

**Agotegaray, María Alicia**

*Capital social en las organizaciones: su  
generación a partir de la capacitación*

**Tesis de Doctorado en Administración  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.  
La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Agotegaray, M. A. (2008). *Capital social en las organizaciones : su generación a partir de la capacitación* [en línea]. Tesis de Doctorado en Administración, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/capital-social-organizaciones-generacion-capacitacion.pdf>.

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

*"SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES"*

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

## **Tesis Doctoral**

# **"Capital Social en las Organizaciones: su generación a partir de la Capacitación"**

Doctoranda: Lic. María Alicia Agotegaray

Tutor: Dr. Guillermo Spitznagel

Marzo de 2008

## Índice:

Agradecimientos.....	1
Capítulo 1: Introducción al estudio.....	2
Capítulo 2: Revisión Bibliográfica	
2.1- Capital Social.....	8
2.1.1- Origen del concepto.....	8
2.1.2- Pierre Bordieu.....	10
2.1.3- James Coleman.....	12
2.1.4- Robert Putnam.....	16
2.1.5- Un análisis crítico del concepto de Capital Social.....	18
2.1.6- Una síntesis sobre Capital Social.....	24
2.1.6.1- Alcance.....	24
2.1.6.2- Formas de Capital Social.....	25
2.1.6.3- Los canales del Capital Social.....	26
2.1.6.4- ¿Es Capital?.....	27
2.1.6.5- Consideraciones finales.....	28
2.2 - Aprendizaje en las Organizaciones.....	29
2.2.1- Introducción.....	29
2.2.2- Aprendizaje en las Organizaciones.....	31
2.2.3- Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden.....	36
2.2.3.1- Aprendizaje Organizacional.....	36
2.2.3.2- Organización que Aprende.....	42
2.2.3.3- Aprendizaje Organizacional y Organización que Aprende – Una comparación .....	47
2.2.3.4- Tipos y ciclos de aprendizaje organizacional– Adaptación versus Transformación.....	50
2.2.3.5- Barreras para el aprendizaje organizacional.....	56
2.2.3.6- Crear condiciones que faciliten el aprendizaje.....	61
2.2.3.7- La Organización que Aprende – Una visión sobre su implementación.....	64
2.2.3.8- La Gestión por Competencias.....	68

2.3- Capacitación y Desarrollo.....	73
2.3.1- Introducción.....	73
2.3.2- Distinción entre Capacitación y Desarrollo.....	73
2.3.3- Clasificación de Oferta Educativa.....	74
2.3.4- Interacción entre la capacitación y el contexto organizativo.....	79
2.3.5- Desarrollo de Programas.....	80
2.3.6- Diseño de Programas.....	83
2.3.6.1- Diseño de un curso.....	84
2.3.7- Nuevo rol de la Capacitación.....	103
2.3.8- El desarrollo del talento humano desde la perspectiva de la Gestión por Competencias.....	105
2.4- El Capital Social en las Organizaciones.....	113
2.4.1- Introducción al tema.....	113
2.4.2- Capital Intelectual.....	120
2.4.2.1- Dimensiones del Capital Intelectual.....	123
2.4.2.2- La creación de Capital Intelectual.....	128
2.4.3- Capital Social, Intercambio y Combinación.....	133
2.4.4- Capital Social, Capital Intelectual y las Ventajas Organizacionales.....	144
 Capítulo 3: La Capacitación como generadora de Capital Social	
3.1- Introducción.....	151
3.2- Algunas definiciones.....	152
3.3- Análisis de la influencia de la Capacitación en las Dimensiones del Capital Social.....	154
3.3.1- Dimensión Estructural del Capital Social.....	157
3.3.2- Dimensión Cognitiva del Capital Social.....	160
3.3.3- Dimensión Relacional del Capital Social.....	161
3.3.4- Beneficios para la Empresa.....	163
3.3.5- Modelo teórico propuesto.....	163
3.3.6- Realidades observables con posterioridad al programa de capacitación.....	165
3.3.6.1- Realidades a partir de la Dimensión Estructural del Capital Social.....	165
3.3.6.2- Realidades a partir de la Dimensión Cognitiva del Capital Social.....	177

3.3.6.3- Realidades a partir de la Dimensión Relacional del Capital Social.....	185
3.4- Metodología de la Investigación.....	197
3.4.1- Diseño de la encuesta.....	198
Capítulo 4: Análisis de los resultados de la investigación	
4.1- Conformación de la muestra.....	204
4.2- Observación de atributos de Capital Social.....	205
4.2.1- Conformación de Redes Horizontales.....	205
4.2.2- Creación de lenguajes y códigos compartidos entre los participantes.....	207
4.2.3- Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas.....	209
4.2.4- Aumento de la confianza entre los participantes.....	211
4.2.5- Aparición de nuevas formas de comportamiento.....	213
4.2.6- Mayor grado de identificación.....	214
4.2.6.1- Mayor grado de identificación con la empresa.....	215
4.2.6.2- Mayor grado de identificación con el grupo.....	217
4.3- Observación de nuevas realidades posteriores al programa.....	219
4.3.1- Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras.....	219
4.3.2- Disminución del nivel de conflictos.....	221
4.3.3- Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas.....	223
4.3.4- Aumento de la calidad en la toma de decisiones.....	225
4.3.5- Resolución de problemas a nivel horizontal.....	227
4.3.6- Disminución de consultas a niveles superiores.....	229
4.3.7- Mayor interacción entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico.....	231
4.3.8- Mayor transparencia de información.....	233
4.3.9- Aumento del nivel de cooperación.....	235
4.3.10- Mejora del clima laboral.....	237
4.4- Respuestas generales.....	239
4.5- Cuadros resumen.....	239
4.6- Herramientas utilizadas por las empresas para justificar su respuesta.....	245
4.6.1- Resultados obtenidos con respecto a los elementos del Capital Social considerados.....	245

4.6.2- Resultados obtenidos con respecto a las realidades observables a posteriori de la capacitación.....	249
4.6.3- Cuadros resumen de herramientas.....	253
4.6.3.1- Herramientas utilizadas como fundamento para las respuestas sobre los distintos elementos de Capital Social.....	253
4.6.3.2- Herramientas utilizadas como fundamento para las respuestas sobre las realidades posteriores al desarrollo de las actividades de capacitación.....	254
 Capítulo 5: Principales hallazgos encontrados	
5.1- Dimensión Estructural del Capital Social.....	256
5.1.1- Conclusiones sobre la Dimensión Estructural del Capital Social.....	262
5.2- Dimensión Cognitiva del Capital Social.....	263
5.2.1- Conclusiones sobre la Dimensión Cognitiva del Capital Social.....	266
5.3- Dimensión Relacional del Capital Social.....	268
5.3.1- Conclusiones sobre la Dimensión Relacional del Capital Social.....	274
5.4- Revisión del modelo presentado.....	275
5.5- Beneficios para la empresa.....	277
 Capítulo 6: Conclusiones	
6.1- Conclusiones Generales.....	282
6.2- Consideraciones adicionales.....	284
6.3- Temas para futuras investigaciones.....	288
 Anexo 1: Formulario de la Encuesta.....	
Anexo 2: Ampliación de la investigación sobre “Creación de Capital Social a partir de Cursos de Capacitación – Formulario de encuesta.....	294
Anexo 3: Empresas participantes en la Encuesta.....	299
Bibliografía.....	300

