



**Elementos a tener en cuenta en un proceso de formación pedagógico empresarial
para el desarrollo de las competencias laborales en la compañía Mesofoods**

Ana Yulieth Ariza Villarreal

Facultad de Educación. Universidad Pedagógica Nacional

Especialización en pedagogía

2021

**Elementos a tener en cuenta en un proceso de formación pedagógico empresarial
para el desarrollo de las competencias laborales en la compañía Mesofoods**

Ana Yulieth Ariza Villarreal

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en Pedagogía

Prof. María Forero Duarte

Facultad de Educación. Universidad Pedagógica Nacional

Especialización en pedagogía

2021

Agradecimiento

En la vida siempre contaremos con diferentes sucesos que nos permiten crecer personalmente. Hoy cuento con la oportunidad que durante años quise alcanzar y es poder hacer parte de esta institución académica como lo es la Universidad Pedagógica Nacional, a través de su modelo de formación me he retado profesionalmente y en esta oportunidad a través de este trabajo de investigación y aplicación que empezó como una semilla hoy después de varios meses y arduo trabajo tiene su fruto.

Hoy es uno de esos momentos de mi vida donde agradezco a Dios y entiendo que los tiempos son perfectos, mi familia que siempre me ha brindado el apoyo.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi asesora María Teresa Forero, su apoyo y guía durante este proceso, su labor a través del seguimiento, las sugerencias, consejos, la comprensión y escucha en momentos de incertidumbre, han permitido que este trabajo salga adelante.

En Tercero lugar y no menos importante a la compañía Mesofoods que me abrió sus puertas y me permitió a través de esta idea de investigación y aplicación contar con el recurso que hoy se plasma en esta trabajo.

Tabla de contenido

1. Resumen	6
2. Introducción	7
3. Planteamiento del problema	9
3.1 Pregunta Problema	10
Objetivos	10
3.2 Objetivos Generales	10
3.3 Objetivos Específicos	10
3.4 Justificación	11
4. Diseño Metodológico	13
4.1 Método de la investigación	13
4.2 Técnicas de recolección y análisis de información	13
5. Marco teórico	15
5.1 Antecedentes históricos de la capacitación empresarial	15
5.2 De la capacitación al aprendizaje organizacional-	17
5.3 Pedagogía organizacional	20
5.4 Definición de pedagogía organizacional	20
5.5 Alcance de la pedagogía en el ámbito organizacional.	21
5.6 Estilos de Aprendizaje en las organizaciones	23
5.7 Modelos de pedagogía organizacional	25

6. Material y Método	27
7 Resultados	33
8. Conclusiones	35
9. Recomendaciones	37
10. Bibliografía	38

1. Resumen

El presente documento estructura el proyecto de grado de la especialización en pedagogía, se elaboró a partir de un modelo de investigación-acción, durante un periodo aproximado de nueve meses, resolviendo la pregunta base de investigación, ¿Qué elementos se deben tener en cuenta en un proceso de formación pedagógico empresarial para el desarrollo de las competencias laborales?

Se llega a este proceso de investigación desde el acercamiento de la autora del presente trabajo donde su trayectoria en el sector administrativo por más de seis años, le han permitido evidenciar que durante los proceso de formación de personal, no se cuenta con fundamentos y modelos pedagógico, si no por el contrario, se ha se desarrolló de manera empírica, sin claridad de los temas y métodos aplicar, lo cual, bajo una perspectiva inicial conlleva a que los trabajadores no cuenten con el recurso de desarrollo de nuevas competencias, delimitando su desempeño a nivel empresarial.

Se aplicó un instrumento de evaluación de desempeño a 910 colaboradores de la compañía Mesofoods, los resultados dieron como hallazgo que la compañía no contaba con elementos pedagógicos para un proceso de formación de los colaboradores.

Palabras clave: Modelo pedagógico organizacional, competencias, desarrollo, capacitación, Pedagogía empresarial.

2. Introducción

Las compañías en la actualidad, están expuestas a diferentes cambios y adoptan comportamientos más competitivos con el fin de satisfacer las demandas del mercado, uno de los factores claves es el desarrollo organizacional, debido a que el crecimiento de la compañía va ligado a diferentes factores, sin embargo la base del crecimiento y estabilidad de las compañías es el recurso humano. Garzón (2008), menciona que el proceso de desarrollo organizacional cuenta con cuatro variables; los niveles de aprendizaje, la cultura, las condiciones para el aprendizaje; y la interacción dinámica de estas variables es lo que hace fuerte el aprendizaje en las organizaciones.

El propósito por el cual se realiza este proyecto pedagógico investigación- acción es dar solución a la problemática identificada mediante la aplicación de las evaluaciones de desempeño, se identifica los factores que repercuten en el proceso de formación. Para analizar esta problemática, fue necesario conocer el contexto y las condiciones en las que se desarrolla la formación empresarial, lo cual permitió conocer cuáles son los factores que desencadenan la problemática anteriormente mencionada.

Sánchez (2014), la pedagogía no se debe desligar del proceso de formación, la capacitación, la cualificación, siendo estos factores claves para el desarrollo de las organizaciones empresariales. La formación del personal se debe basar desde una perspectiva pedagógica, sin embargo se evidencia en las organizaciones que el proceso aplicado a la formación se trabaja “sobre la marcha”. Los planes de capacitación que se implementan están ligados a la experticia y conocimiento técnico de las diferentes áreas, planeado y ejecutado por líderes que no cuentan con el conocimiento en procesos y modelos de aprendizaje y/o pedagogía.

Teniendo en cuenta lo que se menciona anteriormente la pedagogía empresarial es un factor bastante importante a la hora de pensar en el desarrollo del personal, entendiéndose como ese proceso de dar las herramientas al empleado para apropiarse de conceptos e interiorizar conocimientos, permitiendo un mejor desempeño de la labor.

