



## ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE DEL CAPITAL HUMANO PYME

(Strategies for the learning of the human capital pyme)

Recibido: 06/03/2012 Revisado: 03/08/2012 Aceptado: 27/09/2012

**Pérez, Deisy**

Universidad del Zulia, Venezuela

[dphasbun@hotmail.com](mailto:dphasbun@hotmail.com)

### RESUMEN

El aprendizaje organizacional surge como disciplina que permite a la empresa actualizarse en la sociedad del conocimiento, siendo importante por ser la base del mejoramiento y la innovación, dos pilares de la competitividad contemporánea. Aspecto fundamental para plantear como objetivo, identificar el proceso de aprendizaje y evaluar los tipos de mecanismos utilizados para el aprendizaje del capital humano en las Pyme de la Península de Paraguaná del estado Falcón. Con un estudio descriptivo y explorativo con diseño no experimental dirigido a cuarenta (40) gerentes. Se aplicó un cuestionario validado por la técnica de juicio de expertos y análisis discriminador de reactivos; para la confiabilidad se utilizó Alpha Cronbach ( $r=0,997$ ). Los resultados arrojaron una escasa cultura formativa y a pesar de utilizar nuevas tecnologías, obvian otras; inclinándose en el uso de conferencias, entrenamiento en tareas, instrucción programada y desarrollo de grupos, prescindiendo de otras técnicas para el aprendizaje, demostrando una debilidad en la utilización de diversidad de métodos para lograr excelentes resultados en el aprendizaje. Se recomiendan estrategias para el capital humano, que establezcan premisas básicas, las cuales deben ser difundidas hasta formar parte de la cultura empresarial e internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. Igualmente, establecer el proceso de aprendizaje, dividiéndolo en etapas de: Información, formación, entrenamiento y coaching. Para trabajar sobre estos ejes, la metodología deberá ser siempre participativa, y en muchos casos, experiencial, de forma tal de impactar tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual.

**Palabras claves:** Aprendizaje, Capital humano, Estrategias, Pyme.

### ABSTRACT

The learning organizational it arises as discipline that allows the company to be updated in the society of the knowledge, being important because it is the base of the improvement and the innovation, two props of the contemporary competitiveness. Fundamental aspect to consider as an aim, identifying the learning process and evaluating the types of mechanisms used for the learning of the human capital in the Pyme of the Península of Paraguaná of the state Falcón. With a descriptive and explorative study with a not experimental design directed to forty (40) managers. There was applied a questionnaire validated by the technique of experts' judgment and discriminatory analysis of reagents; for the reliability was used Alpha Cronbach( $r=0,997$ ).The results threw a scanty formative culture and in spite of using new technologies, obviate others; inclining in the use of



conferences, training in tasks, programmed instruction and development of groups, regardless of other technologies for the learning, demonstrating a weakness in the utilization of diversity of methods to achieve excellent results in the learning. There were recommended some strategies for the human capital, to establish basic premises, which must be spread up to forming a part of the enterprise culture and internalized in the attitudes and behaviors of all. Equally, to establish the learning process, dividing it in stages of: Information, formation, training and coaching. To work on these axes, the methodology will have to be always participative and, in many cases, experiential, in a manner of striking so much from the cognitive plane, emotionally and behaviorally.

**Keywords:** Learning, Human capital, Strategies, Pyme.

## INTRODUCCIÓN

Las Pyme deben orientarse hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, bases fundamentales para su supervivencia y desarrollo, por tanto, están obligadas a aprovechar las propias capacidades de sus recursos, en especial del humano, asumiendo como centro de todos los esfuerzos del desarrollo las personas que la conforman.

Y si a lo anterior se suma el entorno que rodea a la Pyme, lleno de avances tecnológicos, colmado de nuevos mercados con alta tecnología, donde por su flexibilidad y capacidad de respuesta rápida puede acceder, pero si no se incorpora inteligentemente puede ser muy afectada. Obliga a este tipo de organizaciones a preparar su capital humano para prever los impactos y condicionamientos de escenarios diversos, identificando e interpretando la información que le rodea, desarrollando capacidad para generar relaciones facilitadoras de competitividad global. Entonces, este logro dependerá en gran parte de aprovechar el conocimiento de su gente, mediante un aprendizaje conjunto, dinámico, permanente, comprometido y armonioso del individuo y de la organización a la cual pertenece (Benavides, 2002).