## Índice de figuras:

Figura 1: Comparación entre Tipos de Capital.....	14
Figura 2: Habilidades de aprendizaje de la organización.....	32
Figura 3: Modelo Teorías en Uso.....	37
Figura 4: Modelo I – Teorías en Uso .....	39
Figura 5: Modelo II – Teorías en Uso.....	41
Figura 6: Comparación entre Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden.....	47
Figura 7: Modelo conceptual para la gestión del aprendizaje organizacional.....	52
Figura 8: Relación entre fases del Ciclo de Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje.....	55
Figura 9: Arquitectura de un modelo de competencias.....	70
Figura 10: Formación frente a desarrollo.....	74
Figura 11: Matriz de posibilidades educativas de una organización.....	76
Figura 12: La capacitación y el ciclo de carrera profesional .....	81
Figura 13: Componentes de un diseño.....	85
Figura 14: Hoja de trabajo para análisis Ratio Beneficio – Costo.....	100
Figura 15: Evolución del Rol de Capacitación.....	104
Figura 16: Modelo de Medición del Capital Intelectual.....	121
Figura 17: Los Bloques del Capital Intelectual.....	122
Figura 18: Tipos de conocimiento organizacional.....	127
Figura 19: Capital Social en la creación de Capital Intelectual.....	134
Figura 20: ¿Qué medidas adoptó para mejorar la competitividad de su empresa?.....	151
Figura 21: Creación de Capital Social a partir de la Capacitación.....	164
Figura 22: Integración y conformación de redes horizontales – Cantidad de Ocurrencias.....	205
Figura 23: Integración y conformación de redes horizontales – Expresada en Porcentajes.....	206
Figura 24: Creación de lenguajes y códigos compartidos por los participantes – Cantidad de ocurrencias.....	207

Figura 25: Creación de lenguajes y códigos compartidos por los participantes – Expresada en porcentajes.....	208
Figura 26: Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas – Cantidad de ocurrencias.....	209
Figura 27: Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas – Expresada en porcentajes.....	210
Figura 28: Aumento de confianza entre los participantes – Cantidad de Ocurrencias.....	211
Figura 29: Aumento de confianza entre los participantes – Expresada en porcentajes.....	212
Figura 30: Aparición de nuevas formas de comportamiento – Cantidad de Ocurrencias.....	213
Figura 31: Aparición de nuevas formas de comportamiento – Expresada en Porcentajes.....	214
Figura 32: Mayor grado de identificación con la empresa – Cantidad de Ocurrencias.....	215
Figura 33: Mayor grado de identificación con la empresa – Expresada en Porcentajes.....	216
Figura 34: Mayor grado de identificación con el grupo – Cantidad de Ocurrencias.....	217
Figura 35: Mayor grado de identificación con el grupo – Expresada en Porcentajes.....	218
Figura 36: Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras – Cantidad de ocurrencias.....	219
Figura 37: Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras – Expresada en porcentajes.....	220
Figura 38: Disminución del nivel de conflictos – Cantidad de ocurrencias .....	221
Figura 39: Disminución del nivel de conflictos – Expresada en porcentajes.....	222
Figura 40: Aceleración de las decisiones que involucran distintas áreas – Cantidad de ocurrencias.....	223
Figura 41: Aceleración de las decisiones que involucran distintas áreas – Expresada en porcentajes.....	224

Figura 42: Aumento de la calidad en la toma de decisiones – Cantidad de Ocurrencias.....	225
Figura 43: Aumento de la calidad en la toma de decisiones – Expresada en Porcentajes.....	226
Figura 44: Resolución de problemas a nivel horizontal – Cantidad de Ocurrencias.....	227
Figura 45: Resolución de problemas a nivel horizontal – Expresada en Porcentajes.....	228
Figura 46: Disminución de consultas a niveles superiores – Cantidad de Ocurrencias.....	229
Figura 47: Disminución de consultas a niveles superiores – Expresada en Porcentajes.....	230
Figura 48: Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico – Cantidad de ocurrencias.....	231
Figura 49: Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico – Expresada en porcentajes.....	232
Figura 50: Mayor transparencia de información – Cantidad de ocurrencias.....	233
Figura 51: Mayor transparencia de información – Expresada en porcentajes.....	234
Figura 52: Aumento del nivel de cooperación – Cantidad de ocurrencias.....	235
Figura 53: Aumento del nivel de cooperación – Expresada en porcentajes.....	236
Figura 54: Mejora del clima laboral – Cantidad de ocurrencias.....	237
Figura 55: Mejora del clima laboral – Expresada en porcentajes.....	238
Figura 56: Cuadro resumen Dimensión Estructural del Capital Social con relaciones establecidas en Figura 21 .....	240
Figura 57: Cuadro resumen Dimensión Cognitiva del Capital Social con relaciones establecidas en Figura 21.....	241
Figura 58: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con relaciones establecidas en Figura 21.....	242
Figura 59: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con relaciones establecidas en Figura 21.....	243
Figura 60: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con relaciones establecidas en Figura 21.....	244

Figura 61: Creación de Capital Social a partir de la Capacitación – Re formulación de acuerdo a conclusiones .....	276
---	-----

## **Agradecimientos**

Esta tesis es la culminación de cuatro años de intenso trabajo de estudio e investigación. También constituye la expresión escrita de un cúmulo de experiencias y observaciones que he tenido la oportunidad de realizar durante los años que llevo en el ejercicio de la profesión.

La Administración de Empresas es una disciplina que apasiona y que plantea continuos desafíos. Siempre tiene vinculación, de una u otra forma, con la conducción de personas. Este aspecto de la Administración puede llevarse adelante de diversas maneras. Hacerlo tomando en consideración que los que trabajan en una empresa no son meramente recursos sino personas, nos enfrenta a diversas problemáticas que van más allá de la mera tarea. Cada persona, en su lugar de trabajo, debería poder llegar a alcanzar su realización en el aspecto laboral. Con este pensamiento he desarrollado mi actividad profesional y he encontrado la forma de llevar adelante mi vocación de servicio con el prójimo. Por ello es muy importante para mí presentar este trabajo que abarca el aspecto de la conducción de personas, tanto desde el punto de vista de la empresa y sus beneficios, como de las personas, seres sociales y con capacidades a desarrollar.