La propuesta de investigación se orientó a trabajar con los colaboradores de la empresa Colombiana Mesofoods la cual maneja las marcas Oma, Presto y Tacos & BBQ, alcanzando más de 290 puntos de venta en 22 ciudades del país, y la cual cuenta con dos plantas de producción de alimentos, convirtiéndola en una compañía líder en la industria.

La compañía ha trabajado fuertemente en la competitividad con estrategia basada en sostenibilidad (Social, Económica y ambiental), apoyando fuertemente el desarrollo de su talento con el objetivo de seguir siendo una compañía líder a nivel nacional.

La población tenida en cuenta para este proyecto de investigación fue el personal operativo de la compañía vinculada con un tiempo mínimo de un año, con rango de edad entre los 18 y 69 años, con una formación académica de Bachilleres, técnico y tecnólogos.

En la actualidad la compañía cuenta con más de 1.400 colaboradores donde el 65 % de los colaboradores aproximadamente son de cargos operativos, los cuales se tendrán en cuenta para la primera aplicación de la evaluación de desempeño.

Como conclusión, la organización debe contar con procesos de formación, desarrollo y capacitación desde modelos pedagógicos que permitan una estructura sólida en el momento de intervenir con el capital humano. En el desarrollo de este trabajo se ha encontrado información importante, permitiendo robustecer una postura sobre la importancia de la pedagogía en las empresas.

3. Planteamiento del problema

¿Qué elementos se deben tener en cuenta en un proceso de formación pedagógico empresarial para el desarrollo de las competencias laborales? a partir de esta pregunta se reflexiona acerca de las diferentes dinámicas que se presentan al interior de las organizaciones con base en proceso de desarrollo de los colaboradores, para determinar los elementos que se deben tener en cuenta en un proceso de formación empresarial en el desempeño de los colaboradores, no queremos decir que la compañía Mesofoods no cuente con un plan de formación, sin embargo se evidencia que lo que hace falta es una aplicación pedagógica en dichos procesos.

Una posible respuesta al planteamiento anterior es que durante la última década empiezan aparecer dentro de la estructura organizacional las áreas de formación empresarial, donde antes se encontraba el área de recursos humanos, esto se da con base en la necesidad que tienen los colaboradores de un proceso de formación que se evidencia a través de los resultados.

No se puede pretender tener a un colaborador trabajando por años donde solo hay un proceso esporádico de capacitación que afecta las labores y los procesos cambiantes y competitivos de las empresas.

Es así como se elabora este proceso de investigación – acción donde se busca construir una red de conocimientos a través de la búsqueda de información y aplicación de un instrumento (EVD) para corroborar que la información planteada es acorde a la necesidad de la compañía.

A partir de los avances de resultado, se evidencia la necesidad de la aplicación de los modelos pedagógico en el proceso formativo de los colaboradores de la compañía Mesofoods.

3.1 Pregunta Problema

¿Qué elementos se deben tener en cuenta en un proceso de formación pedagógico empresarial para el desarrollo de las competencias laborales en la compañía Mesofoods?

Objetivos

3.2 Objetivos Generales

Identificar los elementos de una propuesta de formación pedagógica empresarial para el desarrollo de las competencias laborales.

3.3 Objetivos Específicos

- ✓ Definir mediante una evaluación de desempeño las competencias a desarrollar con los colaboradores de la compañía de Mesofoods
- ✓ Diseñar e implementar un taller con cada una de las competencias identificadas a fin de familiarizar a los colaboradores con los conceptos de formación.

3.4 Justificación

La presente investigación se enfocó en la importancia de la pedagogía en los procesos de desarrollo empresarial, el papel del pedagogo tiene diferentes campos de acción, desde la academia, investigación, pero en muy pocas ocasiones se escucha de la posibilidad y necesidad de un pedagogo en el campo organizacional.

Las compañías cada día se vuelven más retadoras, busca así ser empresas líderes reconocidas, asumen constantes retos que les impulsa a un crecimiento en el mercado, esto se logra a través de objetivos claros y metas retadoras, para ellos es importante el desarrollo adecuado y eficiente de los procesos y recursos. En los recursos encontramos el talento humano, convirtiéndose en pieza clave a la hora de alinear los objetivos organizacionales, la capacitación es la herramienta que permite cumplir con dicho objetivo, enfocándose en la preparación y formación de sus empleados.

En búsqueda de desarrollar un proceso de enseñanza que permita utilizar los conocimientos y experiencias en función del aprendizaje organizacional, se hace uso del modelo pedagógico organizacional teniendo en cuenta que la única forma en la cual una compañía puede obtener y mejorar la productividad es por medio de un aprendizaje eficaz a través de este modelo.

Hoy por hoy a nivel empresarial y social uno de los fundamentos más valorados es el conocimiento, para ellos se genera un proceso de desarrollo y formación del talento, partiendo de la idea que la educación es pieza principal en el contexto laboral, para ellos es importante conocer que elementos son necesarios desde la pedagogía para formar en nuevos conocimientos. Por lo tanto, esta formación inicial, se va convirtiendo en una formación fundamentada,

permitiendo al colaborador una adaptación flexible al mercado laboral y a los cambios constantes. Cada oportunidad que las compañías puedan ofrecer a sus empleados a través de la actualización de conocimientos con el fin de mantenerse competitivo y actualizado.

4. Diseño Metodológico

4.1 Método de la investigación

El presente trabajo se basó en la investigación-acción, caracterizada por abordar el objeto de estudio, el propósito, y describir la manera en que influyen los actores involucrados, incorporando la observación y la práctica, para generar una dinámica de cambio de una situación concreta de un determinado grupo social Colmenares, A(2012).

La investigación-acción según Elliott (1993, p, 100) “Es un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”. El investigador debe reflexionar sobre las acciones humanas y las situaciones sociales, es ahí donde el objetivo es ampliar la comprensión de los problemas prácticos. El actuar se enfoca en modificar la situación una vez haya una comprensión más profunda de los problemas.

