de enseñanza han sido efectivas en la manera con la cual se está transmitiendo el conocimiento.

Nivel tres llamado Comportamiento: Después de generar una evaluación en el nivel uno, que parte de la reacción y la satisfacción al programa, en nivel dos una evaluación que parte del grado de conocimientos de las personas, el nivel tres ingresa evaluando que tanto de estos conocimientos aprendidos en los programas de capacitación, son utilizados en las actividades diarias de los trabajadores, para realizar este nivel de evaluación, es importante que pasen de tres a seis semanas después de la acción formativa, ya que esto permite que los participantes seleccionen los elementos que fueron útiles de programa y los empiecen a utilizar en sus actividades diarias.

Nivel cuatro llamado Resultado: En este último nivel, el análisis radica en la capacidad que tienen los programas formativos en términos de productividad, reconocimiento y posicionamiento, como lo afirma Jiménez (2014) sobre como el impacto en las organizaciones se puede medir a este nivel, si se evalúan aspectos financieros relevantes dentro de los procesos de la empresa; estos elementos se verán reflejados en los costos a nivel personal, en el ausentismo y en la productividad de la organización,

Es decir que, para poder llegar a realizar este tipo de análisis, también es importante analizar el retorno a la inversión y los indicadores que se mantienen en el tiempo, frente al éxito de los programas de formación, para este nivel no solamente es importante tener en cuenta, la satisfacción, el aprendizaje, la utilización de conocimientos sino también cual fue el resultado directo en el tiempo de realizar este tipo de programas tanto para el trabajador dentro y fuera se da

la organización y para la empresa dentro de las dinámicas del mercado y el posicionamiento de la marca.

3.3.3 Las competencias en la formación y capacitación empresarial

El liderazgo como una de esas habilidades y desde el punto de vista formativo, es una de las competencias claves, en el momento de realizar consultoría en las organizaciones, en este ejercicio, el rol del consultor marca la pauta de los contenidos y acciones por las cuales fue requerido dentro de la organización, desde el primer momento de contacto de la organización, muchas de las competencias se verán reflejadas en la manera como se aborden a los clientes y se realice la evaluación de necesidades, en especial cuando el consultor, tiene una visión externa de los procesos de la organización.

Esta relación organización – consultor se construye a partir del grado de apertura al cambio que tenga la organización y de las habilidades con las cuales el consultor posicione su conocimiento y marque la pauta para el direccionamiento de los procesos, teniendo en cuenta lo anterior, el liderazgo en la consultoría se genera como un referente dentro de las competencias a desarrollar y la manera como aborda a los empleados en un programa de formación.

Para ello, es importante revisar cómo ha sido el rol del líder en las organizaciones, Burns en Chiavenato (2004) considera que el liderazgo se divide en dos vertientes, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador, el primero se caracteriza porque los líderes dan algo a cambio dentro de sus grupos de trabajo, recompensas y premios frente a las funciones realizadas, muy similares a los sistemas educativos en donde la nota positiva o negativa, retroalimenta el desempeño de los

estudiantes, la segunda vertiente de liderazgo se caracteriza por generar una visión para que el equipo de trabajo se dirija y se motive frente a él, esta última visión genera una gran similitud con el proceso de consultoría, en este rol el consultor en un programa formativo, intenta motivar a las organizaciones en las que trabaja al cambio, es decir, el consultor no es empleado de la misma, pero debe tener la capacidad de generar credibilidad dentro de sus procesos.

Por su parte, Likert 1980 (en Chiavenato 2004) afirma que existen cuatro modelos de liderazgo dependiendo de la organización y la época de la misma, el primer estilo es el “autoritario explorador”, que se caracteriza por un modelo de control dentro de la sanción y el miedo, el segundo estilo se conoce con el “autoritario benevolente”, el cual tiene en cuenta la jerarquía pero su control se dirige más hacia el oprimir y dar un beneficio que genera un castigo, el tercer modelo es el “consultivo”, el cual tiene más en cuenta a su equipo de trabajo en la construcción de decisiones y el último estilo que es el “participativo”, que se preocupa por no generar empleados sino más líderes dentro de los grupos de trabajo.

A partir de lo anterior las metodologías y los roles de los consultores en las organizaciones son muy variados, en muchos de los casos, son llamados a atender necesidades específicas y al mismo tiempo a alinear procesos que quizás en las empresas no funcionan bien. En Colombia y en el mundo existen muchas empresas consultoras, dependiendo de los procesos que se llevan a cabo, algunas trabajan desde la ingeniería y la construcción, la tecnología y la informática, las finanzas corporativas, las comunicaciones y el mercadeo, asesoría legal y procesos de evaluación y

formación del capital humano; en esta última categoría se posiciona la empresa de nuestro objeto de estudio.

Olarte (2012) realizó una investigación sobre el rol de la consultoría en programas de formación implementados en empresas, afirma que la relación entre el consultor y la organización es muy similar que la relación entre el maestro y el estudiante, así como un maestro con pocas habilidades genera consecuencias negativas en sus alumnos, un consultor sin las habilidades necesarias para el proceso puede desmotivar a la empresa, frente a las necesidades de cambio. A su vez como lo afirman Bustamante y Valencia (2010) citado en Olarte (2012) de este proceso se genera la importancia que tiene para las empresas contar con elementos básicos de la interpretación del papel de los consultores en la gestión organizacional.

Por tal motivo, la capacidad de los consultores para contribuir al aprendizaje de la organización durante la fase de implementación puede ser estropeada por la falta de habilidades interpersonales y de credibilidad. Según Berthoin y Krebsbach (1998) citado en Olarte (2012), todo el conocimiento que los consultores pueden aportar a una organización es inútil si su comportamiento no es compatible con el aprendizaje, es decir que la competencias del consultor, no solo se tejen desde el marco informativo o del conocimiento, sus capacidades de verán reflejadas en la capacidad de trabajar en equipo, desde sus habilidades de comunicación y la credibilidad que genere en la organización desde los resultados en los procesos implementados o a evaluar.

Otras competencias claves que acompañan las competencias de los líderes en procesos de formación son las competencias comunicativas, que gracias a las acciones de transmisión de la información y conocimientos, las personas generan procesos de aprendizaje, Chamorro, González & Gómez (2008) afirma que en la comunicación los procesos de pensamiento dependen del lenguaje y sus significados; el elemento estructural son los símbolos, ya que estos permiten que los sujetos razonen, interpreten, resuelvan problemas y desarrollen ideas, muchas de ellas expresadas desde el lenguaje no verbal el cual complementa la transmisión de información desde un nivel emocional, siendo un elemento fundamental a las habilidades de los formadores en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde el liderazgo y la comunicación Saravia (2011) agrupa las competencias en cuatro tipos que son claves para un ejercicio docente efectivo y que si lo llevamos al ámbito de la capacitación empresarial, serían los cuatro pilares para desarrollar ejercicios formativos efectivos en las organizaciones, estas cuatro competencias son fundamentales para evaluar el ejercicio académico de los docentes en las universidades de Barcelona, pero en muchos de los países de Latinoamérica y en especial en Colombia, este modelo ha sido adoptado para medir el grado de competencia de los docentes y capacitadores en escenarios de aprendizaje, la continuación se explicaran las cuatro competencias:

- **Competencias Científica:** como lo define Saravia (2011) es el conjunto de conocimientos teóricos contrastados empíricamente que permiten a las personas entender partes concretas de la realidad, interpretar su sentido y definir posibilidades de intervención, es decir que este nivel se relaciona con el “Saber” de los docentes o capacitadores, desde su propio conocimiento adquirido por su experiencia y su formación académica.

- Competencia practica: es el conjunto de aquellos conocimientos metodológicos, sistematizados y de procedimiento, que desarrollan las personas para actuar en determinados contextos, es decir que este nivel se relaciona con el “Saber – hacer” como lo define el autor, aquellos conocimientos que se aplican en acciones a la realidad de estudio.
- Competencias personales: como lo define Saravia (2011) son aquellos conjuntos de habilidades y cualidades que permiten tener una conciencia de su entorno para regular su desempeño en la vida, por medio de valores éticos y morales en su ejercicio profesional, es decir el “saber – Ser”.
- Competencia social: el autor las define como el conjunto habilidades que permiten una correcta y enriquecedora relación con el medio y sus diferentes contextos, ya sean naturales o sociales, estos comportamientos se regulan a través de valores sociales, de convivencia armónica y de relacionamiento efectivo con sus semejantes, es decir “Saber – compartir”.

CAPITULO IV

Resultados y análisis de la investigación

En este capítulo se expondrán los hallazgos y el análisis recogidos por los instrumentos de investigación y la interrelación de la interpretación del investigador con los autores claves en la materia, estos resultados se encuentran triangulados con los aspectos teóricos mas relevantes que dan cuenta a las interpretaciones de los entrevistados y al mismo tiempo, a la postura del investigador desde su propio ejercicio reflexivo con la organización.

4.1 La Gestión de Conocimiento en la empresa Nixus Capital Humano

La forma como se administra el conocimiento en la empresa Nixus Capital Humano, ha sido el resultado de los múltiples cambios que ha tenido la organización en los últimos siete años, como se ve en capítulos anteriores, la organización nació como respuesta a un mercado demandante de temas de asesoría y formación en temas de desarrollo organizacional y seguridad y salud en trabajo, pero ahora, su planta de base está compuesta por consultores de diferentes profesiones, niveles de experiencia y tipos de contrato, que han permitido que la empresa, tenga múltiples flujos de información, algunos ya estructurados y otros sin estructurar, la gestión del conocimiento en la organización, no tiene un seguimiento formal, pero las dinámicas de las líneas de consultoría y las demandas del mercado, han hecho que la información sea un valorpreciado, que se evalúa en el portafolio de servicios y en el éxito o fracaso de los procesos en las empresas clientes.

“A través de la entrevista de selección y de los seminarios y proyectos que los podamos acompañar, el consultor senior da cuenta de lo que sabe; con el consultor

freelance en los primeros días de aprendizaje, también nos damos cuenta de lo que sabe, con las quejas que ponga la empresa sobre el consultor o las felicitaciones...”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“No existe un inventario de conocimientos, yo creo que la manera en la que se evalúa es a partir de las quejas de los clientes, si no se reciben quejas se supone que lo hizo bien, y si se reciben quejas pues en ese momento se empieza a evaluar.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

A partir de lo anterior, en la empresa no existe un modelo de identificación de conocimiento que no se separe del perfil de cargo que realiza el área de selección, con el perfil del cargo, la empresa Nixus asume un conocimiento básico para la contratación de sus consultores y esto se ve puesto a prueba en el ejercicio de su profesión, cuando los consultores inician sus actividades, ponen a prueba sus conocimientos y su proceso de adaptación, frente a la forma con la cual se relacionan con la empresa cliente, de esta forma, los participantes a las capacitaciones toman el papel de jueces, sin que exista un seguimiento del proceso del consultor frente a la forma como realiza su labor, en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño que miden indicadores como: liderazgo, compromiso, atención al cliente y adaptación, que son los valores de la organización, pero en cuanto al proceso de capacitación, no existe un proceso estructurado que dé cuenta: primero, de un inventario de conocimientos, segundo, de una ubicación del conocimiento y tercero, de un seguimiento del conocimiento, a parte de los valores propios de la compañía.

Dentro de los procesos de gestión del conocimiento León, Ponjuán y Rodríguez (2006) definen que existen dos procesos iniciales para que se pueda realizar una estructuración del conocimiento, el primero de ellos es la auditoría del conocimiento en donde, a parte de la revisión de lo que los trabajadores deben saber, se contrasta con lo que realmente saben y se analizan las brechas y distancias en donde los trabajadores se encuentran, otro punto importante a trabajar en la organización, es lo que define León, Ponjuán y Rodríguez (2006) definen como adquisición de conocimiento, en esta fase, después de realizar una auditoría de conocimiento, se revisa la ubicación del conocimiento en la organización, muchos de los consultores que están en la empresa, no solamente tienen experticia en su profesión, sino también experiencia y conocimientos en otros sectores de la economía, donde se podría compartir experiencias y fortalecer a otros consultores que no tengan habilidades en esos campos.

“En esta línea, todos los consultores tienen una formación de base en psicología y algunos se han especializado más que otros en otros temas, como hay personas expertas en desarrollo organizacional, hay personas expertas en gestión del riesgo psicosocial, algunos consultores que trabajan de manera independiente, no como parte de Nixus, son expertos en Coaching y desarrollo de equipos de trabajo, pero me quedo corta en los productos de las otras líneas.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019).

“Llevo 3 años en Nixus, soy abogada especialista en SST y en seguridad social, los abogados de la línea son formados en derecho laboral que son las relaciones de

los empleadores y los empleados, también están formados en riesgos laborales y en salud ocupacional, con relación a las otras conozco solamente lo básico...”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019).

“Nosotros trabajamos con la asesoría e implementación de sistemas integrados de gestión (...) gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en trabajo, emergencias y seguridad vial; salud mental, habilidades personales y lo jurídico lo manejan las otras líneas”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019).

A partir de lo anterior, el conocimiento que se tiene dentro de cada línea es un conocimiento estructurado, los consultores de la misma línea, conocen cuáles son sus productos y servicios frente a lo que imparten en las empresas, ellos tienen claro cuáles son los temas de su experticia y también conocen sobre las habilidades que han ido ingresando a su propia línea con aquellos consultores que no son de planta, pero hacen parte del grupo de consultores freelance, eso hace que cada línea sea hermética en su información y que también impida que las otras líneas tengan claro que funciones realizan, no solamente desde lo general, sino también desde aquellos nuevos productos que se generan, o nuevos temas de capacitación a realizar en las empresas; los consultores, reflejan un conocimiento muy básico de lo que hacen las otras líneas, ya que no tienen claro los conocimientos que también se pueden utilizar en la generación de programas de formación integrales que se compongan de varios flujos de información especializada.

Dicho de otra forma, Garzón (2009) afirma que las organizaciones con el tiempo han ido reflexionando sobre cómo están compartiendo su conocimiento, ya que a partir de ello, el conocimiento genera valor y si en una organización, el conocimiento está fragmentado, el valor y el peso que tenga la información también perderá fuerza, es decir que es el conocimiento dentro de las líneas de consultoría es un conocimiento que sigue generando valor, pero que cuando se unen las líneas de consultoría y ya se ve a la empresa como una unidad, la desinformación de sus trabajadores, evidencia la falta de comunicación entre las líneas, Nonaka (1995) afirma que para la gestión del conocimiento en una organización, es importante que en el proceso de combinación, no solamente se junte la información desde el conocimiento tácito a explícito, sino que a su vez en el ejercicio de combinar, lo explícito se amplía con el conocimiento explícito ya que existente, es decir que en la empresa Nixus, lo explícito de mi línea, se debe combinar con lo explícito de las otras líneas, este conocimiento se caracteriza por ser técnico y puede generar mayor fortaleza en la unidad de la organización.

Siguiendo con lo anterior, León, Ponjuán y Rodríguez (2006) afirman que dentro de la gestión del conocimiento, el proceso de distribución del conocimiento, permite que la organización comparta su información con el objetivo de definir sus métodos, sus alcances y su áreas de acción, es decir que los consultores para generar una mayor cohesión entre líneas, deben compartir la información ya sea por medios electrónicos y canales de comunicación alternativos, que permitan la actualización de lo que las líneas hacen y de los objetivos de cada una, incluso para generar no solamente una oferta unificada con los clientes que pueden estar interesados en los procesos de las otras líneas, sino también en la capacidad de generar productos en conjunto.

“En algunos casos, nosotros hacemos una reunión de equipo, y nos reunimos los consultores senior de la línea, para poder diseñar ese seminario nuevo, para ello, cada uno tiene una responsabilidad en el diseño, de leer, estudiar, y apropiarse del conocimiento, y en las reuniones de equipo lo que hacemos es consolidar criterios para la formación, ya que como consultores tenemos diferentes formas de interpretar los temas, lo que hacemos es que cada consultor trae al equipo, cuál es su visión del tema, y al final dejamos un solo criterio para manejar el seminario, así lo dicte cualquier consultor...”