Quiero expresar mi agradecimiento a las autoridades de la Facultad y del Doctorado por la oportunidad que me brindaron de llevar adelante este proyecto. Al Director de Tesis, Dr. Guillermo Spitznagel por su constante apoyo y aliento durante el desarrollo de este trabajo. A las empresas que participaron en la investigación. A mi familia que me sostuvo y me tuvo la paciencia necesaria durante estos años. Y por último, pero quizás el más importante, mi agradecimiento a Dios Nuestro Señor y a María Auxiliadora en cuyas manos puse, hace tres años, este trabajo que hoy pongo a consideración de este Tribunal.

## Capítulo I: Introducción al Estudio

El tema central de la tesis está referido a la creación de Capital Social en las organizaciones empresariales a través de la capacitación In Company, es decir cursos diseñados y dictados para el personal que trabaja en la empresa. El presente estudio se concentra en aquellos programas que están destinados a personas que pertenecen al mismo nivel jerárquico horizontal. Ej: todos los jefes de departamento. Los cursos de capacitación contemplados son los que versan sobre comportamientos y actitudes, dejando de lado los que están referidos a conocimientos técnicos o destrezas específicas para ejercer una función. De acuerdo a las más recientes teorías referidas al tema, los comportamientos son las manifestaciones visibles de características de personalidad y reciben el nombre de competencias. En este sentido se toma como base la definición de competencia expuesta por la Dra. Martha Alles (2005)<sup>1</sup>:

*“En trabajos anteriores hemos dado nuestra propia definición del término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. (Pág. 29)*

Coincido con lo expuesto por Martha Alles, y otros autores que escriben sobre el tema Competencias, respecto a que el desarrollo de las mismas es un proceso mucho más amplio que una (o varias) actividades de capacitación. Este trabajo se centra en la vinculación entre dichas actividades de Capacitación y la generación de Capital Social en la empresa.

El tipo de capacitación objeto de la investigación se tipificará como In Company, centrada en el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenezcan al mismo nivel jerárquico horizontal de la estructura de la organización.

---

<sup>1</sup> Alles, Martha (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 1ª. Edición. Buenos Aires: Granica.

Las empresas pueden ser vistas como comunidades de personas que desarrollan diversas actividades, en forma coordinada, para el logro de objetivos, siendo el fundamental el suministro de bienes y servicios a la sociedad. Partiendo de este concepto, y analizando la realidad del funcionamiento de las empresas, se puede observar que dentro de la comunidad existen comunidades más pequeñas creadas a partir de las distintas funciones que se realizan en la misma, de los equipos de trabajo que se forman, de los procesos que se llevan a cabo, etc.

Si bien la existencia de estas comunidades más pequeñas, conformadas alrededor de una función, un proyecto o un tema en particular, es necesaria para el funcionamiento de la empresa, en ocasiones tienen efectos negativos en el desenvolvimiento del conjunto ya que llevan a la creación de divisiones que actúan como compartimentos estancos generando ineficiencias que se traducen en mayores costos. Este fenómeno está presente en la gran mayoría de las empresas y constituye un problema de difícil solución.

Las declaraciones de la Misión, la Visión y los valores fundamentales de las empresas contribuyen en cierta medida a lograr un alineamiento de sus integrantes en torno a elementos comunes. Sin embargo, el trabajo diario y los desafíos a enfrentar momento a momento pueden hacer que estos elementos aglutinantes no estén presentes en la medida necesaria al momento de tomar decisiones o llevar adelante las acciones.

Por otro lado están los objetivos. Hipotéticamente el alcance de los objetivos propios de cada individuo y sector de la organización deberían dar como resultado el logro de los objetivos generales de la empresa en su conjunto. La realidad es que en muchas ocasiones esto no se alcanza. Cada sector de la empresa se enfoca en llegar a las metas que debe conseguir, perdiendo de vista el conjunto, y en ese intento pueden tomar decisiones y acciones que no benefician al todo. Todo esto se complica más si la empresa ha adquirido un tamaño considerable y si está dispersa geográficamente.

Desde el punto de vista de la Teoría de la Organización, el producto de la división de tareas y de la coordinación es la estructura formal, que define las posiciones, escalas jerárquicas y los vínculos oficiales de la empresa. Se representa a través del organigrama. Simultáneamente, convive con ella la estructura informal que proviene de las relaciones interpersonales que establecen los integrantes de la organización entre sí.

La conjunción de ambas es lo que permite que la empresa funcione y haga lo que tiene que hacer. Predominará una u otra de acuerdo a cada organización. El reconocimiento de lo informal nos permitirá operar desde lo formal para que el resultado sea beneficioso para la empresa en su conjunto.

El gran desafío es, entonces la conformación de la gran comunidad que abarque a todos los integrantes de la organización cualquiera sea su tamaño.

A través del desarrollo de mi actividad profesional, especialmente en lo que se refiere a Capacitación, he tenido la oportunidad de participar en numerosas actividades de formación. Dicha participación ha sido muy diversa, algunas veces como instructor, otras como alumno y también como observador de procesos de aprendizaje en todos los programas que he organizado y llevado adelante en la empresa. Como responsable del área acompaño en todas las actividades a los integrantes de la organización, cuando estos programas son desarrollados bajo la modalidad In Company, con instructores externos, cuyos objetivos están centrados en desarrollo de competencias o de des-especialización. Cuando realizamos estas capacitaciones los destinatarios de las mismas pertenecen a un mismo nivel horizontal dentro de la estructura jerárquica. Es en estas ocasiones en que he tenido la oportunidad de observar, el surgimiento de un subproducto, no planteado en los objetivos de los programas. Este subproducto está asociado a la conformación de redes horizontales, al aumento de la confianza y la identificación con la empresa, a la creación de lenguajes compartidos, etc. Estas realidades permanecen luego de los eventos y tienen una consecuencia muy positiva en el desenvolvimiento de la actividad diaria.

Tomando conocimiento e investigando el concepto de Capital Social, encontré que tiene una aplicación concreta en las organizaciones ya que los fenómenos observados como resultado de las capacitaciones constituyen atributos de dicho Capital.

El concepto de Capital Social toma relevancia a partir de estudios de comunidades resaltando la importancia de las redes de relaciones interpersonales fuertes y transversales, desarrolladas a lo largo del tiempo, que proveen las bases para la confianza, la cooperación y la acción colectiva en dichas comunidades.

Dada la problemática planteada, el concepto de Capital Social aparece como un aporte interesante a ser investigado y fomentado en las empresas.

La existencia de unidades funcionales cerradas, actuando como compartimentos estancos, revelaría una alta probabilidad de formación de capital social en la comunidad integrada por los trabajadores de cada una. Esto es beneficioso para el funcionamiento propio de cada sector pero puede no serlo para la empresa en su conjunto. La respuesta sería la formación de capital social en un nivel más amplio que cubriera niveles horizontales en las organizaciones y contribuyera a eliminar barreras entre las diversas áreas.