La práctica tiene interés por unir la teoría, la investigación y la acción social, este modelo de investigación busca beneficiar a los agentes, crea un cambio en la población intervenida. Es decir, se observan las variables de evaluación a los colaboradores, por medio de la aplicación de una evaluación de desempeño, para luego analizar los resultados y obtener datos numéricos, permite un análisis estadístico de las competencias a desarrollar y determinar qué elementos debe contener la propuesta pedagógica de formación empresarial.

4.2 Técnicas de recolección y análisis de información

Las áreas seleccionadas para el proceso evaluativo fueron la operación de puntos de venta y plantas de producción donde se tuvo en cuenta la aplicación de la herramienta evaluativa a 910 empleados.

La herramienta que se aplicó tiene el nombre de evaluación de desempeño 90°, donde se evaluaron competencias organizacionales y de liderazgo a través de una serie de preguntas enfocadas a conocimiento de las competencias y aplicación en su rol diario. Una vez se aplicó la evaluación, se procesaron y analizaron los resultados, donde se encuentra como hallazgo más del 50 % de los colaboradores están en promedio bajo, lo cual da el insumo para para determinar los temas a desarrollar.

5. Marco teórico

5.1 Antecedentes históricos de la capacitación empresarial

Al realizar una mirada al desarrollo de las civilizaciones en la antigüedad podemos encontrar los inicios de la capacitación en la enseñanza de habilidades u oficios de una generación a la siguiente para poder subsistir. “Era vital la trasmisión de los conocimientos y habilidades que se adquirirían de sus semejantes, a través de signos, símbolos y palabras para poder enfrentar las circunstancias en las cuales se desarrollaban.” (Infante Becerra & Breijo Woroz, 2017, pág. 60). Posteriormente como igual afirman estos autores, se empezó a hacer una separación del trabajo manual e intelectual, considerando al primero como inferior y propiciando así el esclavismo que preponderaba en la Edad Media.

La Revolución Industrial a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX trajo consigo la mecanización de procesos que eran manuales, generando con esto la necesidad de mantener personas entrenadas y con conocimientos y habilidades más especializadas. Comienza entonces a tomar mayor relevancia los procesos de capacitación en las empresas. “se crearon las escuelas-fábricas en las cuales los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las propias instalaciones, esto debido a la complejidad de las máquinas y equipos utilizados en ellas” (Bustos Ochoa, 2017, pág. 9)

Ya en el siglo XX los dos conflictos armados que se desarrollaron a nivel mundial, la primera y segunda guerra mundial, afectó la manera de abordar la capacitación del personal, dado que gran parte se dedicó a la Defensa, es decir a la producción de armamento, munición, vehículos de guerra, barcos y aviones. Las mujeres tuvieron que asumir papeles que antes eran exclusivos de hombres y empezar a aprender oficios. De la misma manera los nuevos métodos

que se implementaron por la llegada de la maquinaria y de la industrialización se enfocaron en la eficiencia y en la reducción de métodos y tiempos. Un ejemplo claro en esta etapa son las líneas de producción introducidas por Henry Ford. “Los resultados positivos de este trabajo fueron una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas. El resultado negativo fue la deshumanización del ámbito laboral.” (Mintik & Coria, 2006)

Los avances tecnológicos tuvieron también gran impacto sobre la capacitación en las empresas, la aparición de las computadoras hacia los años sesenta dieron inicio a una nueva revolución industrial que permanece hasta nuestros días. Es en este momento histórico donde se empiezan a formar instituciones educativas para formaciones técnicas como es en Colombia el caso del SENA.

Como vemos hay una tendencia a que los procesos de capacitación se adapten casi que de manera reactiva a los cambios del entorno “A partir de la década de los noventa, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación”. (Infante Becerra & Breijo Woroz, 2017, pág. 63).

Hoy en día la producción de conocimiento ha ido desplazando a las máquinas en lo que se refiere a generación de riqueza. La competencia en la era de la información reside en la innovación y en la creatividad. “En la actualidad se ha producido un cambio en el objetivo de desarrollo del personal de las empresas vinculado con la incorporación de las mismas a la sociedad tecnológica y a la economía globalizada. Se requiere ahora un conjunto mayor de

habilidades cognitivas superiores tales como el pensamiento divergente y la imaginación creadora” (Mintik & Coria, 2006, pág. 161)

Las empresas han entendido hoy en día la importancia de la capacitación no solo en términos de producción eficiente sino también en lo relacionado al desarrollo de competencias y cada vez las exigencias son más fuertes, tanto que incluso en ocasiones la educación formal que se imparte en instituciones educativas de nivel técnico y superior, no da abasto con la demanda de personal calificado y competente, lo cual pone en sus manos la tarea de desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos

5.2 De la capacitación al aprendizaje organizacional-

En ocasiones los términos de capacitación y aprendizaje organizacional son utilizados a la ligera y son utilizados como sinónimos. Sin embargo, es importante que sepamos reconocer las diferencias entre los dos términos. La capacitación es importante para que se den los procesos de aprendizaje de las personas dentro de una organización. De acuerdo con lo planteado por (Siliceo Aguilar, 2004) existen dos puntos básicos en el concepto de capacitación que es muy importante señalar:

“a) las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización”

(p.19)

Sin embargo, es claro que no basta con capacitar al recurso humano de una empresa, si cuando ya no hagan parte de la empresa se llevan con ellos todo lo que han aprendido. Es entonces cuando el aprendizaje entra a jugar un papel fundamental. “Aun cuando las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual, no garantiza el aprendizaje organizacional. Adicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros.” (Castañeda Zapata, S.F., pág. 2)

La capacitación por sí sola no garantiza que una empresa esté funcionando bajo un sistema de aprendizaje organizacional. Como bien lo expone (Castañeda Zapata, S.F.) “El aprendizaje organizacional puede ser posible a través de la capacitación, sólo si existe un ejercicio disciplinado sobre el alcance de los contenidos en relación con procesos de cambio. Por otra parte, la capacitación tradicional, no es ni la única ni la mejor estrategia de aprendizaje organizacional.” (P.3)