(Consultor 5, comunicación personal, 29 de mayo de 2019)

“El estilo es un poco como responder a la necesidad del cliente, de acuerdo a lo que se establece que el cliente necesita somos muy flexibles, muy creativos a la hora de diseñar contenidos porque tratamos de ajustarnos a lo que el cliente necesita yo pensaría no hay establecido un procedimiento para hacerlo, pero sigue siendo individual (...) creo que lo que se hace es un poco como tomar un poco de base lo que uno tiene ya sobre algunos temas en particular e ir innovando con cosas nuevas que se conocen en el transcurso del ejercicio profesional.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

En cuanto a la creación de nuevos contenidos o temas programas de formación empresarial, los consultores manifiestan que su proceso de creación es individual, en algunos casos se generan procesos de creación de productos, con otros consultores de la misma línea o de otras líneas, pero este proceso es muy escaso, por la dinámica del negocio y por la premura en la que se debe generar

una respuesta a los clientes, para realizar las propuestas, el líder de cada equipo genera una asignación del proyecto o programa a desarrollar, pero en su mayoría por el volumen de trabajo, cada consultor desarrolla de manera individual su propio programa de formación o consultoría, generando quizás en muchos de los casos, una limitación en el conocimiento, ya que no permite la interpretación de la experiencia de otros consultores y de los conocimientos de las otras líneas, en muchos de los casos, no existe un almacenamiento de casos exitosos, que permita desarrollar de manera más efectiva la creación de los productos.

A partir de lo anterior el generar espacios para compartir la información y diseñar los programas de formación, no solamente fortalece el contenido de la capacitación o del proceso que se va a desarrollar en las empresa, si no que a su vez, fortalece lo que para Edvinsson y Malone (1999) se define como el capital intelectual, el momento en que los consultores se reúnen a compartir experiencias, dar sus puntos de vista, generar propuestas y consolidar conocimiento, se desarrolla el valor en el conocimiento, un capital clave para la producción y la innovación en los procesos, adicional a ello, el momento de reunión de los consultores, debería ser un espacio de fortalecimiento de lo que el autor llama como capital humano, este conocimiento dice Edvinsson y Malone (1999), que se caracteriza por ser parte de las habilidades y competencias que tienen las personas y que han ido aprendiendo a lo largo de su vida, por tal razón, las reuniones de creación de programas de formación que realizar los consultores de la empresa, deben aportar a la creación de valor a la línea de consultoría y para el crecimiento personal de cada uno de sus integrantes.

Lo anterior es lo que define Senge (1994) como organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes, que son organizaciones que trabajan en conjunto para crear una visión compartida

frente al desarrollo de objetivos y para que esto ocurra, los consultores de Nixus deben incentivar su visión compartida y su aprendizaje de equipo, esto permitirá que el conocimiento por líneas de consultoría crezca y que cuando se tenga una dinámica de producción de conocimiento, se pueda alinear y compartir con la creación de productos de la otras líneas, ya que contaría de un almacenamiento adecuado y accesible para que los consultores puedan revisar la información.

“la verdad, no existe un proceso para guardar las informaciones, cada quien lo guarda en su computador, alguna vez se utilizó un drive, pero ya no se usa y esa información esta desactualizada.”

(Consultor 4, comunicación personal, 28 de mayo de 2019)

“No, de almacenar la información como tal que exista un banco de información no, es algo que se ha hecho más informalmente, hay una carpeta compartida en drive con unas presentaciones básicas que se comparten con todos los profesionales, pero como tal que la organización tenga definida una herramienta para almacenar la información no existe en este momento.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

Siguiendo con lo anterior, los consultores manifiestan que su forma de almacenar la información no está estandarizada por la organización; cada uno guarda la información que utiliza dentro de los procesos de consultoría en programas como Google Drive o en archivos personales en su propio computador, generando así, la dificultad de que este conocimiento sea retomado porque no existe ningún orden, también genera dificultad en que este conocimiento se compartido, ya que mucha

de esta información solamente es entendida por las personas que la desarrollaron y no por nuevos consultores que puedan necesitar la información y adicional a ello, cuando la información no está organizada, es más fácil la fuga de conocimiento en las organizaciones, dificultando la apropiación del propio conocimiento y la generación de una identidad corporativa para el mismo.

Como lo define Davenport y Prusak (2001) la interacción de los datos con las experiencias y habilidades de los trabajadores es lo que permite que se genere el conocimiento y cuando este conocimiento se gestiona, debe encontrarse en bases de datos y archivos, Ponce (2009) afirma que el conocimiento de por sí, no es ordenado, ese orden se lo dan las personas con su propia interpretación y análisis de la situación, es decir que para los consultores de Nixus, el almacenamiento de la información, ha permitido que las personas que tienen acceso, interpreten de muchas formas las presentaciones de Power Point o los artículos sobre determinados temas, ya que no existe un espacio virtual o físico que funcione como banco de información para conocer sobre la historia y la metodología de los procesos llevados a cabo con las empresas.

El proceso anterior es muy similar a como lo afirma Nonaka (1995) cuando se refiere a su proceso de externalización, ya que en este proceso, el conocimiento tácito propio de la cultura y de las experiencias de las personas, se convierte en un conocimiento explícito, traducido por manuales de uso para el conocimiento de las personas en general, cuando este proceso se desarrolla, permite que más personas tengan acceso a la información y no tengan inconvenientes en la forma como interpretan los procesos, muchos de ellos utilizados por personas que llevan más años en la compañía y también por otras que llevan poco y que se están adaptando a la cultura de la organización a través de procesos básicos para su inducción.

“No existe una forma estructurada de inducción, pero se intenta que estén acompañados por un consultor senior mientras conocen el funcionamiento de la línea...”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“Es una inducción bastante agresiva por decirle de alguna manera, porque implica que el consultor nuevo tiene que enfrentarse al público en muy corto tiempo. Se ha intentado hacer un ejercicio en el que los consultores acompañen a los nuevos, los nuevos acompañen a los antiguos en algunas actividades, pero eso no es algo que se haya hecho de forma recurrente o que esté acogido a algún procedimiento.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

Lo anterior no quiere decir que no exista un proceso de inducción en la compañía, existe un proceso se realiza al ingreso de cada consultor nuevo en el que se imparte el contenido de las políticas de compañía, especificaciones del contrato, beneficios, conocimiento del organigrama y equipo de trabajo, pero en cuanto a temas de capacitación y formación empresarial donde los consultores tengan definido herramientas y contenidos para las nuevas personas del equipo sigue siendo un proceso deficiente para la compañía.

Leon, Ponjuan y Rodríguez (2009) afirman que para que exista transferencia de conocimiento, es importante la transmisión y la absorción de la información, a partir de lo anterior con un proceso de inducción adecuado, se puede generar en los consultores de la organización, una transmisión

adecuada de la información, donde se evalúen los criterios y se unifiquen los conceptos, esto permitirá que la absorción del conocimiento para los consultores nuevos, sea más profunda y específica, ya que con esos criterios claros, cada línea tendría la posibilidad de definir cuáles son los procesos más estratégicos que se manejan ya sea desde los abogados, los ingenieros o los psicólogos, permitiendo así, una visión compartida de los procesos y una adaptación a la cultura propia de la línea de consultoría en la que la persona se ira a desempeñar, evitando la creación de productos ya existentes y la fuga de la información en la compañía.

4.2 El Aprendizaje Organizacional en los Consultores de la organización

El aprendizaje organizacional dentro de los consultores de Nixus, se ha tejido a través de las interacciones que han tenido los consultores con sus propias experiencias y al mismo tiempo, con la interacción que ha tenido la organización y los grupos que la componen con las demandas del mercado y las características sociales de ese mercado, este proceso de aprendizaje, ha llevado a la empresa Nixus siga su proceso de crecimiento y al mismo tiempo de adaptación a los cambios que frecuentemente se presentan, por tal razón adicional a la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional es fundamental, porque permite entender como interiorizan la información en la organización y de qué forma genera impacto en el tiempo, estos procesos de aprendizaje parte de la forma como los sujetos, las líneas de consultoría y la empresa asimilan y ponen en uso la herramientas propias para su adaptación y para el éxito de sus procesos en las empresas clientes, el buscar herramientas para aprender, permite que la organización sea más adaptable, pero es clave que estos procesos, inicien con sus propios grupos, de manera interna.

“Algunos proyectos se integran de muchas formas, ya que desde nuestra línea apoyamos a las empresas en la implementación de los SIG. y para ello, debemos conocer lo legal que manejan los abogados y toda la parte psicosocial que manejan los psicólogos para determinadas áreas, pero en Nixus falta fortalecer la creación de productos en conjunto, hay mucho conocimiento, pero todo esta guardado en cada línea y en cada consultor”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“Por el tipo de servicios que yo tengo asignados, no he tenido que interactuar con las otras líneas, pero sí sé que se hace, porque a mi compañera de la otra oficina, es la que más ha tenido que interactuar con las otras líneas, porque ella tiene los servicios especializados.”

(Consultor 5, comunicación personal, 29 de mayo de 2019)

“De hecho, la teoría de sistemas dice que esa integralidad tendría que existir, porque todos trabajamos en seguridad y salud en el trabajo y eso significa que tenemos muchos puntos en común, creo que un poco más por el tema operativo no logramos hacer esta integración fácilmente.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

En otras palabras, los procesos de aprendizaje dentro de la organización se caracterizan por ser procesos de aprendizaje individual en cuanto los consultores, asimilan el conocimiento y se adaptan a las necesidades del mercado, con el tiempo, este conocimiento a asimilarse desde un aprendizaje grupal, donde cada equipo genera formas para seguirse adaptando al entorno desde sus procesos de acción, como lo son las capacitaciones y los programas de formación, cada línea de consultoría tiene una características en su forma de aprender y de enseñar organizaciones que permiten la creación de sus productos y la transmisión de la información.

Como lo afirma Garzón (2008) el primer nivel es el aprendizaje individual, donde las personas asimilan la información según su propia percepción e interpretación de lo que están aprendiendo, el segundo nivel se conoce como el aprendizaje grupal, que se caracteriza por generar estrategias en grupo para asimilar el conocimiento y ponerlo el uso, para que las empresas tengan más recursos de adaptación y aprendizaje, es importante que trabajen de la mano, en este caso, los consultores de Nixus se caracterizan por generar su conocimiento desde el aprendizaje individual y pocas veces grupal, ya que en muchas ocasiones no se presentan los espacios para generar estrategias de asimilación de información y absorción de los contenidos desde los grupos.

Según Senge (1994) existen unos elementos que bloquean el aprendizaje en las organizaciones, teniendo en cuenta los resultados, las relaciones interpersonales son un factor relevante dentro de la forma como los consultores aprender, las dinámicas de trabajo y los pocos espacios que tienen para compartir, han permitido que estos escenarios sean cada vez más distantes y pueden generan dificultades en el aprendizaje cuando la organización tenga que enfrentar un cambio inesperado, el autor afirma que cuando las personas no tienen una visión en común, no asumen sus propios

aspectos por mejorar y toman actitudes reactivas en cargos de poder, el aprendizaje siempre tendrá barreras como habilidad para la organización y tendrá dificultades para adaptarse a los cambios que tiene el mercado.

“Yo conozco algunas empresas de consultoría como SGS que es líder en sistemas de gestión. Pero no conozco una que tenga todo junto como Nixus, también me gusta GHA consultores, en temas de talento humano tienen muchas cosas, pero esas son las que conozco.

(Consultor 4, comunicación personal, 28 de mayo de 2019)

“Empresas de abogados especialistas en seguridad en salud no hay muchas, la mayoría son independientes que se han ido formando, también he escuchado de German Plazas y Legis que son fuertes en seminarios, yo asistí a una capacitación en Legis en el tema de contratación y no me gusto sus diapositivas por estaban muy cargadas, la persona sabía mucho del tema, pero le costaba transmitir ese conocimiento a su público...”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019)

A partir de lo anterior, los consultores afirman que no tienen mucho conocimiento frente a las empresas del mercado que realizan funciones similares como las de Nixus, en algunas ocasiones han tenido que intercambiar conceptos, pero no tienen mucha información de cómo funciona la competencia, ni como estas empresas generan productos y servicios a la medida de los clientes, en relación con el aprendizaje organizacional, el conocer a las organizaciones que hacen parte de la

competencia es fundamental, ya que permite reflexionar sobre la identidad de la propia compañía y al mismo tiempo generar modelos de aprendizaje que se pueden adaptar a las organización.

Teniendo en cuenta lo anterior Garzón (2008) afirma que para generar procesos de aprendizaje en las organizaciones de manera efectiva, es importante fortalecer el aprendizaje organizacional e interinstitucional, es decir que las relaciones con otras organizaciones y el intercambio de información, permite que las empresas de consultoría estén más actualizadas en cómo se están generando estos procesos en las empresas clientes; el conocer los modelos y estrategias que utilizan otras empresas, permite en primer lugar, definir una identidad y un estilo propio de la organización como por ejemplo para impartir los programas de formación o temas de capacitación y segundo, permite adoptar, analizar o replicar modelos de éxito en los procesos de capacitación empresarial, el aprendizaje organizacional, genera cohesión de equipo e identidad y el aprendizaje interinstitucional genera retroalimentación de conocimiento, fortalecimiento de los procesos de adaptación a los mercados en los cuales la empresa se desenvuelve y a los retos en la formación que el consultor se enfrenta en el día a día.

“En Nixus he aprendido a tener más relacionamiento con el cliente y ser más comerciales, generalmente en las empresas de consultoría, esa labor la hace el área comercial, acá nosotros hacemos la labor comercial y diseñamos los presupuestos del proyecto...”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

“El desarrollar productos es algo que he aprendido en Nixus, en temas de consultoría uno se acostumbra a hacer las cosas siempre igual que es algo tan estructurado, aprendí a diseñar productos de formación que antes no lo hacía para distintos públicos, como para empresas de vigilancia, empresas temporales, de manufactura, donde el cliente está esperando que lo que les enseñemos aplique en el sector.”

(Consultor 5, comunicación personal, 29 de mayo de 2019)

“El manejo del cliente difícil, es algo que he aprendido aquí, aprender a filtrar la información, a manejar mucho desde la actitud de escucha al cliente difícil y como sortear esos momentos en los que hay que decir que NO de una manera elegante. Justamente hace poco me sentí muy feliz y pensé que había aprendido algo que antes no sabía hacer y es que aprendía a negociar con proveedores que es algo que no había hecho antes y además pensé que en ningún escenario de mi vida podía hacer, pero pues en Nixus resulte haciéndolo y eso me permitió pensar que en otras esferas lo puedo hacer.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, los consultores manifiestan que, en ese proceso de adaptación a su rol, a los programas de consultoría que imparten en las empresas y al mercado de la formación y la capacitación empresarial, las estrategias que han desarrollado son las siguientes:

- 1) Manejo de clientes difíciles
- 2) Negociación con proveedores

- 3) Habilidades comerciales
- 4) Herramientas de innovación
- 5) Conocer más sobre sectores productivos y tipos de empresas
- 6) Crear nuevos contenidos en poco tiempo
- 7) Trabajar con otras profesiones

Según los consultores de Nixus, estas nuevas habilidades que han ido aprendiendo, han generado un mejor desempeño dentro de los procesos de formación y capacitación que llevan a cabo en las empresas clientes, ya que las habilidades comerciales o la negociación de proyectos, son funciones que cumplen otras áreas en las empresas de consultoría más grandes, por tal razón uno de los puntos más importantes de adaptación al mercado que ha generado la compañía, es poner a prueba otras habilidades del consultor que hacen más completa su función como capacitador en las empresas, no solamente es efectivo el conocimiento del tema del cual se capacita a un público, también es fundamental saber manejar a ese público que toma el rol de cliente, cuando se manejan los clientes de una manera efectiva, los procesos de capacitación en la empresas generan mejores resultados.