La capacitación es un instrumento que permite desarrollar y /o actualizar los conocimientos y las habilidades de los integrantes de la organización. Esta puede centrarse en satisfacer necesidades de conocimiento técnico, en la adquisición de destrezas o en el desarrollo de competencias. En todos los casos se busca, como producto final una modificación de comportamientos que lleve a acciones con mejores resultados. En el caso de capacitación brindada desde la empresa, se espera que los nuevos comportamientos tengan un impacto positivo en los resultados.

Cuando la capacitación se orienta hacia el desarrollo de habilidades no técnicas (competencias) y se destina a grupos conformados por personas del mismo nivel en la organización, se brinda la oportunidad de profundizar el conocimiento entre las personas y de las tareas que cada una realiza en sus respectivas unidades. Como subproducto, este mayor conocimiento pareciera contribuir a la destrucción de las barreras inter funcionales, que naturalmente se crean en las organizaciones, aumenta la confianza entre las personas y lleva a la creación de redes horizontales.

En resumen, la elección del tema de la tesis se funda en tratar de vincular observaciones de la realidad empresarial con la Teoría del Capital Social. Si bien ya hay estudios realizados sobre esta vinculación, el propósito específico de la tesis es la investigación acerca de si la capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y destinada a participantes que pertenecen al mismo nivel jerárquico de la estructura, contribuye a generar Capital Social en la organización, si el mismo permanece en el tiempo, si contribuye a dar una solución a la problemática planteada sobre la existencia de compartimientos estancos y si trae beneficios operativos que aceleren los procesos. Si

esto se comprueba en la realidad, la empresa podría evaluar, no sólo el cumplimiento de los objetivos planteados para cada programa de capacitación sino también la formación del Capital Social.

El trabajo se organizará siguiendo una serie de etapas. En primer lugar se realizará una revisión bibliográfica, tanto con respecto al tema de Capital Social como también del aprendizaje en las organizaciones y la Capacitación. Luego se explicitará la metodología utilizada en el trabajo de investigación. Posteriormente, se mostrarán los hallazgos encontrados presentando las evidencias en detalle, para finalmente hacer un resumen y exponer las conclusiones.

Las empresas que han participado en la investigación, habiéndose descartado aquellas que respondieron que no realizan el tipo de capacitación contemplado en este trabajo, son las siguientes:

**Organización Techint** – Siderurgia

**Banco de Galicia** – Financiero

**Ernst & Young** – Consultoría

**Quickfood** – Alimenticia

**Cines Village** – Entretenimiento

**Mastellone Hnos.** – Alimenticia

**ARCOR S.A.** – Alimenticia

**OSDE** – Medicina prepaga

**Alpargatas** – Textil

**KPMG** – Consultora

**Laboratorios Bagó S.A.** – Farmacéutica

**Petroquímica Cuyo** – Petroquímico

**L’Oreal Argentina S.A.** – Cosmética

**Beckton & Dickinson Argentina** – Instrumentos Hospitalarios

**Nestlé** – Alimenticia

**Pilkington Automotive Argentina** – Vidrio

**Chubb Argentina de Seguros** – Seguros

**Bank Boston** – Financiero

**Bank Boston** – Financiero

**Sanofi – Aventis** – Farmacéutica

**Bridgestone** – Neumáticos

**DHL** – Courier

**Cargill** – Agroindustria

**Jumbo Retail Argentina S.A.** – Retail

**Edesur** – Servicios eléctricos

**Guillette Argentina S.A.** – Cosmética

**Cerámica San Lorenzo** – Construcción

## **Capítulo 2: Revisión bibliográfica**

En este capítulo se procederá a realizar una revisión de la bibliografía sobre los temas vinculados a la hipótesis planteada. Se abarcarán los siguientes tópicos: Capital Social, Organización que aprende, Capacitación y Desarrollo y Capital Social en las Organizaciones.

### **2.1- Capital Social**

#### **2.1.1- Origen del concepto**

Hacia el fin del siglo XX, el enorme desarrollo tecnológico que se observa en el mundo ha aumentado la capacidad para la generación de bienes y servicios. Los avances que se verifican simultáneamente en campos como la robótica, la informática, las telecomunicaciones y otras áreas aparecen como conquistas muy importantes de la humanidad. Sin embargo, conviviendo con este progreso, encontramos los graves problemas que padecen miles de millones de personas que viven en la indigencia y en extrema pobreza. Esta gran contradicción está generando un debate muy amplio y rico acerca de los modelos de desarrollo económico. Diversas líneas de pensamiento concuerdan en que este tema debe ser abordado desde un punto de vista más amplio, considerando no sólo aspectos estrictamente vinculados a la economía, sino también incluir en la reflexión las dimensiones políticas, institucionales y culturales.

James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial, plantea que "sin desarrollo social paralelo no habrá desarrollo económico satisfactorio"<sup>2</sup>.

En el mismo sentido, se expresa Bernardo Kliksberg, cuando afirma:

“La visión que aparece es la de que no es viable el desarrollo social sin crecimiento económico pero éste, a su vez, no tendrá

---

<sup>2</sup> Citado por Kliksberg, Bernardo (1999) - "Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo" - *Revista de la Cepal* 69.

carácter sustentable si no está apoyado en un intenso crecimiento social”. (Pág. 27).<sup>3</sup>

En el pasado, las diversas disciplinas han enfocado el problema desde su propia óptica tratando de hallar respuesta al problema del desarrollo. Así, los investigadores sociales se concentraron en hallar políticas para dar forma a los fenómenos sociales. Posteriormente se concentraron en el estudio de las instituciones, como generadoras de esas políticas. Sin embargo su estudio no es suficiente ya que las instituciones y las políticas se influyen mutuamente y este es el gran desafío que enfrentan los científicos sociales. Los economistas por su parte se han concentrado en el estudio de los mercados, los políticos en el estudio del Estado y los antropólogos y sociólogos en el estudio de las redes interpersonales.

Recientemente cada grupo ha comenzado a investigar en el terreno de los otros con el fin de encontrar conexiones entre los objetivos particulares de cada una de las disciplinas.

Uno de los resultados de este movimiento ha sido el desarrollo del concepto del “Capital Social”, como un concepto organizador de las ciencias sociales.

El concepto ha tenido amplia difusión en la literatura de la última década y ha tenido aplicación en diversos contextos.

El Banco Mundial distingue cuatro tipos básicos de capital<sup>4</sup>:

- El natural, constituido por los recursos naturales que posee un país.
- El construido, que incluye la infraestructura, bienes de capital, el capital financiero, comercial, etc.
- El capital humano, determinado por los niveles de salud, educación y nutrición de la población de cada país.
- El capital social.

---

<sup>3</sup> Kliksberg, Bernardo (2000). “El rol del capital social y la cultura en el proceso de desarrollo”- (Pág. 19 a 58). *Capital Social y Cultura: claves estratégicas para el desarrollo* – Compilación realizada por Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini – Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.

<sup>4</sup> Kliksberg, Bernardo (1999) – Obra ya citada.