“La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.” (Siliceo Aguilar, 2004, pág. 16)

Keliner (2000) y Muñoz-Seca et al. (2003) citados por (Angulo Rincon, 2017, pág. 60) coinciden en considerar el aprendizaje organizacional como la capacidad que tienen las organizaciones de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, organización y procesamiento de la información, con lo cual se configura una cultura generadora de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos. Esto exige un gran compromiso por parte de la alta dirección ya que debe adaptarse rápidamente y reconocer que si

bien las viejas prácticas dieron resultado en su momento, para poder mantenerse en el mercado debe innovar y esto se logra solamente mediante la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Sobre este aspecto hay autores que se refieren a esta práctica como la lógica dominante. (Prahalad y Bettis, 1986:490) citados por (Ahumada Figueroa, 2002), la definen como “la manera en que los directivos conceptualizan el negocio y realizan decisiones críticas respecto a la asignación de los recursos” (p.142) y siguen los autores desarrollando este concepto poniendo entre otros como características principales, que se trabaja sobre la base de lo que ya existe, es decir, que se construye nuevo conocimiento a partir de lo que la empresa ya tiene, y que los temas sobre los que se trabaja son selectivos, de manera que la empresa pueda anticiparse a los cambios del entorno.

Lo anterior nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta. Si la lógica dominante funciona sobre temas definidos como prioritarios, ¿qué sucede con los que también son importantes, pero no son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones? Sobre este punto (Ahumada Figueroa, 2002) afirma que “existe un conjunto de decisiones y acciones que se validan como legítimas o se descartan por ilegítimas dado su facultad de caer dentro o fuera de la lógica que domina la organización. Pero cuando este equilibrio se ve perturbado por un fuerte cambio en el entorno, como por ejemplo lo que sucedió en muchas empresas con la actual pandemia, se debe entrar a considerar desaprender lo aprendido porque ya no tiene la misma aplicabilidad.

Al profundizar más en el tema de aprendizaje organizacional coincido con (Castañeda & Fernandez Rios , 2007) cuando afirman que “es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. A su vez, requiere

por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento”. (P.246). este punto es importante porque plantea un aspecto adicional que es la cultura organizacional. Para que se den de manera exitosa los procesos de aprendizaje, gestión y transmisión de conocimiento en las empresas, debe haber una cultura que la respalde y la promueva.

5.3 Pedagogía organizacional

5.4 Definición de pedagogía organizacional

La pedagogía históricamente ha estado relacionada directamente al contexto escolar o académico. Sin embargo, la pertinencia de la pedagogía abarca muchos campos que se desarrollan fuera del aula y que son los que en últimas permiten que los procesos formativos se desarrollen a lo largo de toda la vida de una persona y no solamente se circunscriban al ámbito escolar. Es por eso que hoy hablamos de temas como pedagogía hospitalaria, política, social, etc.

Mejía Meza, (2006. P.78) citada por (Cárdenas Gómez, 2011, pág. 17) define la pedagogía empresarial como una especialidad de la pedagogía, con fundamentos desde inicios del siglo XX, y se definen como herramientas para formar a las personas en el trabajo. Sin embargo esa definición se queda un poco corta, si tenemos en cuenta su impacto en la organización.

La pedagogía empresarial estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio en donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación trabajo y empresa formulando un modelo teórico normativo como es el caso del modelo de aprendizaje organizacional y la que analiza el desarrollo de una

práctica hasta que va haciéndose común en diferentes momentos de la historia de la capacitación para el trabajo (Villar Duarte, 2011).

Existen elementos importantes que aporta la Pedagogía al escenario organizacional o empresarial. Vasco (1996) citado por (Villar Duarte, 2011). El primer elemento tiene que ver con *que* enseña, el segundo *a quienes* enseña, el tercero *para que* enseña, el cuarto y por último el cómo lo enseña. Llevado esto al ámbito organizacional podemos afirmar que el primer elemento estaría relacionado con los contenidos, la metodología o técnicas que se aplicarían para transmitir el conocimiento basado bien sea en la experiencia adquirida o en el aprendizaje de nuevos saberes. El segundo elemento nos habla de la población objetivo del proceso formativo, que en el ámbito laboral está representado en los trabajadores. El tercer elemento hace referencia al objetivo que en este caso es un aumento en la productividad, en la eficiencia, el desarrollo de habilidades y competencias aplicables a la empresa. Por último, estaría el cómo enseñar. Este punto es quizás el más relevante para esta investigación porque en el ámbito empresarial contamos con personas que poseen el conocimiento técnico, mas no saben transmitir el conocimiento. Necesitan de las herramientas que brinda la pedagogía a través de los distintos modelos, tema que trataremos más adelante.

5.5 Alcance de la pedagogía en el ámbito organizacional.

Como mencionamos en apartados anteriores, la pedagogía está llamada a salir de las aulas. Algunos autores como (Sanchez Morales , 2014) afirman que “se percibe que la pedagogía limita su actuación al ámbito escolar, y observa el sector empresarial desde una perspectiva

pasiva, anacrónica y anclada en modelos empresariales pasados, y no como un sector donde su actuación es cada vez más necesaria”.

El mayor obstáculo que se presenta en los procesos formativos al interior de las empresas es que los formadores y aquellos que poseen la experticia y el conocimiento, usualmente carecen de formación pedagógica, por lo tanto la facilidad para transmitir el conocimiento se da casi que por una habilidad innata de formación (si es que la posee) que por el desarrollo de una habilidad acompañado de métodos de enseñanza.