En tal sentido, el reto de las Pyme, como señala Zorrilla (2012), es la gestión de su capital humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas modernas, que ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana. En búsqueda de esta transformación, se entiende el aprendizaje del individuo, como proceso continuo y constante de información, capacitación y entrenamiento producto del aprendizaje organizacional, mediante el cual se compromete la empresa y el individuo en una visión integradora y humanista.

En este sentido, la Pyme debe prever de técnicas, medios y herramientas adecuadas para impartir el aprendizaje, es de resaltar en este ámbito, que se está en la era de la generación de conocimiento, como señala Marín (2002), donde el sector empresarial debe crear condiciones apremiantes para impulsar la conversión de conocimiento en capital intelectual necesario para transformar la organización, convirtiendo al individuo Pyme en un ser ejecutor con eficiencia y eficacia las funciones a desempeñar en la empresa, todo enmarcado dentro de los valores y cultura empresarial.



Por lo tanto, se plantea la presente investigación cuyos objetivos son: 1) Identificar el proceso de aprendizaje del capital humano de la Pyme de la Península de Paraguaná del estado Falcón, y 2) Evaluar los tipos de mecanismos utilizados para el aprendizaje del capital humano de la Pyme de la Península de Paraguaná del estado Falcón. Con la finalidad de proponer estrategias para lograr el aprendizaje del capital humano en una Pyme donde la principal función sea darle valor y aprovechar el individuo dentro de la organización de manera de convertirlo en un ser humano productivo, solidario y humanista enmarcado dentro de los valores y cultura empresarial.

## EL APRENDIZAJE

Las organizaciones están abiertas al aprendizaje, lo cual es la protección básica contra la extinción empresarial, por el impulso de las exigencias competitivas, la velocidad de respuesta global y la necesidad constante de innovarse o perecer, es un medio para estar preparadas en la era del conocimiento y la información, donde se le da valor al conocimiento y se le da valor, gestionando o tramitando la capacidad de aprender a nivel individual y a nivel organizacional, lo que permite fomentar el pensamiento creativo dentro de las organizaciones (Alvarez, 2000).

Hay diferentes e importantes beneficios, los cuales se obtienen del aprendizaje en las organizaciones y explican los esfuerzos e inversiones aplicadas. No todos estos beneficios son visibles a simple vista, ni son efectivos en el corto plazo, de hecho, su importancia radica en tener perfilado el objetivo del proceso para permitir su desarrollo, por lo tanto, la aprendizaje debe ser coherente con el desarrollo del proceso, utilización de medios y mecanismos adecuados (Chiavenato, 2000; Enebral, 2005).

Por ello es importante incorporar el aprendizaje como protección básica contra la extinción empresarial, como un medio para estar preparadas para la cruzada empresarial del siglo XXI, donde se da valor al conocimiento, gestionando o tramitando la capacidad de aprender, lo cual ayuda a fomentar el pensamiento creativo dentro de las organizaciones, permitiendo un aprendizaje rápido y eficaz mediante el cual el capital humano accede a conocimientos necesarios para ser efectivo en mercados altamente competitivos, centrándose más en la práctica que en la teoría, lo cual Druker llama rendimiento del conocimiento (Álvarez, 2000).

Aspectos imprescindibles en una sociedad exigente de organizaciones, donde la preparación del individuo sea integral y continua, de manera de lograr realizar todo aquel trabajo al cual no pueden acceder las máquinas; rodeada además de un entorno, el cual exige talentos humanos creativos, flexibles, con habilidades para resolver problemas, tomar decisiones, adaptarse a la variabilidad del mercado y diferentes culturas. En sí, la necesidad presente en la organización moderna debe ser más previsiva en materia de formación para su talento humano, debido al hecho de estar en un mundo dinámico, al cual hay que estar constantemente anticipando por los nuevos cambios tecnológicos, estructurales, culturales y normativos presentes (Hernández, 2005).