Hoy en día se atribuye una gran importancia a las dos últimas formas de capital como poderosos influyentes en el desarrollo económico.

El concepto de Capital Humano tiene su origen en una línea de pensamiento que propugna que el desarrollo económico está más ligado a factores "extraeconómicos" tales como educación, salud, capacitación, etc. que a la producción en sí. Es decir, está más relacionado con las dimensiones sociales del desarrollo y con la satisfacción de necesidades individuales. El incremento en estos factores crea externalidades positivas que se reflejan en la capacidad productiva de las empresas y de la sociedad en general. Así, al aumentar el nivel educativo de la población en general y de los integrantes de las organizaciones productivas se está en condiciones de producir más y mejor, incrementando la renta nacional, y, a su vez, se está en mejores condiciones de asimilar e incorporar los cambios tecnológicos que se van produciendo a nivel global.

El Capital Humano, si bien tiene consecuencias sociales, estaría muy vinculado a condiciones individuales.

El concepto de Capital Social se encuentra todavía en etapa de discusión y estudio. Sin embargo es una idea que tiene amplia difusión. Ha constituido un gran aporte, merecedor de ser profundizado por la potencialidad que sugiere su aplicación en una visión nueva del desarrollo económico.

La literatura sobre el tema es amplia y profusa. Sin embargo, existe un cierto consenso a que el principal aporte para su definición y conceptualización emerge en las dos últimas décadas del siglo pasado a través del trabajo de tres autores: Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putnam. Cada uno de ellos ha brindado una visión distinta del concepto.

### **2.1.2 Pierre Bourdieu**

En su artículo "The Forms of Capital" (1986), Bourdieu expone, en primer lugar, los tipos de capital:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Bourdieu, Pierre (1986). "The Forms of Capital". In J.G. Richardson (Ed.). Handbook of theory and research for the sociology of education: 241-258. New York: Greenwood.

*“Depending on the field in which it functions, and the cost of the more or less expensive transformations which are the precondition for its efficacy in the field in question, capital can present itself in three fundamental guises: as economic capital, which is immediately and directly convertible into money and may be institutionalized in the forms of property rights; as cultural capital, which is convertible, on certain conditions, into economic capital and may be institutionalized in the forms of educational qualifications; and as social capital, made up of social obligations (“connections”), which is convertible, in certain conditions, into economic capital and may be institutionalized in the forms of a title of nobility”. (Pág. 244).*

“Dependiendo del campo en que funcione, y del costo de las más o menos caras transformaciones que son pre condición para su eficacia en el campo en cuestión, el capital puede presentarse de tres modos fundamentales: como capital económico, el cual es convertible inmediata y directamente en dinero y puede ser institucionalizado bajo la forma de derechos de propiedad; como capital cultural, el cual es convertible, bajo ciertas circunstancias, en capital económico y puede ser institucionalizado bajo la forma de calificaciones educacionales; y como capital social, conformado por conexiones, las cuales son convertibles, en determinadas condiciones, en capital económico y puede ser institucionalizado en la forma de títulos de hidalguía”.  
(Traducción propia).

Más adelante, en el mismo trabajo, define el Capital Social como la acumulación de recursos actuales y potenciales, vinculados a la posesión de una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento mutuo y reconocimiento, en otras palabras la pertenencia a un grupo, que provee a cada uno de sus miembros, con

el respaldo del capital colectivo, de una “credencial” que los habilita a créditos, en el sentido amplio del término. (Página 249).

En su conceptualización, el Capital Social se basa en dos pilares. El primero, son las relaciones sociales que una persona puede usar para demandar el acceso a recursos de aquéllos a los que está conectado, y el segundo, la cantidad y calidad de dichos recursos.

De estos dos factores va a depender el capital social de una persona. La producción o reproducción de este tipo de capital requiere de un esfuerzo incesante de inversión en sociabilidad. Su posesión está muy vinculada a la posesión de otros tipos de capital, económico, cultural o simbólico.

Esta perspectiva presenta al Capital Social como un atributo del individuo que no puede ser analizado al margen del contexto social en que el mismo se desenvuelve. Así, Bordieu explica que una persona puede adquirir capital social a través de acciones intencionadas y puede transformarlo en ganancias económicas convencionales. Pero aclara que el volumen de Capital Social de cada individuo va a depender del tamaño de la red de conexiones que él pueda movilizar, de las fortalezas de dichas conexiones y de los recursos que estén disponibles para cada uno de aquéllos con los cuáles el individuo esté conectado. Desde esta visión, el Capital social lleva a desigualdades más que a igualdades.

### **2.1.3 James Coleman**

Este sociólogo norteamericano tuvo una influencia mucho mayor que Bordieu en la difusión del concepto de Capital Social. En contraposición a Bordieu, logró demostrar que el Capital Social es un recurso importante para las personas que no pertenecen a una élite.

Define el Capital Social por sus funciones:

*“Social capital is defined by its functions. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common:*

*they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors – whether persons or corporate actors – within the structure”. (Pág. 16).<sup>6</sup>*

“El capital social se define por sus funciones. No es una entidad única sino una variedad de diferentes entidades con dos características en común: todas ellas consisten en algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de los actores – tanto personas como actores corporativos - dentro de las estructuras”. (Traducción propia).

Contrariamente a otras formas de capital, el Capital Social es inherente a las estructuras de relaciones entre las personas. No está alojado ni en los individuos ni en instrumentos físicos de producción.

Para James Coleman, el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo<sup>7</sup>. El primero, en coincidencia con Bordieu, está relacionado con el grado de integración social de un individuo y con su red de contactos personales. El segundo, está relacionado con acciones explícitas o tácitas realizadas por grupos o comunidades a partir de objetivos o inquietudes comunes que generan un beneficio para dicho grupo o comunidad.

En el año 1997 el Banco Mundial realizó un “workshop” dedicado a explorar el concepto a través de un foro multidisciplinario. Los trabajos presentados se publicaron en el año 1999 bajo el título “Social Capital: A Multifaceted Perspective”, editado por Partha Dasgupta e Ismael Serageldin.<sup>8</sup>

En dicho “workshop”, James Coleman incluye su obra “Social Capital in the creation of human capital”. Como confluencia de los trabajos de economistas y sociólogos presenta al concepto de Capital Social como una manera de introducir la estructura social dentro del paradigma de la acción racional.

---

<sup>6</sup> Coleman, James. “Social capital in the creation of human capital” in Dastagupta and Serageldin, eds, Op. Cit., pp 13-39. Este artículo originalmente apareció en *American Journal of Sociology*. Suplemento 94.

<sup>7</sup> Coleman, James (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

<sup>8</sup> *Social Capital: A multifaceted perspective*. Editado por Partha Dasgupta e Ismael Serageldin. (1999). Washington DC: Banco Mundial.