Los modelos tradicionales de formación se utilizaban (y en ocasiones se siguen utilizando) le daban énfasis a la adquisición de habilidades para que el trabajo fuese eficiente y el trabajador más productivo. Sin embargo, este modelo lleva mucho tiempo en declive, dado que está probado su bajo impacto en los resultados esperados por las compañías. En la actualidad las empresas han migrado a un enfoque al cliente y a la calidad. “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.” (Sanchez Morales , 2014)

De esta manera empieza a cambiar la visión de la formación de los trabajadores como un gasto y se va convirtiendo en una inversión. Sin embargo, debido a que persiste una ausencia de personas con la formación pedagógica necesaria para que los programas de capacitación empresarial sean diseñados bajo un modelo pedagógico, aún persiste esa brecha. “En educación existe una idea unánime respecto a que educarnos y formarnos es una tarea que ocupa toda la vida de la persona, impartiendo en las facultades de educación asignaturas como educación permanente o educación de adultos, pero hemos excluido en ocasiones, la formación en

empresas, aun siendo esta una de las vías para la mejora de la calidad de vida de las personas.”
(Sanchez Morales , 2014, pág. 94)

5.6 Estilos de Aprendizaje en las organizaciones

Es importante entender en el marco de este proyecto que no todas las personas aprenden de la misma manera, por lo tanto, no existe un método mejor o peor que otro, dado que depende de diferentes variables. “todos los seres humanos procesan la información de diferentes formas, utilizando los recursos cognitivos que disponen para ello, la experiencia previa y las herramientas del entorno.” (Arias Mosquera, Jaramillo Calderón, & Calderón Hernandez, 2014, pág. 114). Dentro de los estilos de aprendizaje que tendremos en cuenta para el estudio esta modelo Kolb quien propone 4 estilos de liderazgo que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estilos de liderazgo

Estilo	Características de personas con predominancia en el estilo
Activo	Se involucran en las actividades propuestas con entusiasmo. Son arriesgados, actúan - luego piensan en las consecuencias. Son cambiantes, suelen pasar de una actividad a otra sin terminar la anterior. Son espontáneos, sociables y se les facilita el trabajo en equipo. Les gusta innovar y descubrir, por lo tanto los proyectos a largo plazo pierden interés fácilmente. Buscan la respuesta al ¿Cómo? dentro de proceso de aprendizaje.
Reflexivo	Son mesurados, observan y analizan a conciencia la información desde diferentes perspectivas. Son exhaustivos en el análisis de información para llegar a conclusiones. Analizan las implicaciones de cada posible acción antes de implementarla. Son observadores y pacientes, piensan antes de actuar y hablar. Sus argumentos son elaborados. Buscan la respuesta al ¿por qué? dentro del proceso de aprendizaje.
Teórico	Son metódicos, objetivos y críticos. Integran los hechos a teorías coherentes y fundamentadas para darles explicación. Son racionales y disciplinados. Relacionan, y comparan diferentes teorías para dar solución a un problema hipotético. Buscan la respuesta al ¿qué? dentro del proceso de aprendizaje.
Pragmático	Son experimentadores, llevan a la práctica lo que aprenden. Son prácticos y eficaces, no gustan de largas discusiones sobre un tema. Buscan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, basados en la realidad y utilidad de la solución. Planifican sus acciones, pero son decididos y rápidos a la hora de tomar decisiones. Buscan la respuesta al ¿qué pasaría si...? dentro del proceso de aprendizaje.

Fuente: (Ecurra Mayaute, 2011)

La practicidad de tener estos modelos identificados es entender que las personas desarrollan unos más que otros lo que será de gran ayuda para poder diseñar los planes de formación, los contenidos y ayudas que se deben utilizar para elaborarlos.

El otro modelo de estilo de aprendizaje que vamos a tratar es el de la teoría de inteligencias múltiples de Gardner. De acuerdo a los autores (Arias Mosquera, Jaramillo Calderón, & Calderón Hernández, 2014) que incluyeron en su propuesta el modelo mencionado, Gardner plantea que no existe una sola inteligencia propia de matemáticos o científicos, la reflexión tenía que ver con la observación de las capacidades de artistas y músicos y su relación con las teorías de la cognición, y el funcionamiento del cerebro. En ese orden de ideas los

autores realizaron el siguiente cuadro que sintetiza los diferentes tipos de inteligencias:

Tabla 2: Inteligencias múltiples

Inteligencia	Características de personas con predominancia en la inteligencia
Lingüística	Utilizan el lenguaje hablado y escrito para sobresalir en el medio. Son sensibles a los sonidos, la escritura y el significado de las palabras, por eso se dice que son personas que “piensan en palabras”.
Lógico matemática	Utilizan la lógica, el razonamiento y el discernimiento para la solución de problemas. Buscan la causa efecto de los problemas.
Musical	Tienen capacidad para “hacer música” Aprecian y disciernen ritmo, tono y timbre. Piensan en “sonidos”.
Corporal cinestésica	Utilizan el cuerpo para la solución de problemas, tienen capacidad para manejar los movimientos del cuerpo de manera coordinada como medio de autoexpresión.
Espacial	Son capaces de percibir el mundo en imágenes y espacios grandes o pequeños. Piensan en imágenes, por lo que se les facilita transformar en imágenes percepciones iniciales de un problema.
Interpersonal	Tienen gran capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo para resolver problemas, ya que entienden las motivaciones e intereses de los demás.
Intrapersonal	Tienen capacidad para conocerse a si mismos y utilizan ese conocimiento para la solución de problemas. Son reflexivas y conocen sus puntos fuertes y débiles, saben bien qué caminos pueden andar.