En otras palabras, Schuhmann y Bilello (1996) en Olarte (2012) definen que el aprendizaje organizacional es el aumento de habilidades de las personas que trabajan en una organización, para generar acciones efectivas desde sus propias funciones, adaptándose de manera efectiva a los retos que genera el mercado, cuando estos conocimientos se desarrollan en los trabajadores, pasan a aumentar su valor, convirtiéndose en modelos de comportamiento dentro de la cultura del aprendizaje toda la organización, tanto así, que cuando lleguen nuevos trabajadores, los modelos

exitosos podrán ser aprendidos con una correcta gestión del conocimiento como lo afirma Castañeda (2004), en este caso, en la empresa Nixus este aprendizaje se está quedando solamente en sus consultores y otras áreas de la compañía, como por ejemplo el área de selección o el área financiera, no han tenido la oportunidad de llegar al fortalecimiento de sus competencias comerciales, como si lo han hecho los consultores en unas áreas, a pesar de que sigan existiendo otros campos en los que el consultor manifiesta que debe trabajar.

“Siempre he querido que nos enseñen a ser más inteligentes con lenguaje no verbal, yo siempre lo he pedido a mi jefe, yo siento que los psicólogos son muy buenos en ese tema y nosotros como abogados no, además en Nixus hay gente muy buena que nos puede capacitar en ese tema.”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019)

“Me gustaría aprender a ser más lúdico y más creativo en los talleres, ya que a veces caemos en la capacitación tradicional, también aprender más herramientas tecnológicas para las presentaciones.”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“Me falta formación en presentaciones de power point, por ejemplo, en SIG tienen presentaciones muy bonitas, me gustan visualmente, yo utilizo lo básico, me gustaría aprender de programas para editar videos, manejar programas como Prezi para hacer mejores presentaciones.”

(Consultor 4, comunicación personal, 28 de mayo de 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, los consultores de Nixus, manifiestan querer fortalecer sus habilidades en los siguientes temas:

- 1) Trabajo en equipo
- 2) Ingeniería mental
- 3) Herramientas lúdicas para enseñar
- 4) Actualización en aspecto legales sobre riesgos laborales
- 5) Como hacer presentaciones efectivas
- 6) Herramientas tecnológicas como Power Point avanzado, Prezi, edición de videos
- 7) habilidades de comunicación para capacitadores

Para seguir fortaleciendo la cultura del aprendizaje en la empresa, los consultores manifestaron que hay varios contenidos que desean aprender para fortalecer su rol como formadores en las empresas clientes, esta reflexión de los consultores es clave ya que permite evidenciar características de la organización como una empresa consciente frente sus fortalezas en el conocimiento, pero también en sus aspectos por mejorar, como lo define Senge (1994) una organización inteligente con una cultura del aprendizaje continuo.

Esta habilidades que los consultores desean fortalecer para realizar mejor su rol, radican en el impacto que también están generando sus capacitaciones y programas de formación en las empresas, como se dijo anteriormente, las empresas de consultoría cada día siguen innovando en productos de capacitación empresarial acordes con las necesidades del cliente, muchos de estos productos no pueden ser los mismos de años atrás o que también se han utilizado en otras empresas,

los alcances dentro de un programa de formación, radican en el aprendizaje de la empresa cliente, del público que asiste y de los trabajadores a los cuales se les imparte un programa de capacitación.

A partir de lo anterior las nuevas habilidades que desarrollen los consultores en capacitación empresarial dentro del aprendizaje organizacional, no solamente permitirán que reflexionen sobre como ellos mismos aprender de manera interna, sino que a su vez este concepto es clave en el inventario de habilidades de consultor frente a sus empresas cliente, ya que las habilidades en conjunto generan diferentes impactos en el aprendizaje organizacional de las empresas, como lo define Batenson (2000) en Castaño (2009) donde afirma que el aprendizaje en las organizaciones genera transformaciones acorde con el impacto de las experiencia de aprendizaje, algunas de ellas llegan, a como lo define el autor, un Bucle Simple, donde las personas identifican sus errores pero no generan cambios significativos, otras empresas llegan al Bucle Doble, donde las personas que aprenden generan una reflexión frente sus conductas a cambiar y el Bucle triple, que es el que todo consultor desea en un proceso de formación, que es donde existen cambios en los modelos mentales de las personas y hace que el aprendizaje perdure en el tiempo.

“Para mi como consultora, me han gustado las capacitaciones que se salen de lo tradicional, como las que utilizan la tecnología, lo virtual, los juegos, y demás cosas que hacen que pensemos diferente.”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

“Lo que más me ha capacitado en Nixus ha sido ver a mis compañeros ejecutando actividades, eso es algo que me ha dado muchas herramientas y me ha permitido aprender también de ellos que son re- pilos.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

“Me gusta mucho la combinación de metodologías que no sean las típicas diapositivas, sino que se utilicen otros temas, como talleres, como videos para conectar con otras cosas me gusta, por ejemplo la gente piensa que desde lo que uno dicta que es lo legal, la capacitación debe ser muy formal, o muy estricto, por eso me a gustado que utilicen otro tipo de recursos, como videos, o talleres que nos saquen de esa zona de confort pero que no sean tan técnicos, sí que sea más participativo para afianzar el conocimiento y sacarlo de lo típico...”

(Consultor 5, comunicación personal, 29 de mayo de 2019)

Y para que los impactos de un programa de formación sean efectivos en el tiempo, los consultores identificaron, cuáles eran las estrategias más efectivas para que exista una transmisión de conocimiento dentro de una cultura de aprendizaje en la organización, dentro de lo que para ellos mismos significa como una estrategia de aprendizaje efectiva, tanto para ellos, como para las organizaciones en las que realizan programas de formación y se verán a continuación:

- 1) herramientas tecnológicas como presentaciones interactivas
- 2) juegos y dinámicas
- 3) talleres y análisis de casos
- 4) videos y presentaciones efectivas

5) la voz y la oratoria como herramienta

Como se definió anteriormente, el impacto del aprendizaje en las organizaciones depende de la cultura de la organización y de las herramientas de transmisión, teniendo en cuenta la tecnología, las dinámicas y la comunicación, fueron de las estrategias que más utilizan los consultores, el autor Kofman (1992) define que el aprendizaje organizacional se genera por cuatro niveles que podemos relacionar con las estrategias identificadas por los consultores, el primer nivel parte de la observación, que se puede relacionar con la efectividad de las herramientas visuales en capacitación como: diapositivas y videos, el segundo nivel que parte de la reflexión de lo observado, aquí las dinámicas y los juegos, permiten un rol más activo del participante, el tercer nivel que parte del diseño de nuevas opciones, en este caso los talleres y análisis de casos, permiten proponer soluciones frente a los temas aprendidos, y por último, el cuarto nivel es la implementación real, donde a través de la evaluación y de la oralidad de los participantes, se evidencian los conocimientos aprendidos, es decir que las anteriores estrategias tendrán mayor importancia para los consultores cuando se dicten programas de capacitación interna y cuando tengan que utilizar herramientas para utilizar en las empresas.

4.3 La formación empresarial y las practicas educativas

En los programas de formación empresarial, indiscutiblemente existe un ejercicio académico que es muy habitual en un proceso de aprendizaje de nuevos conocimientos, y es la capacitación, dentro de un programa de formación empresarial, se pueden definir una o varias capacitaciones, con

diferentes objetivos, personas a su cargo, conocimientos a impartir y metodologías a evaluar, dentro de los productos más frecuentes de la empresa Nixus Capital Humano, se encuentra la capacitación como uno de los más pedidos por las empresas clientes, ya sean capacitaciones generales sobre políticas de seguridad y salud en el trabajo o capacitaciones especializadas para formar líderes en habilidades blandas o pensamiento estratégico, para llevar a cabo una capacitación, los consultores de Nixus a través de las entrevistas, manifestaron cuáles son las características más importantes de un capacitador idóneo para la organización.

“Para mí, lo más importante es su capacidad de crear, de innovar, también sus habilidades de comunicación, que no solo comunique con palabras, sino con buena redacción en los talleres, con que comunique con videos, también que sepa crear ejercicios prácticos”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“Lo más importante son las Habilidades asociadas a la comunicación efectiva, que pueda transmitir lo que se quiere del programa, hemos tenido consultores en la línea que saben un montón pero que a la hora de transmitir se quedan cortos. La sencillez como consultor, si al frente del público, aunque sepas mucho del tema te paras frente a ellos y te muestras como el mandamás eres un fracaso como consultor porque a la larga en el programa de formación tienes que interactuar con las personas para que el público te ayude a construir ese conocimiento. La expresión corporal: como caminar, como moverse, como manejar las manos, como modular la voz, como manejar las expresiones en la cara mientras estás hablando.”

(Consultor 5, comunicación personal, 29 de mayo de 2019)

“Lo más importante es que sea cercana, que yo sienta que lo que me dice lo puedo utilizar, que no me hable en un lenguaje muy técnico, que me hable en un lenguaje que yo pueda entender.”

(Consultor 4, comunicación personal, 28 de mayo de 2019)

A partir de lo anterior y de la información que se recogió en las entrevistas, las características más frecuentes para un consultor idóneo en la organización fueron las siguientes:

- 1) Escucha activa
- 2) Flexibilidad
- 3) Creatividad e innovación
- 4) Empatía
- 5) Manejo de público
- 6) Liderazgo
- 7) Habilidades de comunicación verbal y no verbal
- 8) Adaptación al cambio
- 9) Conocimiento del tema
- 10) Actitud de servicio

Las anteriores habilidades hacen parte de lo que la mayoría de profesiones que trabajan en educación buscan en un capacitador, escucha activa para analizar la información, flexibilidad para ajustar su contenido, creatividad para comunicar el mensaje, empatía para generar un espacio

agradable con su público, comunicación efectiva y actitud de servicio, según Olarte (2012) afirma que el rol del consultor que capacita en una empresa, es muy similar al rol de los maestros en los colegios o universidades, ya que así como un consultor con pocas habilidades sociales puede generar inconvenientes en su empresa cliente, así mismo un maestro con deficientes habilidades de comunicación, puede generar desmotivación en sus estudiantes.

Por tal razón se comparte la definición de Saravia (2011) que afirma que los docentes deben tener cuatro competencias básicas para una efectividad en su ejercicio, que al mismo tiempo se compara con el de un capacitador en una empresa, la primera es la competencia científica, donde radican los conocimientos teóricos o el saber del profesional, la segunda es la competencia práctica, donde radican la teoría en el ejercicio de la acción, es decir que se aplican los conocimientos en acciones reales o saber-hacer, la tercera las competencias personales, que son los valores y la ética en el ejercicio de sus enseñanzas y se conoce como el saber-ser, y las últimas son las competencias sociales o saber-compartir, que son aquellas relacionadas con una convivencia efectiva y armónica con sus semejantes; teniendo en cuenta lo anterior, estas mismas competencias son fundamentales en el rol de consultor que capacita en las empresas, ya que marca la efectividad del proceso y el éxito del programa de formación desde el conocimiento, la práctica, la ética y el relacionamiento con sus participantes.

“Creo que lo más importante es que utilice un lenguaje a la medida del público con el que está trabajando, que se ponga un poco como en ese rol que requiere mucha flexibilidad ¿no? Como de entender como son estas personas con las que está trabajando y poder hablarles desde su lenguaje.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

“Que en su exposición sea claro, concreto, que sepa del tema, que sean un gran orador, que no haga dormir al público, que exponga con energía y sepa responder las preguntas que se le hacen...”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

“Lo más importante y que yo hago, es que le hablen a las personas en lenguaje entendible, ósea que lo complejo se pueda transformar en algo digerible y entendible y ameno a ese público que estas teniendo, porque no sabemos que publico tenemos, puede ser la persona más especializada o puede que no sepa del tema, lo más importante, a parte de la presentación, el tono de la voz, es tener esa habilidad para no hacer dormir a su público, haciendo que la información sea fácil de entender, la gente tan técnica no lo logra, se debe aprender a leer ese público.”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019)

Adicional a lo anterior, los consultores también hicieron énfasis en las habilidades de comunicación como el vehículo para transportar la efectividad de sus propias competencias, sin habilidades de comunicación claras y efectivas, es muy difícil demostrar las competencias científicas, personales, prácticas y sociales de un consultor que capacite en empresas, para los consultores de Nixus, estas son las características en las habilidades de comunicación de un capacitador:

- 1) Lenguaje a la medida del publico
- 2) Flexibilidad en el discurso

- 3) Buena actitud en el discurso a pesar de una crítica
- 4) Lenguaje no verbal adecuado
- 5) Convicción en su discurso
- 6) Lenguaje amable y entendible
- 7) Que se conecte emocionalmente con su grupo

Teniendo en cuenta lo anterior, Ponce (2008) afirma que las habilidades de comunicación son claves para una efectiva transmisión de conocimiento, el autor afirma que no basta con una conversación, las habilidades de transmisión de información del capacitador son las que generan el éxito en el aprendizaje de las personas y son las que permiten generar conocimiento, es decir que en la consultoría, el fortalecer las habilidades de comunicación, permite que los programas de formación generen un mayor impacto y al mismo tiempo, generan un desarrollo propio del consultor, ya que cada experiencia en un escenario formativo, genera habilidades de adaptación y aprendizaje.

Lo anterior también permite analizar que, en un programa de formación, las habilidades se deben utilizar de una manera estratégica, a continuación, se verá lo que para los consultores de Nixus, es clave en el diseño de sus capacitaciones:

“Para nosotros dar nuestras capacitaciones, en el caso mío es importante conocer la población a la que le voy a llegar, ya conociendo y sabiendo cual es el objetivo y la expectativa que tiene ellos frente al tema, entonces pues ya se crea esa estructura inicialmente pues viene toda la parte de la presentación, luego viene

como tal el contexto, la conceptualización aclarar estos conceptos básicos de la capacitación, luego viene ya como esos temas en los que hay que dividir de acuerdo a los conceptos, hablo y trabajo la parte de actividades, como taller donde hacemos como una actividad donde se integran las personas y la idea es que el tema se interactúe entre el equipo que está tomando la capacitación y ya pues el cierre que son unas conclusiones y ya como un espacio de preguntas, dudas, si se cumplieron o no los objetivos de esa formación.”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

“Nosotros la diseñamos en grupo, intentamos que el conocimiento de los consultores de la línea enriquezca el proceso de creación de producto, ya que a veces tenemos diferencias, en grupo creamos una estructura de programa de formación, que tiene los temas, los tiempos, los descansos, los talleres, los juegos y todo lo que se debe hacer en la capacitación”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

A partir de lo anterior, para los consultores de Nixus, las estrategias de un programa de formación se definen según: el número de personas, el espacio en el cual se va a dictar la capacitación, el nivel de formación del público y el tema que se va a dictar; de los consultores entrevistados, solamente la mitad tiene de forma estructurada su estrategia en el diseño de una capacitación, estos consultores afirmaron que para crear una capacitación, ellos utilizan una “Estructura del programa de formación” que es una guía en donde se describe el paso a paso de la ejecución, esta estructura contiene: una bienvenida y el guion de lo que se debe decir en esa parte, tiene una presentación de

la capacitación, unas pausas activas definidas para motivar al público, una definición de conceptos claves para la capacitación, contiene los videos y los casos a analizar, unas conclusiones y posibles preguntas del público.