Por lo tanto, afirma Chiavenato (2002), cualquier iniciativa de aprendizaje debe dar respuesta a las necesidades de la organización, pero sin olvidar la del individuo, en este



sentido, debe establecer objetivos de formación, identificar los mecanismos adecuados y utilizar técnicas modernas para alcanzar los objetivos planteados.

A su vez, enfocar el aprendizaje a orientar a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, posesionarlas en sus labores y clarificarles su papel y objetivos. Luego, la orientación debe ser enfocada al área de formación, estableciendo programas para transmitir información para aumentar el conocimiento de las personas, sobre la empresa, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes. Igualmente, puede tener la finalidad de desarrollar las habilidades del talento humano, capacitando para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas, entre otros.

En sí, lo importante es planificar la necesidad en función de las individuales y organizacionales, generalmente utilizar varios fines simultáneamente para efectuar diversos tipos de cambio de comportamiento en las personas, tratando en sí de cambiar actitudes reactivas y conservadoras por actitudes proactivas e innovadoras que mejoren su espíritu de equipo y creatividad. Tomando en cuenta para ello, el uso de nuevas tecnologías, porque influye en los logros estratégicos para el aprendizaje relacionados con la capacidad de aprender, permitiendo proyectarlos en función de los requerimientos actuales y potenciales dadas las exigencias del cambio permanente y las posibilidades de requerimiento del entorno organizacional (Benavides, 2002).

De hecho, el aprendizaje al intentar dar respuesta a demandas, necesidades complejas y diversas, las cuales se han planeado, requiere de formas o planteamientos no tradicionales; susceptibles de actuar con eficacia en esa realidad. Por ello, los nuevos medios tecnológicos están logrando cambiar los sistemas de relación con el ser humano, tratan de instalarse como componente cultural. Aquí entra el término de nuevas tecnologías, definidas como conjunto de herramientas, soportes, canales para el tratamiento y acceso a la información. Su característica más visible es su radical carácter innovador, su influencia notable se establece en el cambio tecnológico, además del cultural (González, 2005). En este sentido, las empresas utilizan como nuevas tecnologías según Chiavenato (2002):

a) Recursos audiovisuales contentivos de imágenes visuales e información en audio, videograbadoras, CD-ROM y DVD, permitiendo grabar programas de formación que se pueden distribuir y presentar en varios locales diferentes en cualquier momento.

b) Teleconferencia, asistiendo el empleo de equipo de audio y videos.

c) Comunicaciones electrónicas, comunicación interactiva entre personas físicamente distantes, por el correo de voz.

d) Correo electrónico o e-mail consiente en comunicaciones a través de mensajes electrónicos enviados por computadores unidos a redes de computadores.

e) Tecnología multimedia, integra voz, video y texto codificados digitalmente y transportados por redes de fibra óptica.



Las herramientas antes mencionadas pueden ser impresas o electrónicas, así como también pueden o no incluir la interacción con un experto, lo ideal es que las mismas sean fáciles de usar, confiables, actualizadas, y donde el usuario perciba valor añadido. La selección de la herramienta dependerá del tipo de actividad, audiencia y condiciones usuales de trabajo de los individuos quienes se encuentran en proceso de formación (Álvarez, 2000).

Por su parte, en cuanto a los tipos de mecanismos utilizados para el aprendizaje, se debe considerar hoy en día no estar siempre enfocados en los modelos tradicionalmente vigentes donde solo se alcanza el nivel cognitivo o de conocimiento, así Chiavenato (2002) afirma que es necesario ampliar el conocimiento como punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas, lo cual supone crear organizaciones orientadas al aprendizaje, clave para la creación continua de ventaja competitiva, es decir, una grupo de personas mejoran constantemente su capacidad de crear futuro, un futuro el cual tenga significado para la empresa, sus empleados y la comunidad, por ello es importante el uso que se persigue con la técnica del aprendizaje.