Formula las siguientes afirmaciones:

- Si se parte de una teoría de la acción racional en la cual cada actor tiene control sobre ciertos recursos e intereses en ciertos eventos, entonces el capital social constituye un tipo particular de recurso disponible para el actor.
- Al igual que otras formas de capital, es productivo haciendo posible el logro de determinados fines, que en su ausencia, no sería posible alcanzar.

De lo expresado por el autor acerca de las distintas formas de capital podemos realizar la siguiente comparación:

<b>Capital Físico</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Social</b>
Es creado por cambios en materiales para transformarlos en herramientas que facilitan la producción	Es creado por cambios en las personas que crean habilidades y capacidades que los habilitan a actuar de nuevas formas	Surge de cambios en las relaciones entre las personas que facilitan las acciones
Es tangible, está corporizado en formas materiales observables	Es menos tangible, estando corporizado en habilidades y conocimientos adquiridos por un individuo	Es menos tangible, porque existe en las relaciones entre las personas

Fig. 1 – Comparación entre tipos de Capital. Fuente: Elaboración propia.

Coleman afirma que los tres facilitan las actividades productivas.

Según el autor, el valor del concepto de Capital Social reside en el hecho de identificar ciertos aspectos de la estructura social por sus funciones. Estos aspectos son valiosos para los actores como recursos que ellos pueden utilizar para satisfacer sus intereses. Haciendo un análisis más profundo de las relaciones sociales que pueden constituir recursos útiles para los actores enumera los siguientes:

- Obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras: si A hace algo por B y confía que B hará algo por él en el futuro, se establece una expectativa en A y una obligación por parte de B. Esta obligación puede ser vista como un crédito a favor de A. Estos créditos constituyen un cuerpo a los cuales A puede recurrir cuando lo necesite. Hay un gran número de créditos, casi siempre en ambos lados de una relación, que no siempre son usados, es decir cancelados en su totalidad. Esta forma de capital social depende de dos elementos: confiabilidad del entorno social, que significa que las obligaciones se cumplirán, y la extensión real de las obligaciones retenidas. Las estructuras sociales difieren en ambas dimensiones y los individuos dentro de la misma estructura difieren en el segundo elemento. La densidad de las obligaciones no saldadas da la magnitud de capital social que dispone un actor en una estructura social. La utilidad global de dicha estructura está amplificadas por su disponibilidad para otros cuando lo necesiten.
  
- Canales de información: una forma importante de capital social es el potencial de información que es inherente a las relaciones sociales. La información, que provee bases para la acción, es costosa desde el punto de vista de la adquisición. Un medio para obtener información es el uso de las relaciones sociales mantenidas para otros propósitos.
  
- Normas y sanciones efectivas: las normas, cuando son efectivas, constituyen otra forma de capital social. En este aspecto cabe destacar que la existencia de las mismas pueden reducir la innovación en un área determinada, no sólo evitando acciones que pueden ser perjudiciales para otros sino también desviando acciones que pueden ser beneficiosas para todos.

Si bien, todas las relaciones sociales y las estructuras sociales facilitan alguna forma de capital social, hay algunas que son especialmente importantes:

- Redes sociales cerradas: según Coleman la cohesión de la estructura social es importante para la existencia de normas efectivas, para la proliferación de obligaciones y expectativas, en base a la confiabilidad, y por último, porque facilita la aplicación de sanciones y la creación de reputación.
- Organización social apropiable: las organizaciones que surgen para alcanzar ciertos propósitos, pueden alcanzar otros, constituyendo capital social disponible para su uso.

No existe hasta el momento una definición que genere un consenso suficiente como para adoptarla. Por el contrario, daría la impresión de que cuanto más se profundiza el estudio, nuevas variables se van incorporando al concepto. Por lo general estas nuevas variables no estaban contempladas en las consideraciones convencionales sobre el desarrollo económico.

#### **2.1.4 Robert Putnam**

Mientras que Bordieu se focaliza en el plano individual y Coleman en el individual y colectivo en redes cerradas. Putnam realizó un aporte importantísimo al expandir el concepto de Capital Social a nivel macro.

Robert Putnam, a partir de su análisis de las diferencias de desarrollo entre la Italia septentrional y la Italia meridional, define el Capital Social de la siguiente forma:

*“By analogy with notions of physical capital and human capital –tools and training that enhance individual productivity- “social capital” refers to features of social organization, such as networks, norms and trust, that facilitate coordination and cooperation for mutual benefits”. (Pág. 35)<sup>9</sup>.*

---

<sup>9</sup> Putnam, Robert (1993), “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”. *The American Prospect*. Nro. 13 – Spring 1993. Disponible en American Prospect Online: <http://epn.org/prospect/13/13putn.html>.

“Por analogía con las nociones de capital físico y capital humano – herramientas y entrenamiento que mejoran la productividad individual – el “capital social” se refiere a los rasgos de la organización social, tales como redes, normas y confianza, que pueden facilitar la coordinación y cooperación para mutuo beneficio”. (Traducción propia).

Así, el capital social está conformado fundamentalmente por el grado de confianza existente entre los que componen una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociamiento. Estos tres elementos son reflejo de la riqueza y fortaleza del tejido social. La confianza, por ejemplo, actúa como un factor limitante de pleitos. La observancia de las normas cívicas contribuye al bienestar general, y altos niveles de asociamiento en una comunidad manifiestan la capacidad que tiene dicha comunidad de actuar en forma cooperativa generando redes, y sinergias diversas. Las consecuencias, para Putnam, no se refieren exclusivamente al desarrollo económico sino también a la calidad de gobierno y a la estabilidad política.

Desde esta perspectiva, el capital social comprende estos tres elementos que son interdependientes. La confianza se subraya como elemento esencial puesto que facilita la cooperación dentro de la comunidad. El asociamiento o normas de reciprocidad generalizadas facilitan la resolución de los conflictos que pueden surgir de la acción colectiva. Las "redes de compromiso cívico" se manifiestan en la existencia de asociaciones voluntarias de todo tipo (vecinales, culturales, cooperativas, etc.) basadas en la relación y el intercambio horizontal entre sus miembros. Este carácter horizontal e igualitario fomenta la confianza social y la cooperación.

Posteriormente analizó el estado de compromiso cívico en Estados Unidos y las conclusiones del mismo fueron publicadas en 1995 en un artículo llamado “Bowling Alone” que tuvo amplia repercusión y que posteriormente se convirtió en un libro del mismo nombre.<sup>10</sup> En este trabajo, Putnam afirma que el Capital Social de EEUU declinará en el largo plazo, gracias a la reducción en las actividades asociativas como

---

<sup>10</sup> Putnam, Robert (1995). “Bowling Alone: America’s declining social capital”. *Journal of Democracy*. 6, 65-78.

resultado de un cambio generacional, el auge de la televisión y el cambio. Esto trae como consecuencia relaciones transitorias que atentan contra el desarrollo de hábitos tales como la solidaridad, la cooperación y el espíritu cívico.