Fuente: (Arias Mosquera, Jaramillo Calderón, & Calderón Hernandez, 2014, pág. 116)

5.7 Modelos de pedagogía organizacional

Teniendo en cuenta que la intención de este proyecto es conocer los elementos de un proceso de formación pedagógico empresarial, es importante repasar algunos modelos de pedagogía y aprendizaje organizacional. La Universidad Autónoma de México define un modelo pedagógico como “(...) el conjunto de premisas teóricas y metodológicas consideradas como elemento fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje que guían la práctica educativa; dependiendo de las características de los aprendices, los docentes, formadores y la infraestructura institucional educativa, es que el modelo educativo variará. (Roquet Garcia, 2008, pág. 85)

Los autores (Arias Mosquera, Jaramillo Calderón, & Calderón Hernandez, 2014) citando a (Godoy et al., 2009, p.98). Consideran que la relación entre estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples y modelos pedagógicos es esencial y necesaria, ya que “si los estilos de aprendizaje de los alumnos y los estilos de enseñanza no se corresponden, tendremos como consecuencia graves complicaciones en el aprendizaje de los estudiantes”. De igual forma, este autor plantea que el conocimiento de los estilos de aprendizaje de una población facilita el aprendizaje significativo, ya que se pueden conocer sus capacidades y potencializarlas de mejor forma, aludiendo a las inteligencias múltiples al utilizar el término potencial. 3

6. Material y Método

Para determinar el motivo de esta investigación se utiliza una herramienta de evaluación de desempeño, donde se seleccionó el personal de cargos operativos para ser evaluados bajo el modelo de competencias creado por la compañía, seguido se determinó quienes iban a evaluar, se hizo una clasificación por líderes donde se partió de la premisa que son las personas que mejor conocen el desempeño de los empleados.

Se evaluó las competencias organizacionales y competencias de liderazgo en una escala de 1 al 4 donde interviene el jefe inmediato y el colaborador evaluado, todas las calificaciones dadas tuvieron una justificación que sirvió de insumo como complemento para entender cual es el concepto que tienen los empleados de las competencias.

Las competencias evaluadas por la compañía se hizo bajo un modelo de gestión de desempeño, donde se tuvo en cuenta los niveles de las competencias organizacionales y de liderazgo alineándolo a la estrategia de la compañía y logrando una objetividad con los diversos cargos con que se cuenta, para lograr identificar aquellas competencias que tienen desempeño sobresaliente, las que alcanzan sus resultados o las que están por debajo de la media de calificación. Los resultados arrojan una visión al área de Desarrollo y Formación del estado real de los empleados y como la falta de los elementos pedagógicos en el proceso de formación generan una gran necesidad y afectación a la labor de los empleados.

Las competencias según la compañía Mesofoods son: “El conjunto de atributos de una persona (motivación, actitudes, conocimientos, habilidades), que se puede observar a través de comportamientos medibles, y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”. Estas competencias cuentan

con unos componentes que se tienen en cuenta a la hora de evaluar tales son Comportamentales y técnicos.

El conjunto de Conocimiento y Habilidades; por estar más en la superficie de nuestra estructura Competencias, se pueden aprender a través de capacitación formal, el conjuntos de características que están más en la profundidad de nuestra estructura comportamentales, son más difícil de evidenciar y desarrollar.

A continuación describiremos la actividad realizada donde se tuvo en cuenta las competencias establecidas por la compañía tanto organizacionales como de liderazgo, contando con el nivel de cargo, se hicieron una serie de preguntas enfocadas al impacto de la gestión según el cargo, por lo cual se crearon dos tipos de evaluaciones con base en preguntas donde se dividirán los cargos como operativos y asistente auxiliar.

Los conceptos y clasificación de las competencias organizacionales se detallaron de la siguiente manera:

- **Hacemos que las cosas pasen:** Realizamos el trabajo con entusiasmo y determinación, cumpliendo o sobrepasando los estándares de excelencia establecidos, para asegurar el logro y la sostenibilidad de la Organización. Cumplimos los compromisos con oportunidad y calidad, enfrentando los obstáculos con creatividad y generando oportunidades de mejora continua, que nos permitan superar las metas establecidas.
- **Tenemos Actitud de Servicio:** Tenemos una actitud permanente de ayuda y servicio hacia nuestros grupos de interés, anticipándonos, satisfaciendo y superando sus necesidades y expectativas, y garantizándoles la mejor experiencia.

- **Trabajamos en Equipo:** Interactuamos efectivamente con personas en diferentes campos y en diversas condiciones; pensando en equipo, viviendo y sintiendo la Organización como propia; actuando como miembro de un equipo sincronizado. Implica crear vínculos con personas, grupos y redes de contacto, para encontrar puntos en común que vayan encaminados al cumplimiento de la estrategia de la Organización.
- **Tenemos Responsabilidad Social:** Promovemos la consecución de los resultados de negocio, garantizando desde cada uno de nuestros roles, el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Los conceptos y clasificación de las competencias de liderazgo se detallarán son las siguientes:

- **Tenemos Visión Estratégica:** Analizamos la situación desde una perspectiva integral, identificando sus elementos y su relación con el entorno, para plantear diferentes alternativas. Retamos la manera actual de hacer las cosas para explorar nuevas posibilidades, anticipando las implicaciones de una situación en las acciones y decisiones tomadas.
- **Nos Enfocamos en las personas:** Valoramos a las personas y tenemos la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Generamos adhesión, compromiso y fidelidad.

- **Empoderamos:** Desarrollamos a las personas, otorgándoles capacidad de actuación para que en ellos se genere un alto sentido de la responsabilidad, del riesgo, del compromiso y la asunción de posiciones de mayor liderazgo, contribución e impacto organizacional.

Una vez se cuenta con las competencias claras a evaluar, se detalla en base de información el personal según la clasificación de ciudad, cargo, punto de venta y se dejará los espacios para detallar calificación por cada una de las competencias y el promedio total.

A continuación se referencia la ficha técnica del instrumento aplicado:

Nombre del instrumento: Evaluación de desempeño (EVD 90°)

Plataforma: Siesa Interprise – Módulo Gestión de personal- EVD 90°

Propósito: Identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que tienen los colaboradores frente a las competencias y como afecta el proceso de formación en la compañía. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los resultados de la compañía donde se determina que no se cuenta con un modelo pedagógico donde detallen los elementos necesarios en un proceso de formación.

Extensión: La prueba consta de 16 preguntas enfocadas a las competencias organizacionales y de liderazgo. ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 60 minutos.