Teniendo en cuenta la estructura de programa que utilizan algunos consultores, se puede inferir la importancia del orden que debe tener un programa de formación y capacitación, en la empresa Nixus Capital Humano existen varios modelos, que deben ser compartidos y enseñados a aquellos consultores que no los utilizan, este conocimiento lo tiene la compañía pero es necesario que se imparta y se transmita dentro de un ejercicio de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, el modelo que manifestaron los consultores, es un modelo que para ellos ha sido efectivo y de ello, han dado cuenta sus empresas clientes, por lo tanto, esto ayuda a generar una comunidad de conocimiento frente a procesos que la organización necesite y que otras líneas de consultoría puedan estar manejando sin que los otros sepan.

Indiscutiblemente una estructura de un programa de formación es un ejercicio pedagógico, como lo afirma Morales (2014) sobre la Pedagogía como una disciplina esencial dentro de las empresas y en especial en las áreas de formación y desarrollo, ya que a través de conocimientos básicos en Pedagogía, los consultores que capacitan, pueden llegar a diseñar, evaluar o gestionar los procesos formativos de una manera más efectiva en las empresas; adicional a ello, la formación y el desarrollo no es un contenido estático, es completamente un ejercicio dinámico que necesita de la interdisciplinariedad para su construcción, esto permite que en que para los proyectos de consultoría, los capacitadores sean más estratégicos en la forma como abordaran el conocimiento y el impacto dentro del público de la organización,

“Existen públicos dependiendo la cultura, el departamento, por ejemplo, en Bucaramanga la gente es difícil, en Medellín son muy técnicos, la gente de la Costa Atlántica es más relajada y jocosa, también dependiendo el cargo (...) también si son operativos, mandos medios o gerentes cambia, también los formados en el tema y los que no, por ejemplo, un ingeniero valida si el capacitador sabe, esos son los tipos de público, los más difíciles son los compañeros de uno.”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019)

“Para mi existen según el cargo, pueden ser de la alta dirección de la compañía, pueden ser de los niveles medios o pueden ser operativos, según el público también se diseña, ya que, en los más conocedores, se hace énfasis en la teoría y en otros se hace más en la práctica.”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

Para lo consultores de la empresa Nixus, existen los siguientes tipos de público, que permiten generar una estrategia en el momento de diseñar un programa de formación:

- 1) Nivel cargo: estratégico, táctico y operativo
- 2) según la región: costeños, paisas, bogotanos, etc.
- 3) según profesión: leyes, ingenieros, disciplinas sociales, etc
- 4) según actitud: abiertos al conocimiento y cerrados al conocimiento
- 5) según forma de aprender: teóricos y prácticos

Lo anterior, permite entender como los consultores inician su estructura de programa de formación, en Nixus Capital Humano el consultor está acostumbrado a ejecutar capacitaciones a nivel nacional y con diferentes sectores de la economía, eso ha generado una gran versatilidad en el conocimiento de los públicos a intervenir, pero para aquellos consultores con menos experiencia, esta habilidad se encuentra en un proceso de desarrollo; el público es el receptor directo de un programa de formación, por lo tanto juega un papel fundamental en el diseño de recursos, temas y demás elementos claves en una capacitación.

Para Paulo Freire (1979) la cultura juega un papel fundamental en el ejercicio de la educación, el autor menciona que las practicas educativas, no solamente radican dentro del aula, si no que a su vez se relacionan con un contexto, una cultura y una historia de la personas que aprenden, por tal razón no se puede desconocer las experiencias propias de las personas, de la organización y del contexto histórico de los rodea, también afirma que al educando no se le puede concebir como un sujeto sin conocimiento, un ejercicio de respeto con el estudiante es reconocer su historia y sus experiencias, por tal razón las practicas educativas deben generar reflexión y libertad de expresión frente a lo que se aprende, a partir de lo anterior y llevando esta reflexión hacia la labor de la consultoría, es importante que los consultores profundicen en el análisis social del contexto y de la población a intervenir, en muchos casos, la consultoría se queda estancada solo en el tema que se va a dictar, pero no en como ese tema se desarrolla y se relaciona con la realidad de las personas que lo están asimilando, la cultura y el público son determinantes en la construcción de un programa de formación y en el tipo de capacitación que se quiere realizar.

“Las capacitaciones pueden ser presenciales o virtuales, también por la cantidad de personas puede ser seminario magistral o taller con grupos pequeños, también pueden ser generales cuando van muchas empresas o especializados cuando es para solo una empresa o sector.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

“Las capacitaciones pueden ser estilo charla magistral, pueden ser talleres donde estamos trabajando toda la parte teórica pero también hacemos actividades dinámicas en donde interactuamos con el público, los ponemos a trabajar que son los talleres, hay metodologías outdoor que son más de campo abierto, interacción entre del equipo y las indoor que son dentro de los espacios cerrados.”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

Para los consultores de la empresa Nixus, existen cuatro tipos de capacitaciones:

- 1) según forma de enseñar: Magistrales y lúdicas
- 2) según ubicación: Indoor seminario o Outdoor con juegos
- 3) según la ubicación del público: virtual o presencial
- 4) según el objetivo: teóricas y prácticas, generales y especializadas

A partir de lo anterior, el tipo de capacitación se define por varios aspectos: primero por el presupuesto de la empresa cliente, segundo por el objetivo a desarrollar, tercero por el número de personas que asistirán al programa de formación, y cuarto la duración de la capacitación, esto permite que el consultor tenga una variedad de opciones y a su vez, la empresa también analiza

cuales son los consultores con más experiencia en los diferentes escenarios, adicional a la pedagogía empresarial, la andragogía como lo afirma Knowles (2001) es una disciplina que permite ser más efectivos en estos escenarios de formación y aprendizaje, ya que en la educación para adultos, los escenarios permiten una interacción desde los conocimientos del participante y el tema que se va a desarrollar, por tal razón, muchos de los capacitadores en algunos escenarios, cambian su rol al de “Facilitador” permitiendo así, generar mayor empatía con el proceso de formación, y convertir a los participantes también en maestros del proceso, esta característica se puede llevar a cabo en los talleres lúdicos o talleres al aire libre, donde las experiencias juegan un papel importante en la asimilación del conocimiento y también en los escenarios magistrales, la creación de experiencias permite ser las efectivos con el público que solamente conectarlo a través de unas diapositivas, por tal razón los consultores de la empresa Nixus, manifiestan su interés para innovar en recursos didácticos y ser más efectivos en las capacitaciones.

“Los recursos didácticos se definen partir de los mismos criterios anteriores, una vez que tu sepas que tipo de capacitación vas a hacer, pues defines que recursos vas a utilizar, el espacio ahí es bien importante si vas a estar al aire libre o en un lugar cerrado (...) El juego es un recurso muy importante creo que todos los adultos, niños, adultos mayores, adolescentes conectamos desde el juego, solamente con mencionarlo, inclusive, aunque uno vaya a hacer una actividad que no sea necesariamente jugar como juego libre, pero con que uno le mencione a la persona la posibilidad de jugar se genera una energía un poco más tranquila, más relajada, más abierta a algún proceso de formación.”

(Consultor 1, comunicación personal, 21 de mayo de 2019)

“Dependiendo el tema, se planifican las actividades, cuando son temas de desarrollo de competencias como comunicación y liderazgo, se utilizan juegos, cuando son temas ligados a la norma como comité de convivencia, se utilizan más el análisis de casos”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

“Yo utilizo videos, pocas veces uso juegos, cuando son seminarios muy largos, los pongo a ellos a hacer las pausas activas, pero lo que más utilizo son videos y análisis de casos, dependiendo los temas, los casos funcionan mucho.”

(Consultor 4, comunicación personal, 28 de mayo de 2019)

“Pensamos en algún momento hacer capacitaciones virtuales, pero no sé qué paso con eso, quedo como un proyecto, como grabarnos y que las empresas puedan tener acceso a esas capacitaciones, sin necesitar que nosotros todo el tiempo estemos allá, ya que hay algunos temas que le sirven a todas las empresas, sé que hubo un proyecto, pero la verdad no sé qué paso con eso.”

(Consultor 3, comunicación personal, 23 de mayo de 2019)

“Lo haría desde lo virtual, no solamente desde los computadores sino también desde los celulares, que la gente pueda aprender en cualquier parte, también presencial desde escenarios simulados como un entorno de mentiras, donde se

coloquen situaciones casi reales y que las personas se puedan evaluar si aprendieron o no”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

Las practicas pedagógicas que utilizan los consultores de la empresa Nixus son los siguientes:

- 1) Dinámicas: se definen como juegos que utiliza el consultor para transmitir la información
- 2) Análisis de casos: se definen como situaciones problema que se deben resolver con el tema de la capacitación.
- 3) Videos ilustrativos: tomados de plataformas como Youtube y Vimeo.
- 4) Juegos de roles: dramatizaciones de situaciones simuladas del tema que se capacita.
- 5) Visitas de expertos: Capacitación en conjunto de profesionales de otras líneas o empresas.
- 6) El dialogo y la reflexión: se realiza con grupos pequeños, donde el tiempo es corto y se realiza a través de una entrevista.

A partir de lo anterior, los consultores desean innovar en la creación de prácticas pedagógicas como las que verán reflejadas a continuación:

- 1) Apps de aprendizaje
- 2) Educación virtual a nivel nacional
- 3) Paneles de expertos presenciales y virtuales
- 4) Escenarios de evaluación de procesos con empresas aliadas

Las practicas pedagógicas como lo define Zaccagnini (2008) son aquellas acciones metodológicas que producen nuevas formas de pensar en los sujetos, muchas de estas prácticas pedagógicas se

han naturalizado en las capacitaciones de los consultores, porque han generado efectividad en su realización, por lo tanto, es fundamental que dentro de la gestión del conocimiento en formación empresarial, los consultores puedan compartir este conocimiento de otros consultores, dentro la organización, existen muchas herramientas que son efectivas como practica pedagógica, pero no existen los espacios para compartir este conocimiento, como se mencionaba anteriormente, no existe gestión de la información que permite el acceso y el aprendizaje de estas prácticas para el beneficio de los equipos de capacitación.

Una práctica pedagógica es efectiva cuando genera aprendizaje y reflexión en sus participantes, tanto en el alumno como en el profesor, para ello, es importante evaluar la efectividad de las habilidades de comunicación, de las estrategias del programa de formación, de los recursos utilizados y finalmente de la comprensión de la información, a continuación, se verán algunos fragmentos frente a como los consultores evalúan la efectividad de una capacitación.

“En muchas ocasiones uno hace una evaluación para conocer si quedaron claros sobre todo la parte conceptual básica de la formación entonces se hace una evaluación unas cinco preguntas sobre el tema, depende también de las preguntas que ellos mismos hagan si muchos repiten las mismas preguntas pues algo pasó y algo no quedó tan claro, hasta el mismo lenguaje corporal de ellos, si uno dice hay preguntas, dudas y ellos interactuaron bien si ellos responden de manera positiva pues sabe uno que les quedó una gran parte del mensaje, ese es el estilo de evaluarlos.”

(Consultor 2, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)

“En los seminarios se da cuenta en la evaluación escrita, pero en las consultorías especializadas en las empresas, sí tenemos más tiempo para ver en la práctica, si la gente implementa los conocimientos de manera efectiva, o no...”

(Consultor 6, comunicación personal, 30 de mayo de 2019)

A partir de lo anterior, Kirkpatrick (1994) en Jiménez (2014) definió cuatro niveles para evaluar un programa de capacitación: el primer nivel llamado Reacción, se caracteriza por evaluar la satisfacción de los participantes, el segundo nivel llamado Aprendizaje, se caracteriza por evaluar el nivel de conocimientos adquiridos dentro de la capacitación, el tercer nivel llamado comportamiento, evalúa la efectividad del uso de esos conocimientos en las labores diarias de los trabajadores y el cuarto y último nivel llamado resultado, evalúa el impacto en el tiempo de esos conocimientos adquiridos desde las mediciones de productividad, indicadores de gestión y retorno a la inversión.

Teniendo en cuenta la teoría de los cuatro niveles, los consultores de la empresa Nixus, están llegando solamente al segundo nivel de evaluación, ya que la única estrategia que se utiliza para conocer el impacto de un programa de capacitación, son las evaluaciones escritas y orales, estas permiten dar cuenta del nivel de satisfacción de las personas en relación a la capacitación y también permiten dar cuenta los conocimientos adquiridos, pero deja de lado el poder evaluar si los conocimientos adquiridos verdaderamente se usan en la organización y si esos conocimientos están generando beneficios entorno a la cultura de la empresa y a la productividad de la misma, por tal razón es importante, que se fortalezca dentro de los programas de capacitación, el seguimiento y

el impacto que estos generan, esto permite evaluar, las habilidades del consultor y la pertinencia del programa de formación, generando así mediciones claves para el éxito de las capacitaciones y de la gestión del conocimiento de la empresa.

CAPITULO V

Propuesta de intervención

Problema de intervención

Teniendo en cuenta los resultados y su discusión en la investigación realizada con los consultores de la empresa Nixus Capital Humano, en la que se analizaron las practicas entorno al conocimiento en capacitación empresarial, en las tres líneas de consultoría que son: capital humano compuesta por profesionales psicólogos, asesoría jurídica compuesta por profesionales abogados y sistema integrados de gestión compuesta por profesionales ingenieros, se evidenciaron diferentes fortalezas y aspectos por mejorar, que hacen parte de la interacción de las líneas de consultoría y de la organización en su totalidad.

El conocimiento en capacitación empresarial es un activo importante dentro de las funciones de los consultores como capacitadores y dentro de los productos que ofrece la compañía como una empresa de consultoría, este conocimiento ha sido el producto de años de experiencias de las personas que componen la compañía y que en los últimos seis años, han construido un valor intangible, como lo define Edvinsson y Malone (1999) un capital intelectual que genera valor a las personas que lo comparten, a las áreas de lo trasmiten y la organización que se posiciona dentro de un mercado, donde su potencial se encuentra en la gestión del conocimiento y la innovación en sus productos.

A partir de lo anterior, dentro de los resultados de la investigación se evidenció la falta de gestión del conocimiento que tiene la organización en el campo de la formación empresarial, generando que no tengan un inventario claro de metodologías y procesos, fugas de conocimiento, débil transmisión de información y dificultad en la creación de productos en capacitación empresarial, también se pudo encontrar que a pesar de que la empresa se caracteriza por mantener un aprendizaje organizacional más individual que grupal, los consultores mantienen una gran capacidad de adaptación al cambio y a los retos de su labor en el día a día, adicional a ello, sus perfiles profesionales son altamente competentes con lo que requiere el mercado, tanto así, que si este conocimiento se pudiera compartir de manera interna, la organización tendría elementos más sólidos en sus estrategias de formación, de creación de producto y de valor en el capital intelectual.

Objetivo General

Generar por medio de un plan, estrategias para que el conocimiento en capacitación empresarial que desarrollan los consultores para sus empresas clientes, se fortalezca como un capital intangible en la compañía, acordes con las necesidades los consultores, a las características de la organización y a los retos del mercado.

Objetivos Específicos:

- Generar procesos orientados a la Gestión del Conocimiento.
- Construir un inventario claro de metodologías y productos propios de la empresa.

- Controlar las fugas de conocimiento y la transmisión de Información entre equipos.
- Diseñar un programa de formación para consultores orientado a la gestión del conocimiento.
- Diseñar un programa de formación interna para líderes y consultores orientado a la innovación.

Metodología de la propuesta de intervención

La metodología utilizada en esta propuesta de intervención parte desde el modelo que propone León, Ponjuán y Rodríguez (2006) donde define seis procesos claves para gestionar el conocimiento en las organizaciones, estos procesos permiten generar un seguimiento efectivo de manera estratégica, generando oportunidades dentro del manejo de los recursos organizacionales y se definen a continuación:

1. Auditoría del conocimiento: es un proceso que define cual es el conocimiento en la organización, quienes lo manejan, como lo administran, que necesidades de conocimiento se tienen, cual es la ubicación de este conocimiento, cuales son vacíos de las personas, grupos y áreas, cuáles son los flujos información y cuáles son las barreras de conocimiento en la empresa.
2. Adquisición de conocimiento: León, Ponjuán y Rodríguez (2006) definen este punto como la capacidad que tiene la organización para identificar los suministros de conocimiento, entre ellos se encuentran los trabajadores, los clientes, los proveedores, los accionistas y la competencia como elementos creadores de conocimiento.