### **2.1.5 Un análisis crítico del concepto de Capital Social**

Las distintas perspectivas presentadas han sido objeto de numerosas críticas. Algunas de ellas se reflejaron en los trabajos presentados en el año 1997 en el “workshop” organizado por el Banco Mundial, mencionado anteriormente, y publicados en el año 1999 bajo el título “Social Capital: A multifaceted Perspective”, editado por Partha Dasgupta e Ismael Serageldin.<sup>11</sup>

Kenneth Arrow presentó un trabajo donde realiza algunas observaciones sobre el tema.<sup>12</sup> En forma resumida las mismas están referidas a los siguientes puntos:

- Si bien existe consenso respecto de que las redes sociales tienen efectos en la performance económica, advierte acerca de que hay evidencia de que las interacciones sociales pueden tener tanto efectos negativos como positivos.
- En segundo término, si bien existe consenso acerca de que mucho del beneficio de la interacción no es económico, no se puede negar que las redes u otros vínculos sociales se puedan formar por razones económicas.
- Se pregunta si la hipótesis sostenida por Robert Putnam, acerca de que la pertenencia a asociaciones fortalece la eficiencia económica y política aún cuando las asociaciones mismas no jueguen un rol ni en la política ni en la economía, podrá ser demostrada fehacientemente o permanecerá en discusión.

---

<sup>11</sup> *Social Capital: A multifaceted perspective*. Editado por Partha Dasgupta e Ismael Serageldin. (1999). Washington DC: Banco Mundial.

<sup>12</sup> Arrow, Kenneth J. (1999). “Observations on Social Capital” in Dastagupta and Serageldin, eds, Op. Cit., pp. 3-5

- Finalmente urge a abandonar la metáfora del capital y el término de capital social por considerarlo incompatible con las características del capital físico.

Robert Solow presenta otra perspectiva pero con algunas coincidencias con Arrow.<sup>13</sup>

- Afirma que la analogía entre capital tangible y capital humano no es posible.
- Tampoco la analogía entre capital tangible y capital social. Expresa que todo stock de capital es una acumulación de inversiones pasadas netas de la depreciación correspondiente. Se pregunta cuál es la inversión pasada en capital social y cómo puede un contador medirlo y acumularlo.
- Concluye que el nombre correcto sería “Patrones de Comportamiento”. Los patrones de comportamiento, comportamiento aceptable y esperable, aparecen como normas sociales, reforzadas por la presión de los padres, o de los pares o de la instrucción religiosa o en alguna otra forma, que son eventualmente internalizadas. Esto no encuadra en la teoría del capital.

A partir del trabajo del Banco Mundial Joel Sobel, en el artículo "Can we trust Social Capital" (2002) profundiza el análisis crítico acerca del concepto del Capital Social desde la perspectiva de un teórico de la economía.<sup>14</sup> El foco de su trabajo está centrado en "Bowling Alone" de Robert Putnam y en la colección de trabajos publicada por el Banco Mundial, citada anteriormente, y editada por Partha Dasgupta e Ismael Serageldin<sup>15</sup>.

Como ya ha sido expresado en este trabajo, Robert Putnam, en su libro, documenta en primer lugar una tendencia declinante en el compromiso social. Luego presenta las razones posibles de este fenómeno y argumenta que esta caída tiene efectos negativos importantes tales como la desestabilización de las instituciones democráticas, menor

---

<sup>13</sup> Solow, Robert. (1999) “Notes on social capital and economic performance” in Dasgupta y Serageldin, eds, Op. Cit., pp 6-10.

<sup>14</sup> Sobel, Joel. (2002) “Can we trust Social Capital”. *Journal of Economic Literature*, Vol. XL, pp.139-154.

<sup>15</sup> Putnam, Robert (2000), *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster. Pp.544. *Social Capital: A multifaceted perspective*. Edited by Partha Dasgupta e Ismael Serageldin. (1999). Washington D.C.: The World Bank.

rendimiento en las escuelas, reducción en las fuerzas que mejoran la salud y el bienestar colectivo. Concluye con un llamado a la acción.

Según Sobel, si bien el libro tiene un enorme atractivo, su contenido merece algunas críticas:

- La retórica supera a la lógica.
- La pasión y el uso repetido de estadísticas descriptivas sustituyen a menudo el análisis profundo.

Sin embargo provee datos suficientes para convencer, aún a los más escépticos, de que algo está ocurriendo.

La evidencia presentada corresponde a ámbitos muy diversos en los cuales puede observarse una declinación en el nivel de participación en actividades grupales en EEUU. Este fenómeno afectaría la calidad de vida y de la democracia. Sobel realiza una crítica basada en la inexistencia de un "framework" analítico a través del cual poder evaluar si las tendencias aparentes están relacionadas entre sí. Por ejemplo, las fuerzas políticas y económicas, que han jugado un papel tan importante en la declinación del número de personas sindicalizadas, pueden no tener relación con los factores determinantes de la desaparición de un club por falta de asociados.

Una vez presentada la prueba de la declinación en Capital Social, Putnam busca las causas y menciona, básicamente, las diferencias generacionales, el incremento del tiempo dedicado a mirar televisión, el cambio y la mayor participación de la mujer en el ámbito laboral.

Como Putnam sostiene que el Capital Social está fuertemente correlacionado con la efectividad en la educación, la buena salud y el buen gobierno, una declinación en el mismo trae consecuencias adversas a la comunidad. Por esta razón su obra culmina con un llamamiento al compromiso cívico.

Decidir cómo restablecer el Capital Social requiere un conocimiento profundo acerca de cómo se forma el mismo.

Putnam sugiere dos puntos de vista: el primero es que los patrones de comportamiento cívico son inculcados a lo largo del tiempo. Sobel sostiene que si es así, los esfuerzos por cambiar la tendencia tendrían poca probabilidad de éxito en un plazo razonable. El segundo, manifiesta que cuando los individuos tomen conciencia del error cometido, la tendencia se revertirá, y de allí, el llamamiento que realiza.

Sobel dice que Putnam no toma en cuenta una interpretación que es más natural a los economistas: atribuir las variaciones en la salud social y económica de las comunidades a fallas de coordinación o problemas de equilibrio. De acuerdo con esta postura, los cambios sociales y tecnológicos muy rápidos fueron suficientes para que la juventud (cuyos hábitos de compromiso social no estaban totalmente formados) se volviera menos participativa en las actividades comunitarias.

Según Sobel, la visión de que la declinación en el Capital Social representa una falla de coordinación provee un standard racional a partir del cual realizar esfuerzos organizados con el fin de restablecer un equilibrio eficiente.

Una vez realizado el comentario del artículo ya mencionado de Robert Putnam, Joel Sobel se centra en el análisis de la colección de artículos publicados por el Banco Mundial. En los diferentes trabajos se discute mucho acerca de qué es el Capital Social. No se llega a una definición común, lo cual certifica que el Capital Social es un concepto multifacético, pero sí se hacen análisis de algunas características del mismo.