En ese sentido, para la transmisión de conocimientos o de información, se utilizan técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador, estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción. Si son orientadas al proceso, son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales, entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playing (juego de roles o dramatización).

Existen también las técnicas mixtas, las cuales no solo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos, para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo. Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos o contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficiencia interpersonal (Mpyme, 2011). Estas técnicas, para Chiavenato (2002) son:

a) Conferencias: medio de comunicación en una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes, aunque logran economías de tiempo, así como de recursos, su desventaja es la naturaleza unilateral de la comunicación, la indiferencia a las particularidades del aprendiz en cuanto a estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz.

b) Instrucción programada, transmite información en programas de formación y permite instruir sin la presencia e intervención del instructor humano.

c) Dramatización, implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización.



d) Ejercicio de simulación, incluyen estudios de casos, desarrollo de grupos y juegos de empresas, en los cuales se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique los problemas reales, juegos de empresas y ejercicios de dramatización que ponen a la persona en el papel de actor que participa en los problemas gerenciales, tales simulaciones de papeles (roleplaying) presentan la ventaja de crear un ambiente semejante al de las situaciones reales en que trabajan las personas.

También existen mecanismos, los cuales pueden administrarse en el lugar del trabajo o fuera de este, cuando se realiza en el lugar de trabajo, pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de "staff". No requiere acondicionamiento ni equipos especiales y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados, siendo muy común en las Pyme. Y si por el contrario, se realiza fuera, generalmente son complementarios a la empresa, su principal ventaja radica en que el personal puede dedicar toda la atención al mismo, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Estos tipos de mecanismos, clasificados de acuerdo al lugar de aplicación, Chiavenato (2002) los define de la forma siguiente:

a) Entrenamiento en las tareas, suministran información, conocimientos y experiencias relacionadas con el cargo. Puede incluir conducción la cual es una apreciación crítica respecto del desempeño de la persona en el cargo.

b) La rotación de cargos que incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro para comprender mejor la organización en conjunto y la asignación de proyectos.

c) Asignación proyectos especiales, consiste en entregar una tarea específica para lograr aprovechar la experiencia en determinada actividad.

c) Juegos administrativos, consisten en juegos administrativos que permiten tomar decisiones administrativas y evaluarlas; y dramatizaciones que permiten actuar como determinados personajes o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización.

En concordancia con los mecanismos mencionados, se puede afirmar la no existencia de un recurso de formación único, o mejor dicho, de distintos recursos que alcanzan distintos niveles de eficacia dependiendo del objetivo del aprendizaje, los antecedentes, actitudes del empleado y pericia del instructor. Por lo tanto, a la hora de impartir formación, se deben desarrollar combinaciones de técnicas adecuadas, siempre tomando en consideración la necesidad específica de la empresa y utilizando varios recursos simultáneos; la combinación de los mismos contribuye al éxito del programa.

### **METODOLOGÍA EMPLEADA**

La investigación utilizó un enfoque metodológico descriptivo y explorativo con un diseño no experimental o Expost-facto según Tamayo y Tamayo (2003) y Hernández, Fernández y Baptista (2003). Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario estructurado tipo encuesta bajo la escala de Likert (muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, en acuerdo y muy en acuerdo), dirigido al director o gerente



de treinta (30) Pyme entre cinco (05) y cien (100) empleados, inscritas en la Cámara Petrolera de la Península de Paraguaná del estado Falcón.