3. **Distribución de conocimiento:** las autoras lo definen como el proceso en el cual la organización, define sus métodos para compartir su conocimiento con las diferentes dependencias, áreas y trabajadores, ya sea por medios electrónicos, capacitación, u otros medios que abarquen la dimensión y el número de personas en la empresa.
4. **Uso del conocimiento:** en este proceso se evalúa la cantidad y la calidad de conocimiento que se utiliza después de la distribución, en muchos de los casos, el que las personas tengan el conocimiento no significa que lo usen, ya que esto va ligado con un componente actitudinal y emocional en las personas, la motivación es un elemento clave para el uso de conocimiento.
5. **Retención del conocimiento:** como se veía anteriormente, cuando una persona renuncia o es despedida, una gran cantidad de conocimiento se ve afectado para la organización, este conocimiento se garantiza siempre y cuando, la organización gestione de manera efectiva la documentación y la información, de tal forma que permite actualizarse y retomarse para su aprendizaje por las nuevas generaciones.
6. **Transferencia:** es proceso lo definen León, Ponjuán y Rodríguez (2006) como la capacidad de la organización para sacarle provecho a la gestión del conocimiento, cuando se genera este proceso se articulan dos acciones la transmisión donde la información de comparte y la absorción donde la organización y las personas interiorizan el conocimiento, llegando a generar aprendizaje organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, este esquema permite fortalecer la cultura del aprendizaje en la organización, dando una estructura y un orden a la forma como se concibe el conocimiento y también generando valor al capital intelectual de la compañía, no desde un sentido lineal, sino desde una visión cíclica que siempre permita la retroalimentación del proceso y la incorporación de ajustes al proceso con diagnósticos y recolección de información, reestructuración de procesos internos, creación de escenarios de conocimiento, metodologías de almacenamiento de información y una sensibilización hacia una cultura del conocimiento.

Matriz de Intervención

OBJETIVO	ACCIONES	DESARROLLO	TIEMPOS	RESPONSABLES	POBLACION	HERRAMIENTAS	INDICADORES	PRESUPUESTO ANUAL
Generar procesos orientados a la Gestión del Conocimiento	Sensibilizar a la alta gerencia sobre la importancia de la cultura del aprendizaje y de la gestión del conocimiento en la compañía	Reunión de presentación de resultado de esta investigación con la alta dirección y los líderes de línea	1 semana	Alta Gerencia/ Gestión Humana	Lideres	Sala de juntas y video bean	No. de productos versus No. de clientes	\$ 1.200.000
	Redefinir el perfil del cargo en procesos de selección y fortalecer las competencias de los consultores, desde el ser, hacer, convivir, saber	Reunión de trabajo con el área de selección y la alta gerencia para definir el perfil	1 semana	Gestión humana /Calidad	Consultores	Sala de juntas y video bean	cantidad de consultores nuevos y cantidad de consultores que renuncian	\$ 1.200.000
	Modificar el programa de inducción, fortaleciendo módulos de capacitación empresarial	Reunión con la alta gerencia, para redefinir los contenidos del programa de inducción a consultores nuevos	2 semanas	Gestión humana /Calidad	Consultores	Sala de juntas y video bean	No de consultores en inducción	\$ 1.200.000

	Seguimiento al desempeño de los consultores para evaluar efectividad y retroalimentación en su proceso	Realizar un modelo de seguimiento que permite generar espacios de retroalimentación	2 meses	Gestión humana /Calidad	Consultores	Software o programas de seguimiento	cantidad de PQR por línea de consultoría	\$ 3.000.000
Construir un inventario claro de metodologías y productos propios de la empresa	Análisis de benchmarking sobre el mercado de capacitación empresarial y gestión del conocimiento	Investigar el mercado de la formación y la capacitación empresarial en Colombia	3 semanas	Mercadeo	Empresas competenc	salón, notas, grabadora y computador para la elaboración del informe	Cantidad de empresas de la competencia posicionadas en el mercado	\$ 1.500.000
	Realizar una auditoria interna de para documentar las características del conocimiento en la empresa y las fuentes	Grupo focal con los consultores y sus líderes para establecer un inventario claro de conocimientos por línea, fugas en el conocimiento y estrategias de retención del conocimiento	2 semanas	Gestión humana /Calidad	líderes/ consultores	salón, notas, grabadora y computador para la elaboración del informe	Cantidad de productos de capacitación por línea de consultoría	\$ 1.000.000
	Construcción de un portafolio consolidado de Nixus donde se incluyan los productos de conocimiento de todas las líneas	Fortalecimiento de la página web y rediseño de portafolio de Nixus donde integre nuevos productos y cobertura	1 mes	Mercadeo/ comunicacion es internas	Consultores	salón, notas, grabadora, cámara y computador para la elaboración del informe	No de productos en capacitación por la línea de consultoría que están en servicio	\$ 4.000.000
Controlar las fugas de conocimiento y la transmisión de Información en Equipos	Fortalecer la creación de productos en líneas a través del trabajo en equipo	Generar un espacio llamado "Café del conocimiento " para reflexionar sobre el rol y generar nuevos productos	Cada 3 meses	Líneas de consultoría	Consultores	sala de juntas o cafetería	Cantidad de consultores existentes y cantidad de productos creados	\$ 1.200.000

	Espacios de entrenamiento cruzado por los consultores hacia sus propios compañeros	Desarrollar capacitaciones con los mismos consultores, sobre los temas ellos demanden, a través de encuesta virtual	Cada 3 meses	Líneas de consultoría	Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y cantidad de capacitaciones compartidas internamente entre líneas	\$ 6.000.000
	Espacios de construcción de conocimiento y evaluación de buenas prácticas en la compañía	Generar espacios virtuales para compartir las buenas prácticas en las empresas	Cada 3 meses	Líneas de consultoría	Consultores	Salón de capacitación, pc, video Bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores existentes y cantidad de productos creados	\$ 1.500.000
	Crear un método de almacenamiento digital para la información y contenidos en capacitación empresarial	Desarrollar una plataforma virtual para almacenar diapositivas, información, recursos didácticos y demás temas para capacitar	2 meses	Proveedor	Consultores	Proveedor experto en tecnología y sistemas	Cantidad de información almacenada y No de visitas por consultor	\$ 5.000.000
Diseñar un programa de formación para consultores orientado a la gestión del conocimiento	Formación en competencias del personal o competencias del "ser"	Realizar talleres con metodologías innovadoras sobre, comunicación asertiva, manejo de acuerdos, trabajo en equipo, manejo del tiempo, manejo del estrés, un taller mensual	Cada mes	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 6.000.000
	Formación en competencias científicas o competencias del "Saber"	Realizar talleres sobre actualización legal, procesos técnicos de seguridad y salud en el trabajo, normatividad, auditoría y calidad, un taller mensual	Cada mes	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 6.000.000

	Formación en competencias prácticas o competencias del "Hacer"	Realizar capacitaciones en gestión de proyectos, presupuestos y herramientas tecnológicas como presentaciones y edición de videos, un taller mensual	Cada mes	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 6.000.000
	Formación en competencias sociales o competencias del "Convivir"	Realizar capacitaciones sobre servicio al cliente efectivo, mercadeo y habilidades comerciales, un taller mensual	Cada mes	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 6.000.000
Diseñar un programa de formación interna para líderes y consultores orientado a la innovación	Formación pedagogía empresarial, Andragogía y aprendizaje experiencial	Desarrollar taller Outdoor para fortalecer las estrategias lúdicas desde el aprendizaje experiencial, un taller semestral	Cada seis meses	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 16.000.000
	Capacitación en aspectos sociales y culturales de las poblaciones de trabajo	Desarrollar escenarios de reflexión para actualizar a los consultores sobre la realidad de las regiones, su historia y como interviene la cultura en la formación, un taller semestral	Cada seis meses	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 2.000.000

	Actualización de conocimientos en otras entidades en temas de innovación, seminarios, cursos diplomados certificables	Enviar a capacitación en universidades y organizaciones a consultores que demuestren interés por temas útiles para la empresa, formación semestral	Cada seis meses	Gestión Humana/ Proveedor	Líderes / Consultores	Salón de capacitación, pc, video bean, marcadores, papel periódico	Cantidad de consultores asistentes y evaluación de conocimientos	\$ 30.000.000
--	---	--	-----------------	---------------------------	-----------------------	--	--	---------------

Cronograma

OBJEIVO	ACCIONES POR MES	DURACION/ SEMANA EN EL MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Generar procesos orientados a la Gestión del Conocimiento	Sensibilizar a la alta gerencia sobre la importancia de la cultura del aprendizaje y de la gestion del conocimiento en la compañía	1 semana	■											
	Redefinir el perfil del cargo en procesos de selección y fortalecer la competencias de los consultores, desde el ser, hacer, convivir, saber	1 semana		■										
	Modificar el programa de induccion, fortaleciendo modulos de capacitacion empresarial	2 semanas			■									
	Seguimiento al desempeño de los consultores para evaluar efectividad y retroalimentacion en su proceso	cada 2 meses			■		■		■		■		■	
Construir un inventario claro de metodologías y productos propios de la empresa	Analisis de benchmarking sobre el mercado de capacitacion empresarial y gestion del conocimiento	3 semanas		■										
	Realizar una auditoria interna de para documentar las características del conocimiento en la empresa y las fuentes	2 semanas			■									
	Construccion de un portafolio consolidado de Nixus donde se incluyan los productos de conocimiento de todas las líneas	1 mes				■								
Controlar las fugas de conocimiento y la debil transmisión de Información en Equipos	Fortalecer la creacion de productos en líneas a través del trabajo en equipo	Cada 3 meses		■			■		■		■		■	
	Espacios de entrenamiento cruzado por los consultores hacia sus propios compañeros	Cada 3 meses			■		■		■		■		■	
	Espacios de construccion de conocimiento y evaluacion de buenas practicas en la compañía	Cada 3 meses	■			■		■		■		■		
	Crear un metodo de almacenamiento digital para la informacion y contenidos en capacitacion empresarial	2 meses		■		■								
Diseñar un programa de formacion para consultores orientado a la gestion del conocimiento	Formacion en compentecias del personal o compentencias del "ser"	Cada mes	■					■						
	Formacion en competencias cientificas o competencias del "Saber"	Cada mes		■				■		■				■
	Formacion en competencias practicas o competencias del "Hacer"	Cada mes			■		■				■		■	
	Formacion en competencias sociales o competencias del "Convivir"	Cada mes				■						■		
Diseñar un programa de formacion interna para lideres y consultores orientado a la innovacion	Formacion pedagogia empresarial, Andragogia y aprendizaje experiencial	Cada seis meses				■						■		
	Capacitacion en aspectos sociales y culturales de las poblaciones de trabajo	Cada seis mes			■						■			
	Actualizacion de conocimientos en otras entidades en temas de innovacion, seminarios, cursos diplomados certificables	Cada seis mes		■						■				

CAPITULO VI.

Conclusiones

La formación y la capacitación en Colombia son un campo muy amplio de acción para los mercados en los cuales las empresas de consultoría de desenvuelven, el rol del consultor no es solamente formar, pero sigue siendo uno de los roles más conocidos dentro de las empresas clientes, ya que los consultores aparte de capacitar, también asesoran, auditan, implementan modelos y acompañan a sus empresas en los procesos de cambio y adaptación, el consejo del experto siempre genera otro punto de vista en las decisiones que las empresas llevan a cabo.

En las empresas de consultoría el conocimiento es la base para crear sus propios productos hacia las empresas, el producto de la empresa Nixus Capital Humano es el conocimiento y por tal razón es clave que empiece a generar una gestión organizada frente a los procesos que están relacionados, ya que el no tener inventarios claros del nivel de conocimiento que las personas tienen, permite que tampoco se tenga claro la forma como se vende el producto de consultoría en las empresas; el conocer que saben hacer las personas, no radica en la entrevista inicial de entrada, radica en el seguimiento que realiza la organización sobre el desarrollo de su propio capital humano.

Estos procesos articulados llevaran a que la compañía tenga mas clara su perspectiva frente a la visión de futuro, la organización debe replantear su planeación estratégica, ya que dentro de su visión esta ser el proveedor numero uno se servicios de consultoría para sus empresas clientes y esta olvidando que para llegar a cumplir esos objetivos, existe una misión que se debe labrar en el día a día con la capacidad que tiene la empresas para conocer y reconocer a sus trabajadores desde

lo saben y lo que pueden llegar a hacer, la planeación estratégica de una compañía que quiera reconocer al capital intelectual como un producto de valor, debe estar alineada al aprendizaje continuo, como los veíamos en la investigación, el aprendizaje organizacional permite que las empresas se adapten a las condiciones del mercado que han sido de manera controlada o de manera imprevista.

También es importante concluir, que la organización, aunque no tenga claro aun un modelo de gestión del conocimiento, tiene un capital humano de gran valor que ha permitido que en estos seis años de la compañía, siga generando impacto en sus clientes, las personas de la compañía manifestaron una gran adaptación frente a los cambios, y para generar adaptación, se debe generar conocimiento, la compañía cuenta con el conocimiento en las personas, son un diamante en bruto que con la gestión adecuada, que revisando algunas empresas de la competencia, Nixus podría ser un referente, generando beneficios para la compañía y para el sector de la consultoría en general.

A partir de lo anterior, cualquier profesional experto en un campo disciplinar, asume que capacitar es un ejercicio natural dentro de la transmisión de información, pero no siempre el más experto en un tema es aquel que lo sabe comunicar, todo este proceso de investigación nos lleva a concluir sobre la importancia de la transmisión de la información en las organizaciones; el rol de un consultor que capacita puede generar impactos positivos dentro de la empresa, como impactos negativos dentro de las personas que también escuchan su intervención, la capacitación y la formación son prácticas de mucho cuidado, ya que a partir de la ética con la que se transmita la información, se verá el impacto en las personas.

Ese impacto es el que también ha hecho que Colombia se caracterice por ser un país rico en conocimiento pero no muy efectivo en el procesamiento de ese conocimiento, muchas de las empresas en Latinoamérica siguen dentro de los procesos de extracción de materias primas para la elaboración de productos en el exterior, las empresas en Colombia con su gran riqueza cultural pocas veces intenta tecnificar sus procesos, y para ello, el conocimiento es la base fundamental en la manera como se administre la información; la capacidad técnica de los profesionales es reconocida, pero las habilidades sociales y el comportamiento ético, ha dejado al país con una imagen negativa frente como nos conciben en las grandes potencias, incluso la población tiene poca credibilidad en sus dirigentes y en algunos casos, en las personas que dirigen muchas de las empresas en la nación, esto nos lleva reflexionar que la cantidad de conocimiento no es efectiva sin la calidad de la ética de quienes lo manejan, la ética en el conocimiento genera desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, para desarrollar el potencial de una organización, es importante alimentar e invertir en sus trabajadores, los escenarios de desarrollo no se construyen solamente en los espacios de capacitación realizadas por expertos, estos escenarios los construyen las personas en el día a día, cuando comparten en la mañana un café, cuando cuentan sus historias sobre cómo está la familia, cuando manifiestan la inconformidad por algún proceso de la organización, en los anteriores espacios se comparte la información y cuando se convierte en conocimiento puede ser un elemento invaluable dentro del capital de la empresa, como existen organizaciones que todo el tiempo crean conocimiento como mecanismo de adaptación a los cambios, otras organizaciones se encuentran estancadas frente a la manera como conciben sus propios procesos.