Escalas: para determinar si la el colaborador está entre alto, medio o bajo, se realizó de la siguiente forma:

Nivel de Desarrollo		
Alto	> 4,6	
Medio	> 4,2	
Bajo	<3,9	

1. **Parametrización:** Se crean en el programa las competencias a evaluar y en el sistemas las preguntas por nivel y por perfil, detallando todo los datos reales de los colaboradores, se dividió por proyectos, es decir por las zonas a las que se encuentren cargadas cada persona, lo que nos optimiza el envío individual de 910 evaluaciones a 50 grupos.
2. **Desarrollo del envío de las EVD:** Se crearon las evaluaciones como lo vemos en la imagen siguiente,

2.1 Se ingresó a gestión del cambio- Gestión por competencias- Evaluación de Desempeño.

Figura 1

Imagen del aplicativo Siesa

Nota: Preparación para el envío de la EVD

3. Se organizó por grupos de zona y Jefes inmediatos e envío de la información.
4. Al programar la evaluación, llego a cada uno de los jefes quienes tengan personal por evaluar un link con el detalle de los grupo por zona y al acceder les dará la opción de calificar persona por persona, guardar la evaluación y justificar cada una de sus respuesta, esto con el fin de conocer cuáles son los aspectos a trabajar por calificación.

FRANQUICIAS Y CONCESIONES SAS		Fecha 2021/04/05				
NIT. 830101778		Hora 6:33 PM				
Evaluación de Empleado						
Centro de Operación	001-CAPTURA DOCUMENTOS	Documento	EVD-0000998			
Evaluación	EVALUACION 90 GRADOS- 2020	Motivo	MOT- EVALUACIÓN ANUAL 2020			
Estado	Programado	Tipo Evaluación	909			
Fecha Inicio	2021 Abr 05	Fecha Fin	2021 May 21			
Notas						
<p>Link de Evaluaciones http://nominamesofoods.siesacloud.com:8508/siesa/jsp/evaluacionI.jsp?d=Real&c=339fbc9a51&nombreForma=GpeEvaProFormularioLink&A1=30548A2=462&cia=2</p>						
Empleados						
Empleado	Nombre Empleado	NDC	Estado	Cargo	Centro Operación	Centro Costo
52739315	ALVAREZ CALDERON NORALBA	1	Notificado	ASESOR EXPERTO	PRESTO BTA JAVERIANA	PUNTOS DE VENTA
52294820	AVENDAÑO ESPINDOLA SANDRA PATRICIA	1	Notificado	ASESOR EXPERTO	PRESTO BTA LOURDES	PUNTOS DE VENTA
1016048440	AYARZA VARGAS KAREN ANGELICA	1	Notificado	GERENTE DE RESTAURANTE	PRESTO BTA CHAPINERO	PUNTOS DE VENTA
1030554844	CASTRO PERDOMO HEILER ALFONSO	2	Notificado	GERENTE DE RESTAURANTE	PRESTO BTA GALERIAS	PUNTOS DE VENTA

Figura 2.

Link de evaluación

Nota: Envío de la evaluación categorizada por zona, cargo e identificación de los trabajadores.

5. Las evaluaciones contaron con un tiempo de respuesta de un mes y medio, al cabo de ese tiempo, se hizo un descargue de toda la información se procesó, organizo y analizo, lo cual nos arrojó datos generales del estado de la compañía en cuanto a necesidad de formación.

7 Resultados

Tabla 3.

Resultados globales de las evaluaciones aplicadas

EVD 90 °				
JEFE INMEDIATO	Evaluaciones programadas	Total personal evaluadas	% de cumplimiento	Total calificación de 1 a 5
PLANTAS	67	67	100%	3,62
OMA	334	326	98%	3,75
PRESTO	552	552	99%	3,84
Total	959	943	99%	3,74

Nota: Se detalla los resultados por operaciones y plantas.

Con base en los resultados se determina que el promedio de calificación está por debajo de 3,9, según los hallazgos encontrados en las observaciones de las evaluaciones, se evidencia que los conceptos de las competencias y aplicación en la labor diaria no es clara ni para los evaluadores ni para los evaluados, por lo cual se entra a revisar el proceso de capacitación realizado durante el último año y se cuenta solo con un acercamiento donde se explica a los empleados los conceptos de manera general, por lo cual la real necesidad de la compañía es contar con claridad de que elementos desde el modelo pedagógico son necesarios para aplicar y obtener diferentes resultados.

Teniendo en cuenta los resultados se crearon tres capacitaciones con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño donde se tuvo en cuenta como propuesta incluir los elementos pedagógicos necesarios:

Se crea tres acercamientos con tres grupos diferentes donde se tuvo en cuenta los los elementos que aporta la pedagogía donde se analizo y se aplico, que se iba a enseñar, a quienes se iba a capacitar, para que hacer este proceso de formación y por último el como se iba a enseñar, partiedo de ello se hace tiene en cuenta los siguiente pasos para el proceso de capacitación

1. Objetivo del proceso formativo
2. Contenidos: Tematicas clara que se desarrollarán
3. Metodología
4. Tiempo
5. Herramientas
6. Proceso evaluativo a través de Form para medir los conocimientos que se explicaron y adicional como se sintieron en la primera capacitación del 2021.

A través de este primer acercamiento se determina que la compañía podría utilizar dos tipos de capacitación horizontal y vertical, la primera refiere a las necesidad de actualización y mejora del puesto de trabajo, siendo esta la primera realizada con base en los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, la segunda es la forma en como interviene la compañía en la necesidad de superación profesional y laboral que es a la que se espera llegar.

8. Conclusiones

El personal en una compañía es el activo intangible más importante, en este caso el proceso de formación un tema de suma importancia en las organizaciones, ya que la existencia de un buen plan de formación produce diferentes efectos en las personas como la motivación, sentido de pertenencia y por ende un mejor desempeño laboral.

Después del análisis y presentación de resultados los cuales surgen de la aplicación del instrumentos de evaluación de desempeño, la información arrojada del ejercicio de investigación - acción, y como esta se interrelaciona con el aprendizaje obtenido con la Especialización en Pedagogía; a través de ello se determina inicialmente que la intervención desde la pedagogía, incrementa el logro de los aprendizajes, es importante tener en cuenta los diferentes contextos, en este caso desde el ámbito empresarial .