Este cuestionario estuvo sometido al juicio de expertos en el área de conocimiento, mediante un instrumento de validez de contenido, buscando el análisis de los ítems en correspondencia con la pertinencia del contexto teórico, objetivo del estudio, indicadores, tipos de preguntas y redacción, presentando una confiabilidad Alpha Cronbach de 0,997, lo cual significa un buen nivel de acuerdo con los estándares internacionales para instrumentos cualitativos. Para el análisis cuantitativo de los datos, se procedió a la aplicación del paquete Excel de Microsoft 2003, con el fin de organizar la data y tabularla, para el análisis de los mismos se utilizó la estadística descriptiva, calculando la frecuencia absoluta, relativa, media y desviación estándar, demostradas en las tablas correspondientes.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO

En cuanto al proceso de aprendizaje, se exponen los resultados obtenidos para el proceso de aprendizaje para el capital humano en las Pyme, mediante los indicadores finalidad del aprendizaje y nuevas tecnologías para el alcance del objetivo uno (01). En el cuadro 1, se presentan los resultados del indicador finalidad del aprendizaje, las respuestas obtenidas con relación a los ítems en su frecuencia absoluta están por encima de la posición media teórica (90). Indica que el 68% de los sujetos utiliza el aprendizaje con la finalidad de informar sobre la organización, un 67% para provocar cambio de actitud y sensibilidad en el capital humano integrante de la empresa, el 66% para desarrollar ideas y conceptos lo cual permite pensar en términos amplios, y el 60% está de acuerdo en el uso del aprendizaje para capacitar al individuo en la operación de maquinarias y herramientas.

Igualmente, el resultado del promedio de la media aritmética reseña un 3,91, lo cual significa que los sujetos encuestados de la población, manifestaron estar de acuerdo con los ítems presentados, observándose un promedio de la desviación estándar de 0,96 describiendo una alta dispersión según las respuestas emitidas por los sujetos (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Proceso del aprendizaje. Indicador finalidad del aprendizaje**

Ítems	Resultados					
	Abs	Rela	Media Aritmética	Desviación Estándar	Promedio Media Aritmética	Promedio Desviación Estándar
Información de la empresa	122	68	4,07	0,94	3,91	0,96
Operar maquina y herramienta	108	60	3,60	1,33		
Cambiar actitud y sensibilidad	121	67	4,03	0,67		
Desarrollo ideas y conceptos	118	66	3,93	0,91		

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados del indicador nuevas tecnologías en el cuadro 2, las respuestas obtenidas en la frecuencia absoluta advierten cuatro indicadores por encima



de la posición media teórica (90) y uno por debajo referido al uso de las teleconferencias, obteniendo a su vez una frecuencia relativa de orden descendente de la forma siguiente, el 61% está de acuerdo en el uso de CD-ROM y DVD, el 58% está de acuerdo en el empleo de las comunicaciones electrónicas y correo electrónico, un 53% y 49% no está de acuerdo ni en desacuerdo con el manejo de equipos de multimedia y teleconferencias, respectivamente. Las respuestas del indicador a través del resultado del promedio de la media aritmética de 3,33 asevera la inserción en la categoría neutra, arrojando como resultado el promedio de la desviación estándar de 1,21 indicando una alta dispersión entre los sujetos (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Proceso del aprendizaje. Indicador nuevas tecnologías**

Ítems	Resultados					
	Abs	Rela	Media Aritmética	Desviación Estándar	Promedio Media Aritmética	Promedio Desviación Estándar
Información en CD-ROM, DVD	109	61	3,63	1,25	3,33	1,21
Equipo de tele conferencias	88	49	2,93	1,11		
Comunicaciones electrónicas	104	58	3,47	1,25		
Correo electrónico	104	58	3,47	1,28		
Multimedia	95	53	3,17	1,18		

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis de los resultados de este objetivo referidos a los indicadores finalidad y nuevas tecnologías, las respuestas de los sujetos encuestados refiere la importancia del aprendizaje en la empresa como mecanismo para aumentar el conocimiento de las personas, igualmente su utilización para desarrollar o modificar comportamientos; también para provocar cambios de actitudes, de toma de conciencia y sensibilidad de las personas llevándolos a pensar en términos globales y amplios.

Finalidades coherentes con los planteamientos del autor Chiavenato (2002) al referirse a los programas de aprendizaje utilizados en las empresas, en este ámbito, señala la utilización de varias finalidades en los programas de formación, los cuales provocan diferentes tipos de comportamiento, al desarrollar habilidades en las personas, transmitir aprendizaje incentivar el desarrollo de actitudes y conceptos, cambiando actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras las cuales mejoran el espíritu de equipo y creatividad.