El conocimiento en las organizaciones debe ser dinámico, las organizaciones que no se adaptan a las nuevas condiciones de los mercados, tienden que sus retos sean cada vez más difíciles de afrontar, cada organización debe ser clara dentro de sus objetivos para que este conocimiento siempre este orientado, en dirección a la visión de la compañía, ya que también puede pasar que muchas organizaciones se estén llenado de conocimiento que esté acorde con los pilares de la empresa, el tener más conocimiento no garantiza el éxito de la organización, ya que la cantidad en este caso, no reemplaza la calidad, pero un conocimiento de calidad que no se adapte a la condiciones del mercado, también puede generar barreras y eso se refleja en como las generaciones están asumiendo el conocimiento, hace varios años existía una gran dificultad en el acceso a la información, ahora tenemos una gran dificultad en ponerles barreras a esa información, ya que mucha de ella no genera valor y si genera condicionamientos en las sociedades en las forma como quieren ver el mundo.

El conocimiento es clave para los procesos de innovación, una organización que desee reinventarse, debe ser una organización que creativa en producción de procesos, de nuevas formas de realizar las cosas, incluso de interpretar al trabajador, ya que es el sujeto fundamental de las organizaciones, gracias al conocimiento de los trabajadores la empresas siguen sus caminos productos, y este conocimiento en muchos casos se ve coartado, por deficientes procesos internos, por jefes con pocas habilidades de dirección y trabajadores acostumbrados a este tipo de organizaciones.

Las organizaciones deben tener en cuenta al capital intelectual y al conocimiento dentro de su planeación estratégica, no solamente los capitales tangibles son importantes para crecimiento de la compañía, las ideas y el conocimiento deben estar dentro de los objetivos primordial al igual

que el dinero o el aumento de clientes, ya que si se estructura un proceso definido, en el que se pueda realizar un seguimiento y se pueda medir su impacto, la organización no solamente generara beneficios para sus trabajadores, sino que también se convertirá en un modelo de referencia para el mercado y el mundo en general, gracias a la velocidad que tiene la transmisión de la información.

La cultura del aprendizaje y del conocimiento no solamente debe estar en los colegios o en las universidades, las empresas son creadoras de todo tipo de conocimientos, y por lo tanto también tienen que aprender de las organizaciones educativas que llevan años en el rol de la enseñanza; el vínculo academia-empresa es un vínculo que se rompe cuando los profesionales llegan a sus primeros trabajos, ya que al poner en práctica los conocimientos en algunas empresas, la visión artística, creadora, libre pensadora y revolucionaria con que se formaron en la universidad, se ve destruida por una visión, gris, mecánica, monótona y poco creativa que tienen algunas empresas al recibir a sus trabajadores.

Para terminar la gestión del conocimiento también parte de nosotros mismos, este ejercicio antes de llevarlo a las empresas es un ejercicio que cada ser humano debe realizar, ya que cuando nosotros mismos conocemos nuestra herramienta de acción, también podemos intervenir en nuestros alcances en la vida y en los peldaños que también nos faltan por escalar.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C., Schön, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Ausubel N. (1983) *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. 2º México, Ed. Trillas.
- Balbaste Benavent, F. y Ugalde Binda, N. (2013) *Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. En *Ciencias Económicas*, Vol. 31-No.2, p.p 179-187. Recuperado en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>
- Barvera, P. (2011). Obtenido de <http://www.baverayasociados.com.ar/wp-content/uploads/2011/05/El-Rol-del-Consultor.pdf>
- Becerra, L. (16 de agosto 2017). Colombia destina 0,34% del PIB a programas de capacitaciones, *Diario La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/colombia-destina-034-del-pib-a-capacitaciones-2537244>
- Bruner, J (1995) *La educación, puerta de la cultura*?. Madrid. Editorial Visor.
- Bruner, J (2000). *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Madrid. Editorial Alianza.
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología No. 11*, 23-33.
- Castaño, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, 219 - 233.

- Chamorro, A., Gonzalez, M., & Gomez, A. (2008). *Las practicas pedagogicas que construyen conocimiento colectivo en el aula en las universidades de Bogota*. Bogota: Universidad de la Salle.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción Teoría general de administración*. 8 ed. México. Mac Graw Hill.
- Diazgranados, N. (07 de 07 de 2016). *Diferencia entre datos, información y conocimiento*.
Obtenido de Estrategia y Negocios:
<https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/977752-345/diferencia-entre-dato-informaci%C3%B3n-y-conocimiento>
- Davenport, T. Y Prusak, L. (2001) *Conocimiento en Acción*. Prentice Hall.
- Dinero. (2016). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? *Revista Dinero*.
- Doyle, M. (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. CETED.
- Edvinsson L, Malone MS. (1999) *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Espejo, R., Schuhmann, W. y Bilello, U. (1996). *Organizational transformation and learning. A cybernetic approach to management*. Chinchester, Inglaterra
- El confidencial (8 de junio de 2015) ¿Por qué debemos desconfiar del coaching como forma de terapia? Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-06-08/por-que-debemos-desconfiar-del-coaching-como-forma-de-terapia_870815/
- Freire, P. (1979) *La conciencia y la historia: la praxis educativa de Paulo Freire (antología)*. Sao Paulo Loyola

Garzón, M. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión No 24*, 195-224.

Hernández, R. (2014) Metodología de la investigación, México. Ed Mc Graw Hill.

León Santos, Magda, Ponjuán Dante, Gloria, & Rodríguez Calvo, Mahyvin. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED, 14(2)* Recuperado en 02 de junio de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008&lng=es&tlng=es.

Jiménez, R. B. (2014). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computación, 2-3.

Knowles, M., Holton, F. y Swanson, R. (2001). Andragogía: el aprendizaje de los adultos. México: Mexicana.

Kofman, F. (1992). Lecture slides, Cambridge Massachusetts: MIT Sloan School of Management.

Luciana, T. (2010) Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional, Brasil

Morales, P. (2014) el papel de la pedagogía en la formación empresarial, pedagogy role in business trainin, españa, ed. universidad de Málaga.

Nixus Capital Humano, (2016). Quienes somos y nuestros servicios, Tomado de:
<http://www.nixuscapitalhumano.com/portalweb/QuienesSomos.aspx>

Nixus Capital Humano. (2017). Informe Programa de formación "Desarrollo de habilidades gerenciales" empresa Redes y Proyectos. Bogotá: Archivo interno.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *the knowledge creating company*. New york Oxford university press, pp. 60-102.

Olarte A. (2012) Aprendizaje organizacional procesos de consultoría, Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación 3, 1 (June 2012): 70-86. Colombia, UniAndes.

Palacios, Margarito (2000) Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias, mayo-agosto 2000. Año 6, Número 15

Pereda Marín, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial La empresa, su organización. Revista Complutense de Educación .

Pineda, A. (2006). La gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Tesis de Maestría. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de mayo de 2009, desde http://biblioteca.uniandes.edu.co/Tesis_2007_primer_semestre/00002430.pdf

Ponce Alvarez, A.A. (2009): *Fundamentos de la gestión del conocimiento*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm

RAE (2015) Diccionario de la real academia de la lengua española, Rae online, España. Recuperado de: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=3IWZ4nr>

Sánchez R (2014) *Gestión y Psicología en empresas y organizaciones*, España. Ed Esic.

- Sanchez, M. (13 de 06 de 2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de Acimed:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352005000600006&lng=es&tlng=es.
- Saravia, M. (2011). *Calidad del profesorado: un modelo de competencias academicas*. Barcelona: Ed. Octaedro.
- Senge, P. (1994) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Ed. Granica.
- Silíceo A (2008) *Capacitación y desarrollo de personal*, Mexico, Ed Limusa Noriega Editores.
- Scott, I. (2007) *Coaching general*, Mexico. Fondo de cultura económica
- Olarte, C , (2012) "Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría", *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación* 3, Bogota. pp 70-86.
- Sánchez R (2014) *Gestión y Psicología en empresas y organizaciones*, España, Ed Esic.
- Voces y Silencios: *Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No. 1, 70-86 73 México
- Organización Panamericana de la salud, Representación en Nicaragua. (Enero de 1996).
Obtenido de
<http://marianosalazar.com/atematicas/DESAFCOINTSAL/ROLDELCONSULTOR.pdf>
- Trujillo, M. C. (2009). *El aprendizaje en las organizaciones inteligentes ¿un problema para la didáctica universitaria?* Recuperado el 1 de 6 de 2019, de
<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/1843>

Van Dijk, T. (1999) El análisis crítico del discurso, Revista Anthropos (Barcelona), 186, septiembre-octubre 1999, pp. 23-36. Recuperado de:
<http://www.discursos.org/oldarticles/El%20an%20alisis%20cr%20tico%20del%20discu%20rso.pdf>

Vygotsky, L. (1995). Pensamiento y lenguaje. Buenos Aires: Pléyade

Zabala, N., & Eizaguirre, M. (s.f de Abril de 2016). *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Recuperado el 3 de octubre de 2017, de
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>

Zaccagnini, Mario Cesar. (2008). Impacto de los paradigmas pedagógicos históricos en las prácticas educativas contemporáneas. España. Revista Iberoamérica de educación.

Listado de Anexos de la investigación

ANEXO 1. Guion Entrevista Semiestructurada.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION	
GUION ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA POR OBJETIVOS	
Preguntas objetivo específico 1 :	
1-	Cuáles son los temas de experticia de los consultores de esta línea de consultoría.
2-	Como almacenan la información en esta línea de consultoría.
3-	Cuando imparten nuevos temas, como crean el contenido.
4-	Como capacitan a los consultores más nuevos en la línea.
5-	Como evalúan el conocimiento de los consultores de esta línea.
Preguntas objetivo específico 2:	
6-	Que es lo más importante en la comunicación de un capacitador.
7-	Como define la estrategia de enseñanza para una capacitación.
8-	Como planifica didácticamente (Recursos) una capacitación y cuáles son las más efectivas.
9-	Para usted, que tipos de público existen.
10-	Qué tipo de capacitaciones conoce y cuál es su diferencia.
Preguntas objetivo específico 3:	
11-	Cuáles son los pasos para la creación de nuevos productos de consultoría en su línea de trabajo
12-	Que recursos han utilizado las personas que lo han capacitado en Nixus y cuales han sido los más efectivos para usted
13-	Que siente que es lo novedoso que ha aprendido en su experiencia laboral en Nixus
14-	Que empresas de consultoría o empresas de la competencia, son modelo a seguir por sus capacitaciones empresariales y porque.
15-	Como los productos de su línea se integran con los productos de las otras líneas.
Preguntas objetivo específico 4:	
16-	Si ustedes pudieran formar a un capacitador Nixus, que habilidades trabajarían en su formación.
17-	Desde su experiencia en Nixus, que temas cree que le hace falta conocer para capacitar mejor en las empresas.
18-	Si tuviera que crear una nueva forma de enseñar en las empresas, de qué forma lo haría.
19-	Cada cuanto le gustaría recibir capacitaciones de Nixus y en dónde.

20- De qué forma le gustaría que lo capacitaran en Nixus.

ANEXO 2. Análisis resultados entrevista – categoría gestión del conocimiento

CATEGORIA GESTION DEL CONOCIMIENTO						
CONSULTOR	AGRUPACION EMERGENTE	Que conocimiento propio y frente a las otras líneas	Almacenamiento de información	Creación e innovación de conocimiento	Transmisión de conocimiento	Seguimiento de conocimiento
CONSULTOR CAPITAL HUMANO 1 - 21 de mayo de 2019		<p>Todos los consultores tienen una formación de base en psicología y algunos se han especializado más que otros en otros temas como hay personas expertas en desarrollo organizacional, hay personas expertas en gestión del riesgo psicosocial, algunos consultores que trabajan de manera independiente no como parte de Nixus son expertos en Coaching y desarrollo de equipos de trabajo. me quedo corta con lo que hacen las otras líneas</p>	<p>No, de almacenar la información como tal que exista un banco de información no, es algo que se ha hecho más informalmente, hay una carpeta compartida en drive con unas presentaciones básicas que se comparten con todos los profesionales, pero como tal que la organización tenga definida una herramienta para almacenar la información no existe en este momento. Y TU COMO ALMACENAS LA INFORMACIÓN: La guardaba en el computador corporativo, pero hace poco perdí mucha información porque solo la guardaba en el computador, alguna información está subida en la nube en mi cuenta personal de google drive y esa es la forma.</p>	<p>El estilo es un poco como responder a la necesidad del cliente, de acuerdo a lo que se establece que el cliente necesita somos muy flexibles, muy creativos a la hora de diseñar contenidos porque tratamos de ajustarnos a lo que el cliente necesita yo pensaría no hay establecido un procedimiento para hacerlo, pero pues he podido hacer el ejercicio con diferentes consultores y creo que lo que se hace es un poco como tomar un poco de base lo que se tiene ya sobre algunos temas en particular e ir innovando con cosas nuevas que se conocen en el transcurso del ejercicio profesional.</p>	<p>Es un poco como una inducción bastante agresiva por decirle de alguna manera porque implica que el consultor nuevo tiene que enfrentarse al público en muy corto tiempo. Se ha intentado hacer un ejercicio en el que los consultores acompañen a los nuevos, los nuevos acompañen a los antiguos en algunas actividades, pero eso no es algo que se haya hecho de forma recurrente o que esté acogido a algún procedimiento. Generalmente lo que ocurre es que el consultor se foguea en el ejercicio mismo y ahí es donde va haciendo su inducción.</p>	<p>No, yo creo que la manera en la que se evalúa es a partir de las quejas de los clientes, si no se reciben quejas se supone que lo hizo bien, y si se reciben quejas pues en ese momento se empieza a evaluar.</p>

<p>CONSULTOR CAPITAL HUMANO 2 - 22 de mayo de 2019</p>		<p>Yo pertenezco a la línea de capital humano nosotros en esta línea somos todos psicólogos y el tema pues en el que más hemos trabajado es en toda la parte de riesgo psicosocial: que abarca pues todo lo que es el diagnóstico psicosocial como tal desde la parte de la resolución 2646 que nos habla de que las empresas deben evaluar el riesgo psicosocial y desde allí ya empezamos a trabajar como planes de intervención enfocados muy hacia la parte del liderazgo todo lo que tiene que ver con los estilos de mando, la parte de trabajo en equipo, la formación en cuando a lo que es equipos de alto desempeño, trabajamos también toda la parte de comunicación ya sea efectiva, asertiva, trabajamos y tenemos un gran conocimiento en lo que es el manejo del estrés, la inteligencia emocional, varios temas en comités de convivencia, varios temas en lo que tiene que ver con sustancias psicoactivas, programas de líderes, es eso más o menos.</p>	<p>Inicialmente cada consultor tiene su base de datos o su información, pero compartimos también esta información por medio de un drive en donde la idea es que estén todas las presentaciones, muy básicas, pero pues ya cada uno maneja su información adicional, toda la parte de estrategias de cómo llegar realmente a los diferentes públicos, pero pues si mantenemos este medio para poder guardar la información, donde todos los consultores podemos de alguna manera acceder a ellos y aportar también a ese almacenamiento.</p>	<p>Es organizado de alguna manera nosotros inicialmente quedamos cada uno con el compromiso de revisar el tema, por internet poder tener todas estas ayudas u conocer un poco más, creando pues cada uno su producto y luego se hace reunión con los consultores que se van a involucrar en el tema y se hace na recopilación de toda la información y se crea de esta forma los productos.</p>	<p>Pues aquí el proceso de capacitación es un poco básico, inicialmente nos hacen una inducción a las personas que son nuevas, muy sencilla sobre los temas, sobre lo que trabajamos nosotros en cada una de las líneas, en mi línea pues hablamos todo el tema psicosocial, se habla de la información para cada uno, se les comparte lo que hablamos anteriormente de esa información que ya está almacenada y a veces hacemos grupos en donde nos forman un poco más en algunos programas de manera más detallada como por ejemplo: en seguridad basada en el comportamiento, como tenemos algunos profesionales que están trabajando fuera de Bogotá, entonces en este caso lo que hacemos es que a ellos se les reúne de manera virtual, en donde les estamos dando toda la información con la experticia de cada uno de los coordinadores que manejamos los teas diferentes.</p>	<p>No, realmente no hay una evaluación que esté estructurada, sencillamente se les da la formación y ya ellos deben ir a sus empresas a replicar esta información. Y pues alguna forma de evaluarlos, pero no que este estructurado es porque no llegan quedas, si no llegan quejas es porque lo hicieron bien, en el momento en que hay alguna queja es cuando sabemos que algo está ocurriendo y que hay que tomar medidas para mejorar cada uno de esos procesos.</p>
--	--	--	---	---	--	--