El reto más grande fue mostrar a la compañía la importancia de contar y aplicar los elementos pedagógicos en el proceso de desarrollo del personal, inicialmente se presentan muchos cuestionamientos, teniendo en cuenta que era la manera en que se veían realizando el modelo de capacitación, asumir este reto implicó proponer una transformación de proceso tradicional de capacitación y por un nuevo escenario alternativos de educación y/o formación.

La pedagogía es una disciplina que induce a reflexionar sobre el proceso de enseñanza donde tiene lugar el educador que conoce acerca de conceptos pedagógicos, criterios fundamentados que cuenta con la facilidad de conocer los diferentes contexto, buscando actividades de aprendizaje y procedimientos evaluativos, garantizando que los colaboradores interioricen la información.

Con la teoría del capital humano, la educación y formación se convierte en progreso y desarrollo de las compañías que cada vez están más expuestas a la competitividad, donde se

retoma lo descrito en párrafos anteriores y es la importancia de un profesional en educación donde el objetivo del proceso de desarrollo de habilidades, conocimiento sea como base el aprendizaje, y como aplicarlo al contexto laboral.

Es el especialista en pedagogía que mediante sus conocimientos y formación, cuenta con las habilidades y competencias para implementar modelos y métodos para alcanzar los objetivos de formación.

Actualmente las compañías están invirtiendo en el proceso de capacitación de sus colaboradores para los diferentes cambios que se dan durante los procesos laborales, el área de recursos humanos considera la capacitación como a manera en que se tiene para desarrollar, mantener actualizado, motivado y de paso darle cumplimiento a los objetivos planteados.

A través de este trabajo y la propuesta hecha y entregada al área de desarrollo y formación de la compañía Mesofoods, se dio las herramientas y el paso a paso para mantener un plan de formación desde los modelos pedagógicos robusteciendo el plan de desarrollo y mejora de los procesos educativos dando un nuevo horizonte al área.

9. Recomendaciones

Se recomienda aplicar con una periodicidad semestral, la herramienta de evaluación de desempeño para determinar aspectos de mejora en los empleados de la organización realizando una retroalimentación y trabajando en conjunto donde se involucre el concepto del colaborador.

Aunque los resultados de esta investigación permitió un acercamiento a la realidad del procesos formativo, es necesario ahondar en diferentes factores que pueden influir en el desempeño laboral, contar con un currículo de formación donde se involucre a los líderes de áreas tanto operativas como administrativas, a los colaboradores y crear una matriz de información general compañía para saber cuáles son los temas relevantes que permiten cumplir con los objetivos.

Teniendo en cuenta el estado actual del país por causa del covid-19, se presentaron algunas dificultades en el abordaje y la profundización de algunos aspectos puntuales en la aplicación de las capacitaciones, es por ellos que se recomienda contar con diferentes herramientas que permitan aplicar estas capacitaciones de forma diversa y presencial.

10. Bibliografía

- Ahumada Figueroa, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 10(1), 139-148. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26411110>
- Alles (2010). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Angulo Rincon, R. (02 de 02 de 2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integra. *Informes Psicológicos*, 1, 53-70.
doi:<https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arias Mosquera, L. I., Jaramillo Calderón, M., & Calderón Hernandez, G. (2014). Análisis y propuesta de un modelo pedagógico para el aprendizaje organizacional: central hidroeléctrica de caldas-chec. *Entramado*, 10(2), 112-127. Recuperado el 27 de 10 de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711008>
- Bustos Ochoa, G. (03 de 2017). La pedagogía en el ámbito de la capacitación de los recursos humanos.
- Cárdenas Gómez, A. (2011). Estado del arte en la pedagogía empresarial. Chia, Colombia: Universidad de la Sabana. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1334/Andr%C3%A9s%20C%C3%A1rdenas%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1>
- Castañeda Zapata, D. (S.F.). *www.gestionhumana.com*. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de <https://cmapsconverted.ihmc.us/rid=1G9NTH8G8-K8ZT7Y-LKQ/CapacitacionOAprendizajeOrganizacional.pdf>

- Castañeda, D., & Fernandez Rios, M. (2007). Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254. Recuperado el 27 de 10 de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760204>
- Elliott, J. (1993): El cambio educativo desde la investigación acción. Madrid. Morata. Recuperado el 05 de 12 de 2021 <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PLANEACIONYDISENOCURRICULAR/document/Elliott-El-Cambio-Educativo-Desde-La-IA.pdf>
- Colmenares, A. (2012), Investigación acción una metodología integradora del conocimiento. *Universidad pedagógica experimental Libertado*, Recuperado el 27 de 10 del 2021 de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.18175/vys3.1.2012.07>
- Escorra Mayaute, L. M. (2011). Análisis psicométrico del Cuestionario Honey y Alonso de Estilos de Aprendizaje (chaea) con los modelos de la Teoría Clásica de los Test y de Rasch. *Persona*, 14, 71-109.
- Garzón, M. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (26) (pp. 238-278).
- Infante Becerra, V., & Breijo Woroz, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *MENDIVE*, 15(1), 57-64. Obtenido de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972>
- Mintik, F., & Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. 144-163. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf>

- Roquet Garcia, G. (15 de 01 de 2008). Glosario de Educacion a Distancia. Recuperado el 27 de 10 de 2021, de <https://www2.uned.es/catedraunesco-ead/Colaboraciones/varios/Glosario.pdf>
- Sanchez Morales , P. (2014). El papel de la pedagogía en la formacion empresarial. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 85-104.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (4 ed.). Mexico: Editorial Limusa.
- Valencia M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa, *Entramado*, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre. pp. 20-33 consultado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004> el 30 marzo de 2015
- Villar Duarte, M. (10 de 2011). Procesos de gestion del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial. 1-97. Recuperado el 27 de 10 de 2021, de <http://hdl.handle.net/10818/3319>