De igual manera, la posición neutral de los sujetos encuestados en cuanto a la utilización de nuevas tecnologías, demuestra una debilidad en las Pyme, de acuerdo a la respuesta de los sujetos por no estar de acuerdo ni de acuerdo con el indicador, considerada debilidad por lo planteado por Chiavenato (2002) al reafirmar la necesidad de promover el uso de estos mecanismos actualizados, por la fluidez del aprendizaje y reducción de costos operacionales para la empresa.

Aseveración sustentada por Álvarez (2000) al señalar como factor de competitividad una disciplina enfocada al aprendizaje de manera continua y usando las nuevas tecnologías, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva en la empresa. Y también,



por el hecho de lograr un aprendizaje rápido y eficaz, en esta época o era del conocimiento, porque se requiere de seres humanos flexible, capaz de adaptarse a cambios continuos, y para aprender rápidamente, utilizando para ello, mecanismos apropiados, novedosos y de alta tecnología. En este ámbito, a pesar de observarse resultados promedio de estar ni de acuerdo ni desacuerdo con el indicador, se observa que están de acuerdo en la utilización de CD-ROM y DVD.

Por otra parte, en cuanto al objetivo dos (02) tipos de mecanismos utilizados, se exponen los resultados obtenidos para el capital humano en las Pyme en los cuadros siguientes:

El cuadro 3 muestra los tipos de mecanismos de aprendizaje, con una frecuencia absoluta compartida con respecto a la media teórica. En lo concerniente a la frecuencia relativa se detecta un 63% estar de acuerdo en la uso de la instrucción programada y 62% con la opción desarrollo de grupos. No están ni de acuerdo ni en desacuerdo un 57% de los sujetos con la utilización de estudio de casos y conferencias, y un 43% están en desacuerdo con la aplicación de juego de empresas y dramatización como mecanismos para el aprendizaje en la Pyme.

**Cuadro 3. Tipos de mecanismos utilizados para el aprendizaje**

Ítems	Resultados					
	Abs	Rela	Media Aritmética	Desviación Estándar	Promedio Media Aritmética	Promedio Desviación Estándar
Conferencias	103	57	3,43	1,10	3,16	1,14
Instrucción programada	114	63	3,80	0,96		
Dramatización	78	43	2,60	1,16		
Desarrollo de Grupos	111	62	3,70	1,15		
Estudio de casos	102	57	3,40	1,30		
Juegos de empresas	78	43	2,60	1,10		
Simulación de papeles	78	43	2,60	1,19	3,00	1,17
Entrenamiento en tareas	119	66	3,97	0,96		
Rotación de cargos	97	54	3,23	1,48		
Asignación proyecto especial	101	56	3,37	1,35		
Juegos administrativos	74	41	2,47	1,04		
Películas	72	40	2,40	1,00		
Paneles	77	43	2,57	1,17		

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, se detalla un promedio de media aritmética de 3,16, lo cual lo ubica en la categoría ni de acuerdo, ni en desacuerdo (posición neutra) al indicador. La desviación estándar arrojó un resultado el 1,14 en cuanto al uso del mecanismo utilizado para el aprendizaje, y un 3,00 y 1,17 respectivamente en cuanto al lugar de aplicación, lo cual explica una alta dispersión sobre la base de opiniones emitidas por los sujetos de la población encuestada en la investigación, demostrando estos resultados una posición neutra de los sujetos, no obstante están de acuerdo con la utilización de los mecanismos de instrucción programada, desarrollo de grupos y entrenamiento de tareas, mostrando



una orientación coincidente con lo manifestado por Chiavenato (2002) a formar con orientación a contenido y a proceso en el sitio de trabajo, resaltando los encuestados.