<p>CONSULTOR LEGAL 1 - 23 de mayo 2019</p>		<p>llevo 3 años en Nixus, soy abogada especialista en sst y en seguridad social, los abogados de la línea son formados en derecho laboral que son las relaciones de los empleadores y los empleados, también están formados en riesgos laborales y en salud ocupacional. se lo básico de las otras líneas no mas</p>	<p>es un error, ya que cada uno guarda su información en su computador, y se puede presentar que de un mismo tema podemos tener una base, pero cada uno le va agregando cosas diferentes, no hemos tenido el tiempo para sentarnos y juntar la información, para rediseñar la base mínima en un drive, pero en general, cada uno la guarda en su computador.</p>	<p>primero es buscar toda la información que uno pueda obtener, en internet, en otras presentaciones ya hechas, nosotros tenemos una ventaja con la normatividad y con la ley, ya que nos da los parámetros y la ley ya tiene unos objetivos, unos antecedentes y un alcance que llevaron a la creación de esa norma, por qué se creó desde lo legal, también si los compañeros conocen al alguien que maneje ese tema, podemos charlar con el, digamos un experto en otro tema, por ejemplo, cuando yo llegue necesitaban una presentación en teletrabajo y no teníamos información, y por iniciativa propia tome un curso en MINTIC sobre teletrabajo, eso sirvió como base sobre este tema para relacionarlo con la norma, aterrizándolo a lo que ofrecemos.</p>	<p>no existe formalmente una inducción que debería hacerse, nuestra jefe procura que el nuevo se siente una o dos horas para explicarle cómo funciona la línea y se le pide a esta persona, que primero nos acompañe a las empresas y nos observe en las capacitaciones claves que dictamos y que son las que más se venden y después nosotros asistimos a una capacitación que debe realizar la persona nueva, le enviamos la información y le tratamos de explicar lo básico, resolvemos dudas con los mínimos, también les comparto la línea del tiempo en la norma y le digo que normas debe leer para profundizar y cuando ya está preparado, sale a capacitar</p>	<p>un proceso de desempeño en conocimiento no está, pero se mide con el cumplimiento de metas, lo verificamos con el formato de evaluación del capacitador, donde las personas evalúan como ven al capacitador y su dominio del tema, hemos tenido experiencias donde los clientes no ponen esas información en el formato, pero después nos lo transmiten vía telefónica, donde nos dicen que les gusta y que no, así retroalimentamos al consultor, nos basamos en el formato que ya está establecido.</p>
--	--	--	--	---	---	--

<p>CONSULTOR LEGAL 2 - 28 de mayo de 2019</p>		<p>llevo 3 años y un mes, soy abogada especialista en derecho laboral, en seguridad social y salud ocupacional, en mi línea manejamos derecho laboral, contratación, jornadas de trabajo, prestaciones económicas, primas, cesantías, temas de salud de los trabajadores encaminados al ámbito legal, fueros de estabilidad y seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p>la verdad, no existe, cada quien lo guarda en su computador, alguna vez se utilizó un drive, pero ya no se usa y esa información esta desactualizada.</p>	<p>en las reuniones tratamos de alinear los conceptos sobre el tema, porque cada abogado puede tener su propia directriz frente a un tema en especial, y también generamos el material de la capacitación, alineado a el concepto que se definió con todos los abogados de la línea.</p>	<p>tratamos de que los consultores nuevos tengan un espacio con un consultor antiguo donde nos vean capacitar, y poder acompañarlo a las primeras capacitaciones de ese consultor nuevo para retroalimentarlo cuando inicie.</p>	<p>la líder del equipo confía en sus consultores antiguos, sobre como vieron a ese consultor nuevo, también en que tema debe fortalecer mas según la retroalimentación, por ejemplo la consultora freelance que tenemos, no es muy fuerte en el tema de seguridad y salud en el trabajo, y por eso la tenemos estudiando sobre ese tema, con información que le hemos enviado.</p>
---	--	--	--	--	--	--

<p>CONSULTOR SIG 1 - 29 de mayo 2019</p>		<p>los temas están orientados principalmente a sistemas integrados de gestión, gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo, oshas 18001, ISO 45001, sgsst, seguridad vial, esas son las fortalezas que tenemos en la línea,</p>	<p>si, nosotros como tenemos que diseñar seminarios sobre las normas en sistemas de gestión que te acabo de mencionar, nosotros creamos una carpeta compartida, ahí vamos a encontrar la información relacionada con los seminarios, los procesos de consultoría individual, cada consultor lo tiene con su empresa a cargo.</p>	<p>nosotros hacemos una reunión de equipo, y nos reunimos los consultores senior de la línea, para poder diseñar ese seminario nuevo, para ello, cada uno tiene una responsabilidad en el diseño, de leer, estudiar, y apropiarse del conocimiento, y en las reuniones de equipo lo que hacemos es consolidar criterios para la formación, ya que como consultores tenemos diferentes formas de interpretar los temas, lo que hacemos es que cada consultor trae al equipo, cuál es su visión del tema, y al final dejamos un solo criterio para manejar el seminario, así lo dicte cualquier consultor, todo se queda con un solo criterio. cuando se define ese criterio, nos distribuimos la realización de las diapositivas , los ejercicios y los talleres que vamos aplicar.</p>	<p>no existe una forma para capacitar a los nuevos consultores, en la línea cada consultor senior tiene un grupo de consultores a su cargo, es responsabilidad de cada consultor senior explicarle cómo funciona la línea, pero no tenemos un proceso definido de inducción, y justamente hemos encontrado deficiencias en eso, ya que al no estar alineados, el consultor freelance viene con otra forma de hacer sus cosas y a veces no se ajusta a la forma de Nixus, por tal razón se nos han presentado varios inconvenientes, por eso, cuando llega un consultor nuevo, se asignan a un consultor senior y de acuerdo a eso el consultor senior de la inducción a la línea, estamos trabajando en eso.</p>	<p>nosotros tenemos un proceso de selección, en el que nos apoya el área de selección donde se busca y se selecciona bajo a un perfil específico, y la líder de la línea, asigna a un consultor senior para realizar la entrevista junto con la personas de selección, puede que la entrevista se presencial o virtual, y de ahí se hacen unas preguntas generales sobre los conocimientos del consultor aspirante, pero no hay una evaluación formal.</p>
--	--	--	--	--	--	--

<p>CONSULTOR SIG 2 - 30 de mayo de 2019</p>		<p>nosotros trabajamos con la asesoría e implementación de sistemas integrados de gestión, gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en trabajo, emergencias y seguridad vial, salud mental y habilidades y lo jurídico lo manejan las otras líneas</p>	<p>generalmente creamos carpetas compartidas según los seminarios o proyectos que estemos desarrollando.</p>	<p>lo hacemos a través de reuniones de equipo donde los consultores aportan desde su conocimiento en la construcción del nuevo tema, también nos apoyamos en contratar expertos para que nos expliquen y así poder generar productos con buenas bases teóricas.</p>	<p>no existe una forma estructurada, pero se intenta que estén acompañados por un consultor senior mientras conocen el funcionamiento de la línea</p>	<p>a través de la entrevista de selección y de los seminarios y proyectos que los podamos acompañar, el senior da cuenta de lo que sabe el freelance en los primeros días de aprendizaje, también nos damos cuenta con las quejas que ponga la empresa sobre el consultor o las felicitaciones.</p>
---	--	---	--	---	---	---

ANEXO 3. Análisis resultados entrevista – categoría aprendizaje organizacional

CATEGORIA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Interpretación emergente	CONSULTOR CAPITAL HUMANO 1 - 21 de mayo de 2019	CONSULTOR CAPITAL HUMANO 2 - 22 de mayo de 2019	CONSULTOR LEGAL 1 - 23 de mayo 2019	CONSULTOR LEGAL 2 - 28 de mayo de 2019	CONSULTOR SIG 1 - 29 de mayo 2019	CONSULTOR SIG 2 - 30 de mayo de 2019
	aprendizaje interinstitucional	No he tenido muchas capacitaciones en Nixus, las que he tenido están muy asociadas a las normas entonces han sido muy teóricas, alguna vez hubo una capacitación a la que asistí en la cámara de comercio en la que la capacitadora nos estaba hablando de prevención de riesgo desde la teoría del Riesgo de ISO 31000, pero me gustó mucho un ejercicio que ella hizo, porque hizo un ejercicio práctico en el que proyectó un libro de Excel y nos hizo como un proceso de tabulación y administración de la información que de alguna forma fue muy claro para nosotros entender, algo que era como bastante	me ha gustado las capacitaciones que se salen de lo tradicional, como las que utilizan la tecnología, lo virtual, los juegos, y demás cosas que hacen que pensemos diferente	me gusta mucho la combinación de metodologías que no sean las típicas diapositivas, sino que se utilicen otros temas, como talleres, como videos para conectar con otras cosas me gusta, por ejemplo la gente piensa que desde lo que uno dicta que es lo legal, la capacitación debe ser muy formal, o muy estricto, por eso me a gustado que utilicen otro tipo de recursos, como videos, o talleres que nos saquen de esa zona de confort pero que no sean tan técnicos, sí que sea más participativo para afianzar el conocimiento y sacarlo de lo típico.	a mí me encanta como capacita el área de capital humano, ya que son muy creativos y muy lúdicos, esas actividades de trabajo en equipo, con juegos, me gustan mucho, también una vez recibí una capacitación de un proveedor externo y por medio de juegos hace que estemos más atentos, pero también cuando me forme como auditor interno, fue sin juegos, pero me gusto. algunos temas dan para ser lúdicos, otros no.	John Pineda de Bureau verita nos dio la actualización de la norma ISO 9001 y 14001 en el 2016, teníamos que actualizarnos como auditores, nosotros como consultores somos un público que ya sabemos del tema nos gustó de él porque él supo cómo manejar la experticia de cada uno.	en Nixus faltan más capacitaciones especializadas, los años pasados han utilizado diapositivas, videos, juegos, pero todo desde lo tradicional, este año han empezado a implementar otros recursos, hemos ido a otros lados a recibir capacitaciones, para mí lo practico funciona más que lo teórico, pero los dos son importantes

		<p>complejo en la norma. Lo que más me ha capacitado en Nixus ha sido ver a mis compañeros ejecutando actividades eso es algo que me ha dado muchas herramientas y me ha permitido aprender también de ellos que son repilos.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

	<p>aprendizaje institucional e individual - tácito y explicito</p>	<p>El manejo del cliente difícil es algo que he aprendido aquí, aprender a filtrar la información, a manejar mucho desde la actitud de escucha al cliente difícil y como sortear esos momentos en los que hay que decir que NO de una manera elegante. Justamente hace poco me sentí muy feliz y pensé que había aprendido algo que antes no sabía hacer y es que aprendía a negociar con proveedores que es algo que no había hecho antes y además pensé que en ningún escenario de mi vida podía hacer, pero pues en Nixus resulte haciéndolo y eso me permitió pensar que en otras esferas lo puedo hacer.</p>	<p>a tener más relacionamiento con el cliente y ser más comerciales, generalmente en las empresas de consultoría, esa labor la hace el área comercial, acá nosotros hacemos la labor comercial y diseñamos los presupuestos del proyecto</p>	<p>para lo más novedoso fue una metodología que se llama desing thinking, ya que es una metodología de innovación , de creación de nuevas ideas corporativas, de negocio, de cómo nos reinventamos y renovamos, donde la imaginación es la que fluye, y un día me toco trabajar en eso, fue algo retador e interesante ya que lo desconozco, también otros temas puntuales que he aprendido, ha sido en las visitas a las empresas, como saber cómo funcionan, como se hacen esos procesos productivos, como hacer la leche, como extraer el petróleo, conocer eso me pareció genial.</p>	<p>el tema de entrar a hacer cosas nuevas en muy poco tiempo, el improvisar y ser recursivos, en otras empresas todo está muy diseñado, pero acá muchas cosas deben ser muy rápido.</p>	<p>El desarrollar producto es algo que he aprendido en Nixus, en temas de consultoría uno se acostumbra a hacer las cosas siempre igual que es algo tan estructurado, aprendí a diseñar productos de formación que antes no lo hacía para distintos públicos como para empresas de vigilancia, empresas temporales, de manufactura, donde el cliente está esperando que lo que les enseñemos aplique en el sector.</p>	<p>a trabajar de la mano con otras áreas, en mi caso he tendió que crear productos de la mano con otras áreas, pero no es muy frecuente, es algo que se debe trabajar mas.</p>
--	--	---	--	---	---	--	--

	aprendizaje interinstitucional	<p>Alguna vez yo estuve en un seminario de gestión del conocimiento de una empresa de consultoría que se llama Human Capital, que me gustó mucho, me gustó mucho todo el congreso porque fueron tres días en los que se vio mucha organización, había personas muy competentes, es una empresa de consultoría de la que creo que podemos aprender muchísimo, yo trabajaba antes en una empresa que también es muy fuerte en el tema de capacitación, es una empresa española de que en este momento se llama Quirón Prevención y no conozco más.</p>	<p>Te cuento que tengo varios contactos cuando hacemos presentaciones comerciales, entonces uno conoce otras empresas, pero no recuerdo el nombre, entonces no lo tengo claro. Y ALGUNA DE ELLAS TE HA LLAMADO LA ATENCIÓN POR ALGO QUE SEA DIFERENTE En este momento creo que varias de las empresas están manejando mucho la parte lúdica buscan otras estrategias para llegarle al público que no sea solamente la formación y la capacitación si no es buscar cómo llegar de una manera impactante a su público, pero realmente o tengo ningún nombre.</p>	<p>empresas de abogados especialistas en seguridad en salud no hay muchas, la mayoría son abogados independientes que se han ido formando, también he escuchado de German Plazas y Legis que son fuertes en seminarios, yo asistí a una capacitación en Legis en el tema de contratación y no me gusto sus diapositivas por estaban muy cargadas, la persona sabía mucho del tema pero le costaba transmitir ese conocimiento a su público, como era abogado, no utilizaba nada innovador.</p>	<p>yo conozco algunas empresas de consultoría como SGS que es líder en sistemas de gestión. Pero no conozco una que tenga todo junto como Nixus, también me gusta GHA consultores, en temas de talento humano tienen muchas cosas, pero esas son las que conozco.</p>	<p>No conozco ninguna, conozco consultores independientes que hacen contratación directa que tienen muy buena forma de hacer este tipo de consultorías.</p>	<p>no conozco muchas, generalmente conozco consultores independientes que hacen esta labor, pero empresas con tantos profesionales y disciplinas no conozco</p>
--	--------------------------------	--	--	--	---	---	---

	aprendizaje grupal	De hecho, la teoría del sistema dice que esa integralidad tendría que existir porque todos trabajamos en seguridad y salud en el trabajo y eso significa que tenemos muchos puntos en común, creo que un poco más por el tema operativo no logramos hacer esta integración fácilmente.	En este momento, este año Nexus ha logrado integrar las diferentes líneas que tenemos por ejemplo los comités de convivencia entonces capital humano se apoya mucho con la línea jurídica para tener la asesoría legal, en este momento están haciendo una parte lúdica donde se están tratando temas técnicos de seguridad y salud en el trabajo y están participando desde la línea de sistemas integrados de gestión con capital humano	como los temas de riesgos laborales parten desde la legislación, desde ahí es que podemos integrar los temas, por ejemplo con capital humano podemos tomar la educación para adultos como una herramienta para enseñar las normas, y desde SIG, todo parte desde la ley, el cómo ejecutarlo es algo de las otras líneas, pero la norma si la maneja el abogado, el cómo hacerlo lo hacen los psicólogos y los ingenieros., desde ahí podemos integrar lo productos.	si hay productos en conjunto, como los comités de convivencia y el COPPAST que se capacitan desde el punto de vista del psicólogo, del ingeniero y del abogado, si hay productos compartidos.	Por el tipo de servicios que yo tengo asignados no he tenido que interactuar con las otras líneas, pero sí sé que se hace porque Yesica es la que más ha tendió que interactuar con las otras líneas porque ella tiene los servicios especializados, donde hay que unir una matriz de aspectos ambientales para una empresa de hidrocarburos pero debo pasar por la línea legal para que revisen la norma.	se integran de mucha formas, ya que desde nuestra línea apoyamos a las empresas en la implementación de los sistemas y para ello, debemos conocer lo legal que manejan los abogados y toda la parte psicosocial que manejan los psicólogos para determinadas áreas, pero en Nixus falta fortalecer la creación de productos en conjunto, hay mucho conocimiento , pero todo esta guardado en cada línea y en cada consultor
--	--------------------	--	--	---	---	--	---