## **ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE**

Con base en estos planteamiento y considerando los resultados obtenidos al aplicar y relacionar estadísticamente los objetivos, dimensiones e indicadores, se recomienda la puesta en práctica de las siguientes estrategias para el capital humano en la Pyme, que primeramente, establezcan premisas básicas, las cuales deben ser difundidas hasta formar parte de la cultura empresarial e internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. En este sentido se debe:

1. Sensibilizar a los empleados de la empresa, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. A través de metodologías variadas como: reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

2. Foros de discusión cuya finalidad detectar las necesidades para el aprendizaje y desarrollo de competencias, mediante participación en charlas o seminarios específicos sobre el tema.

3. Analizar los puestos de trabajo, verificando si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Como segundo aspecto se debe establecer el proceso de aprendizaje, dividiéndolo en las etapas de: Información, formación, entrenamiento y coaching. Para trabajar sobre estos ejes, la metodología deberá ser siempre participativa, y en muchos casos, experiencial, de forma tal de impactar tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual.

1. Para informar sobre la estrategia a desarrollar se requiere un aprendizaje sobre la realidad, mediante cursos o lectura de libros especializados, adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema, entre otros. Para lograrlo, se requiere de una exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado, y un grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor.

2. En lo concerniente a formar, los gerentes deben proporcionar a la persona concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios adecuados, no siguiendo un modelo único de enseñar a la persona conocimientos, habilidades, conductas vinculadas a los objetivos de la empresa. Debe incluir en el desarrollo, las motivaciones aquellos impulsos que tiene la persona frente a la acción. El desarrollo de motivaciones adecuadas requiere de un proceso de aprendizaje de capacitación a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones.

Concebir el aprendizaje a través del ejemplo de otras personas y de los valores promovidos por la cultura que rodea a la persona. A su vez, concretar habilidades



mediante la participación activa en el proceso de aprendizaje de forma que el capital humano pueda hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y áreas a desarrollar, revisando sus hábitos a cambiar de una situación de inconsciente a una donde se maneje de forma consciente las competencias, ya no hace falta pensar en ellas, surgen espontáneamente, porque se han interiorizado.

De esta forma se consigue un equilibrio entre el nivel cognitivo y el nivel emocional de los nuevos aprendizajes, para el desarrollo de la competencia, así es mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo.

En definitiva, se debe delinear un proceso de aprendizaje, centrado en todo aquello que sirve de freno al nuevo aprendizaje a fin de facilitar la consecución del aprendizaje generativo, partiendo del desaprendizaje (desde la revisión de creencias-paradigmas y valores), para lograr una aprendizaje continuo a partir de la lectura de los resultados obtenidos (percepción y feed-back del entorno) como consecuencia de las conductas.

3. Otro aspecto es el de ganar experiencias, para ello se debe utilizar experiencias profesionales y personales para ir desarrollando diversas competencias: familiares, distintas asociaciones, específicas con personas en el trabajo. También se puede aprender de las personas que rodean al individuo: de sus habilidades operativas, de sus modos de comportarse y reaccionar en distintas circunstancias, de sus valores, entre otros. Igualmente se puede ganar experiencia desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal. Para lo cual es necesario considerar:

a) La estructura del cargo, los cuales deben contener niveles mayores de autoridad, responsabilidad, alcance y variedad del cual venían desempeñando regularmente.

b) Rotar al individuo por diferentes cargos, realizando evaluaciones periódicas que permitan conocer si la curva de aprendizaje del individuo está aumentando y si su habilidad le está permitiendo crecer.

c) Retos del cargo, mediante traslados a oficinas más grandes o a áreas que requieran rediseños y mejoras, estimulará a la persona a mejorar constantemente, además aprenderá a interactuar con diferentes colegas, equipos de trabajo y superiores, con los cuales se desarrollarán sus habilidades para relacionarse y liderar.

d) Acompañamiento durante el proceso por personas con mayor experiencia, de las cuales pueda aprender el liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

4. En relación al coaching, como herramienta permite ayudar a las personas a crecer profesionalmente, lograr su satisfacción y la de la empresa, planificado individuo-individuo y confidencial, para facilitar nuevas lecturas y percepciones, se propicia el aprendizaje permanente. Para orientar el proceso de mejora y animar la persona que intenta mejorar, el entrenador se convierte en el elemento clave con el cual se pueden probar nuevos



comportamientos, y muchas veces desarraigar hábitos contrarios. El coaching propone al individuo desarrollar ciertas competencias trabajos o retos profesionales de acuerdo al desarrollo de la competencia proporcionarle la experiencia profesional adecuada en cada caso, el coach debe hacer seguimiento suficiente de cómo el subordinado realiza esa tarea para apoyar o aconsejar cuando sea necesario.