ANEXO 4. Análisis resultados entrevista – categoría formación empresarial

CATEGORIA	CONSULTOR	CONSULTOR CAPITAL HUMANO 1 - 21 de mayo de 2019	CONSULTOR CAPITAL HUMANO 2 - 22 de mayo de 2019	CONSULTOR LEGAL 1 - 23 de mayo 2019	CONSULTOR LEGAL 2 - 28 de mayo de 2019	CONSULTOR SIG 1 - 29 de mayo 2019	CONSULTOR SIG 2 - 30 de mayo de 2019
CATEGORIA FORMACION EMPRESARIAL	INTERPRETACION EMERGENTE						
	Características en las habilidades de comunicación	Creo que lo más importante es que utilice un lenguaje a la medida del público con el que está trabajando, que se ponga un poco como en ese rol que requiere mucha flexibilidad ¿no? Como de entender como son estas personas con las que está trabajando y poder hablarles desde su lenguaje.	Yo creo que lo más importante inicialmente es la Actitud, el querer hacer las cosas, si nosotros amamos lo que hacemos pues creo que se va a ver reflejado, en cómo llegamos al público, es importante que los consultores tengan el buen manejo de los diferentes públicos a los que llegamos nosotros, entonces inicialmente eso es importantísimo o el manejo de cliente, la atención a esta población que le llegamos. Otra cosa que es importantísima es el lenguaje no verbal, el lenguaje corporal entonces el lenguaje corporal tiene mucho que ver con la actitud, más que el contenido es	lo más importante y que yo hago es que le hablen a las personas en lenguaje entendible, ósea que lo complejo se pueda transformar en algo digerible y entendible y ameno a ese público que estas teniendo, porque no sabemos que publico tenemos, puede ser la persona más especializada o puede que no sepa del tema, lo más importante, a parte de la presentación, el tono de la voz, es tener esa habilidad para no hacer dormir a su público, haciendo que la información sea fácil de entender, la gente tan técnica no lo logra, se	lo más importante es que sea cercana, que yo sienta que lo que me dice lo puedo utilizar, que no me hable en un lenguaje técnico, que me hable en un lenguaje que yo pueda entender.	para mi es conectarse con el público, es decir que en un proceso de formación, puede que sepas mucho de un tema, y puede que tengas una gran diversidad de público en los asistentes, algunos que conocen muy bien el tema y otros que no, si uno logra conectar al público, por esos es importante evaluar el público que tenemos, en los primeros 15 minutos, que son los que se toman como presentación, ahí vamos conociendo el nivel de conocimientos del grupo, y para tener más credibilidad, nos apoyamos por el conocimiento de un experto, para mí el conocimiento	que en su exposición sea claro, concreto, que sepa del tema, que sean un gran orador, que no haga dormir al público, que exponga con energía y sepa responder las preguntas que se le hacen

			<p>como le llegamos al equipo al que le estamos hablando al que estamos formando, pero pues también tiene que haber una parte importante que es el contenido, pero pienso que la habilidad que debe desarrollar un consultor es el lenguaje no verbal.</p>	<p>debe aprender a leer ese público.</p>		<p>del público es super importante.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

	<p>creación e innovación en capacitación</p>	<p>Bueno varias cosas: primero el nivel de formación de las personas que van a participar en la capacitación para saber qué tan receptivas pueden ser a la información teórica, por otro lado, también el Tema que se va a manejar porque hay algunos temas que se prestan para hacer actividades de movimiento, de cuerpo y hay otro que no, que requieren de cualquier manera un discusión más verbal por lo que se va a tratar, el número de personas que van a asistir al proceso de formación también determina muchas de las actividades que hagamos y el espacio en el que se va a estar, yo creo que esos cuatro aspectos principalmente.</p>	<p>Para nosotros dar nuestras capacitaciones en el caso mío es importante conocer la población a la que le voy a llegar, ya conociendo y sabiendo cual es el objetivo y la expectativa que tiene ellos frente al tema, entonces pues ya se crea esa estructura inicialmente pues viene toda la parte de la presentación, luego viene como tal el contexto, la conceptualización aclarar estos conceptos básicos de la capacitación, luego viene ya como esos temas en los que hay que dividir de acuerdo a los conceptos, hablo y trabajo la parte de actividades, como taller donde hacemos como una actividad donde se integran las personas y la idea es que el tema se interactúe entre el equipo que está tomando la capacitación y ya pues el cierre que son unas conclusiones y ya como un espacio de preguntas, dudas, si se cumplieron o no los objetivos de esa formación.</p>	<p>como lo legal es tan técnico y aburrido, yo intento no poner mucho texto de la norma, a menos de que sea necesario, primero averiguo que tipo de público voy a tener, si son operarios, o gerentes, o mandos medios, dependiendo de eso, el lenguaje va a ser diferente, para aterrizar la norma, la metodología casi siempre es "Casuística" funciona ponerles muchos casos de las empresas, esos conecta mucho y las personas se sienten identificadas, con lo bueno y malo de las empresas, los casos y los ejemplos funcionan con un lenguaje formal o información dependiendo el público.</p>	<p>bueno, yo tengo en cuenta el saludo, luego conocerlos a todos cuando son grupos pequeños, y que me conozcan sobre mi punto de vista profesional y luego personal, siempre opongo el objetivo de la capacitación, los temas que se van a tratar, y con eso se desarrolla la capacitación</p>	<p>de acuerdo al tema, tenemos una estructura para desarrollar el programa de formación, lo que se hace es que de acuerdo al programa, si son 4 horas, 8 horas o es un diplomado de 80 horas, se estructura con unos tiempos específicos, nosotros en la línea hacemos una ESTRUCTURA DE PROGRAMA FORMACION, donde dividimos los temas y les asignamos tiempos, dividimos el tiempo de la presentación, por ejemplo si vamos a tener decisiones, también le asignamos un tiempo, todo esta medido en tiempo para que no nos sobre o nos falte tiempo, a veces cuando no se estructura, puede que te quedas en la primera parte del tema, y se acabó el tiempo, por eso nosotros le ponemos tiempo a todo, le ponemos tiempo a los refrigerios y también al espacio de preguntas, cuando nosotros diseñamos un programa de formación, lo puede dictar también un consultor freelance, ya</p>	<p>nosotros la diseñamos en grupo, intentamos que el conocimiento de los consultores de la línea enriquezca el proceso de creación de producto, ya que a veces tenemos diferencias, en grupo creamos una ESTRUCTURA DE PROGRAMACION que tiene los temas, los descansos, los talleres, los juegos y todo lo que se debe hacer en la capacitación</p>
--	--	---	--	---	--	---	---

						<p>que nosotros diseñamos una guía del capacitador con los pasos y temas a seguir, cuanto tiempo se debe demorar, que debe decir, que debe hacer.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

	<p>recursos en capacitación</p>	<p>Se define partir de los mismos criterios anteriores, una vez que tu sepas que tipo de capacitación vas a hacer, pues defines que recursos vas a utilizar, el espacio ahí es bien importante si vas a estar al aire libre o en un lugar cerrado. El juego es un recurso muy importante creo que todos los adultos, niños, adultos mayores, adolescentes conectamos desde el juego, solamente con mencionarlo, inclusive, aunque uno vaya a hacer una actividad que no sea necesariamente jugar como juego libre, pero con que uno le mencione a la persona la posibilidad de jugar se genera una energía un poco más tranquila, más relajada, más abierta a algún proceso de formación.</p>	<p>dependiendo el tema, se planifican las actividades, cuando son temas de desarrollo de competencias como comunicación y liderazgo, se utilizan juegos, cuando son temas ligados a la norma como comité de convivencia, se utilizan más el análisis de casos</p>	<p>desde el análisis de casos, pero en MINTIC aprendí a utilizar una herramienta para evaluar los conocimientos en una capacitación, es una aplicación de celular llamada KAJUK, donde los asistentes participan resolviendo preguntas de selección múltiple, y en tiempo real salen los mejores puntajes, para estas capacitaciones es ha servido mucho, ya que nos ha permitido volver más interactiva las capacitaciones</p>	<p>yo utilizo videos, pocas veces uso juegos, cuando son seminarios muy largos, los pongo a ellos a hacer las pausas activas, pero lo que más utilizo son videos y casos, dependiendo los temas, los casos funcionan mucho.</p>	<p>nosotros en nuestra reunión de equipo, cada uno trae ideas, y para fortalecer el conocimiento, usamos talleres, donde las personas participan, también en los talleres hemos hecho juegos, dinámicas, hemos hecho videoconferencias dramatizando situaciones reales en las empresas, también planificamos las pausas activas, con los tiempos, en la planeación, todo tiene un tiempo, utilizamos pausas activas, como rumba y juegos.</p>	<p>dependiendo el tema, cada consultor tiene una serie de ejercicios para enseñar, por ejemplo, a mí me gusta mucho usar casos de empresas, donde por grupos puedan resolver problemas que pasan en el día a día de las empresas y que ellos puedan analizar con lo que se está dictando en la capacitación.</p>
--	---------------------------------	---	---	---	---	---	--

	<p>públicos objetivo de la capacitación</p>	<p>Como trabajamos con organizacion es, pensaría un poco en los niveles organizacion es, hay un grupo poblacional digamos que es todo el nivel operativo: que es un tipo de público en particular hay otros niveles que son como el nivel táctico: que son las personas que ejecutan y que direccionan también a los operativos y los niveles estratégicos: que son como la alta dirección y todas las personas que tienen poder de decisión y asignación de recursos en las organizacion es.</p>	<p>Bueno nuevamente es importantísimo o conocer la población porque no a todos los públicos podemos llegarle con las mismas actividades, me apoyo mucho con las ayudas que pueda brindar internet, con las ayudas que ya se tienen establecidas en el equipo de trabajo y como en eso es en lo que nos estamos apoyando, es importante saber cuánto es el tiempo que tenemos, cual es la población, cuáles son las expectativas, porque en muchas ocasiones no nos piden nada dinámico ni con alguna actividad sino más bien que sea una charla muy estilo conferencia, entonces hay que mirar cuales son las expectativas y lo que esperan de cada una de las formaciones.</p>	<p>existen publico dependiendo la cultura, el departament o, por ejemplo, en Bucaramang a la gente es difícil, en Medellín son muy técnicos, la gente de la costa es más relajada y jocosa, también dependiendo el cargo, también si son operativos, mandos medios o gerentes cambia, también los formados en seguridad y salud y los que no, por ejemplo, un ingeniero valida si el capacitador sabe, esos son los tipos de público, los más difíciles son los compañeros de uno.</p>	<p>para mi existen dos clasificacion es, uno por edades, algunos mayores, que son líderes de procesos, gerentes, y otros más jóvenes, también los clasifico por niveles, directivos, administrativos y operativos</p>	<p>para mi existen, el público abierto al conocimiento, el que está abierto a aprender es el que más me gusta, también hay otro, que es el público experto pero que quiere aprender, y quiere construir, pero el más difícil es el público muy esperpento que te impide construir conocimiento, ya que todo lo critican y ponen barreras en el conocimiento para las otras personas, por eso nosotros tenemos que manejar ese público difícil, ya que puede ser una piedra en el zapato en la capacitación.</p>	<p>para mi existen según el cargo, pueden ser de la alta dirección de la compañía, pueden ser de los niveles medios o pueden ser operativos, según el público también se diseña, ya que, en los más conocedores, se hace énfasis en la teoría y en otros se hace más en la practica</p>
--	---	---	---	--	---	---	---

	tipos de capacitaciones	las magistrales que son más parecidas a los seminarios y las lúdicas que involucran juegos, también pueden ser indio o autor dependiendo el tema	Las capacitaciones pueden ser estilo charla magistral, pueden ser talleres donde estamos trabajando toda la parte teórica pero también hacemos actividades dinámicas en donde interactuamos con el público, los ponemos a trabajar que son los talleres, hay metodologías autor que son más de campo abierto, interacción entre del equipo y las indias que son dentro de los espacios cerrados.	virtual o presencial, técnica o formal, pero no conozco cuales son los tipos, por ejemplo, con videos, pero no tengo claro.	magistrales como las que nosotros dictamos, algunas teórico prácticas, nos si eso existen y también capacitacion es lúdicas	las que utilizamos en los seminarios que son magistrales, las practicas donde se ve a los participantes realizar lo aprendido y las teórico-prácticas que fusionan las dos	pueden ser presenciales o virtuales, también por la cantidad de personas puede ser seminario magistral o taller con grupos pequeños, también pueden ser generales cuando van muchas empresas o especializado s cuando es para solo una empresa o sector.
--	-------------------------	--	--	---	---	--	--

	<p>evaluación de la capacitación y seguimiento en las empresas</p>	<p>Generalmente en algunas capacitaciones se pasa una evaluación de conocimiento, en otras no se pasa nada, la evaluación es nuestra única forma cuando no volvemos a las empresas.</p>	<p>En muchas ocasiones uno hace una evaluación para conocer si quedaron claros sobre todo la parte conceptual, básicos de la formación entonces se hace una evaluación unas cinco preguntas sobre el tema, depende también de las preguntas que ellos mismos hagan si muchos repiten las mismas preguntas pues algo pasó y algo no quedó tan claro, hasta el mismo lenguaje corporal de ellos, si uno dice hay preguntas, dudas y ellos interactuaron bien si ellos responden de manera positiva pues sabe uno que les quedó una gran parte del mensaje, ese es el estilo de evaluarlos.</p>	<p>generalmente con las evaluaciones de conocimiento, ya sean grupales o individuales, como te comentaba, para eso utilizamos las aplicaciones virtuales para evaluar</p>	<p>por medio de las evaluaciones que realizamos, en otra hacemos preguntas para comprobar que saben y últimamente y utilizamos una aplicación que se llama KAJUT donde de manera interactiva hacemos que las personas participen y den cuenta de su aprendizaje</p>	<p>generalmente en los seminarios siempre evaluamos el proceso para poder certificar, en las empresas como nosotros estamos por varios meses, evaluamos en el tiempo si ellos están implementando o mejoras en su sistema.</p>	<p>en los seminarios se da cuenta en la evaluación escrita, pero en las consultorías especializadas en las empresas si tenemos más tiempo para ver en la práctica si la gente implementa los conocimientos de manera efectiva.</p>
--	--	---	--	---	---	--	--