## CONSIDERACIONES FINALES

El análisis y discusión de los resultados de la investigación, permitió determinar una escasa cultura de aprendizaje realizada por estas empresas en búsqueda de tal desarrollo, reflejando una debilidad presente en las mismas. Esta cultura formativa en las Pyme objeto de estudio, se debe al hecho de no establecer claramente el objetivo a las necesidades de aprendizaje en la empresa; en atención al uso de nuevas tecnologías para formar el capital humano, solo utilizan CD-ROM y DVD, obviando el uso de multimedia, teleconferencias, correo electrónico y comunicaciones electrónicas.

En lo referente a los tipos de mecanismos utilizados comúnmente para el aprendizaje del capital humano, se inclinan hacia el uso de conferencias, entrenamiento en tareas, instrucción programada y desarrollo de grupos, prescindiendo de la dramatización, juego de empresas, simulación de papeles, rotación de cargos, juegos administrativos, películas y paneles. Reflejando debilidad en la utilización de diversidad de métodos para lograr excelentes resultados en el aprendizaje del capital humano en la empresa.

Por lo tanto el aprendizaje para el capital humano en las Pyme debe ir enfocado a las necesidades de la empresa y el individuo, buscando así una estrategia integradora y humanista que permita una actitud favorable en el desarrollo del capital humano, hacia ideas y conceptos, los cuales ayuden a pensar en términos amplios. Concibiendo en este sentido, una Pyme con cultura formativa rompiendo con los esquemas tradicionales de educación y enfocando elementos estimulantes, orientados hacia el auto aprendizaje, la metodología de aprender a aprender, captación y explotación de conocimientos basados en la experiencia del personal y fomento del trabajo en equipo, dando así valor al conocimiento y al capital humano en las Pyme.

Para ello, se debe implementar una estrategia de aprendizaje donde se tome en cuenta: a) el lugar donde se llevará a cabo la capacitación, presencial o a distancia, b) el medio o mecanismos para proporcionar la capacitación, con uso intenso o no de la tecnología, c) el "timing" en el cual los participantes acceden a la capacitación recibiendo los mismos contenidos o a su propio ritmo, y d) el quién impartirá la capacitación, si es por auto estudio o por medio de un instructor.

Así como la incorporando recursos didácticos novedosos, con avances tecnológicos de aprendizaje y comunicación, como el uso de internet, multimedia, videos conferencias, entre otros; aunque algunas Pyme los manejan, se debe aumentar el número de empresas que los utilizan, porque los mismos proporcionar flexibilidad, oportunidad de temas y contenidos amplios. A su vez se sugiere tomar en consideración las estrategias producto del resultado de la presente investigación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R. (2000). EChange: el lado humano de la economía digital. Las nuevas reglas del cambio. México. Ediciones Granica, S.A.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, A. (2000). Administración de recursos humanos. Venezuela. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en la organización. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Enebral, J. (2005). Tras una formación más completa en las empresas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/2005transf.htm> Consulta: 17/04/2005.
- Hernández, A. (2005). Flexibilización y organización del trabajo. Artículo publicado en la Revista de Ciencias Sociales, vol.11, n.2, pp. 256-276. ISSN 1315-9518.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Marín, F. (2002). El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 7. Nº 18. Abril – Junio 2002.
- Mpyme (2011). Entrenamiento y Desarrollo de personal. Documento en línea. Disponible en: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/adper/5.pdf> Consulta: 21/01/2011.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. México. Editorial Limusa. S.A.
- Zorrilla, H. (2012). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Documento en línea. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm> Consulta: 01/02/2012.