Un aspecto muy interesante desarrollado por Kenneth Arrow, y expuesto también por Joel Sobel, es la diferencia entre el Capital Físico y el Capital Social.<sup>16</sup> El Capital Físico tiene tres características: extensión en el tiempo, sacrificios deliberados para obtener beneficios futuros y es transferible.

El Capital Social, según Arrow, comparte la primera característica, no así la segunda. Afirma que el Capital Social no requiere sacrificios materiales. Al decir esto se está refiriendo a aquellos aspectos del Capital Social que son adquiridos sin ningún cálculo sobre beneficios futuros. Por ejemplo, el aprendizaje de la lengua materna por parte de

---

<sup>16</sup> Arrow, Kenneth J. (1999). "Observations on Social Capital". In Dastagupta and Serageldin, eds. Op. Cit., pp.3-5.

los niños. Sobel señala que hay una parte del Capital Social que sí requiere sacrificio y cálculo sobre beneficios futuros. Por ejemplo, la asociación a un club.

Con respecto a la transferencia, Arrow afirma que el capital social no comparte esta característica con el Capital Físico, es decir un individuo no puede transferir Capital Social a otro. Sobel, en cambio, argumenta que, en algunos casos, es posible la transferencia de ciertos tipos de Capital Social. Por ejemplo, en la venta de un negocio, no sólo se traspa la propiedad del mismo sino también la confianza que los clientes tienen en ese negocio.

Concluyendo, podríamos señalar que hay una cierta debilidad en la analogía entre Capital Físico y Capital Social. Sin embargo, un tema de nombre no es suficiente argumento para dejar de lado una línea de investigación tan promisoría.

Una segunda observación que Sobel destaca es el hecho que algunos autores como Coleman y Putnam ponen en el mismo plano la existencia de Capital Social con los resultados obtenidos por el uso del mismo.

Este tema lleva a argumentos circulares: un grupo exitoso triunfa porque tiene Capital Social pero la evidencia de que el grupo tiene Capital Social es su éxito. Esta aproximación crea la impresión de que el Capital Social siempre es bueno. Sin embargo, la habilidad para usar la red de relaciones con el fin de obtener resultados beneficiosos no siempre resulta buena para la sociedad en su conjunto y para la red.

En muchas circunstancias los beneficios son obtenidos a costa de individuos que se encuentran fuera del grupo. La sociedad puede perder cuando miembros de un grupo sacan partido del Capital Social perjudicando al resto. Un tema potencialmente perjudicial de la interacción en las redes puede surgir del hecho de que los grupos se coordinen sobre la base de un equilibrio negativo.

Por ejemplo que un individuo puede estar mejor uniéndose a un grupo que quedándose afuera, y convertirse así en foco de ataque del grupo. Ahora bien, si el grupo promueve entre sus miembros un comportamiento riesgoso o destructivo, sería mejor para todos los miembros del grupo que el mismo no existiera.

El Capital Social no se deprecia con el uso como ocurre con el Capital Físico. Por el contrario, hacer uso del Capital Social aumenta el stock para el futuro. Haciendo una analogía, el Capital Social funciona como el intercambio de regalos. Es decir, dar un regalo crea la obligación, no sólo de aceptarlo sino también, de retribuirlo en algún momento. Hacer uso del Capital Social crea la obligación de responder a futuros requerimientos de asistencia e incrementa el valor de las conexiones de un individuo. Una vez aceptado este postulado, pareciera que el uso del Capital Social no sólo fortalece la relación entre dos individuos sino que tiene efectos positivos en terceras partes. Al expandirse la propia red de un individuo, indirectamente se incrementa el Capital Social de todos los que están conectados con él ya que les ofrece a estos la posibilidad de acceder a una red más grande.

Las redes constituyen un elemento fundamental en el Capital Social. Algunas opiniones se inclinan porque dichas redes sean cerradas. Coleman sostiene esta postura. Las redes cerradas facilitarían el conocimiento mutuo y por lo tanto posibilitarían la penalización de los comportamientos no cooperativos. Hay otra línea de pensamiento que señala la importancia de los llamados "agujeros estructurales" de la red para los individuos que la componen. ¿Qué son los "agujeros estructurales"? Son las conexiones que tiene un individuo con dos redes que están desconectadas entre sí. Esto posibilita generar contactos y ganancias para el integrante de la red. Si bien ambas posiciones resultan contradictorias, Sobel sostiene que pueden darse las dos de acuerdo al problema que se está enfrentando. Las conexiones débiles, ("agujeros estructurales"), son muy útiles para la obtención de información mientras que las conexiones fuertes (redes cerradas) son mejores para la acción colectiva. Saber cuál es el tipo de red más adecuado para la generación de Capital Social requiere conocer de antemano para qué va a ser usado el mismo.

En general, los estudios sobre Capital Social se han llevado a cabo en grupos reducidos. Cuando nos ocupamos de la sociedad es necesario estudiar cómo se relacionan y superponen las distintas redes entre sí. Sobel nos dice que Putnam ha proporcionado una

terminología muy útil.<sup>17</sup> Él hace una distinción entre el Capital Social que une y el Capital Social que intermedia. El primero produce redes más densas mientras que el segundo provee redes más extensas. Es justamente el segundo tipo de Capital Social el que conduce a una sociedad cohesionada y que por lo tanto funciona bien como tal. Todavía falta estudiar cómo surge este tipo de Capital Social y así poder crear las condiciones para que se dé en un entorno estratégico. Supone el encontrar una respuesta a la disyuntiva que existe entre el hecho de que las redes más extensas mejoran el acceso a la información y brindan mejores resultados al grupo, pero por otro lado son más débiles.

### **2.1.6 Una síntesis sobre el Capital Social**

En el año 2002, en el marco del Foro sobre “El Rol de las Instituciones en la Promoción del Crecimiento Económico”, Christian Grootaert y Thierry Van Bastelaer exponen un trabajo en donde sintetizan los hallazgos realizados a partir de la Iniciativa del Capital Social, lanzada por el Banco Mundial en el año 1996.<sup>18</sup>

En esta síntesis los autores dicen que el Capital Social puede ser analizado desde tres dimensiones: el alcance (o unidad de observación), su forma (o manifestación) y los canales a través de los cuales afecta el desarrollo.

#### **2.1.6.1 - Alcance**

Distinguen tres niveles:

- Micro nivel: está asociado a Robert Putnam y su análisis de las asociaciones cívicas en Italia. Se define al Capital Social como aquellos componentes de la organización social, tales como redes de individuos o vecinales, y las normas y valores asociados, que crean externalidades para la comunidad como un todo.

---

<sup>17</sup> Putnam, Robert. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. NY: Simon and Schuster.

<sup>18</sup> Grootaert, Christian and van Bastelar, Thierry. (2002). “Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative”. Washington DC: World Bank.

Si bien Putnam, en un principio, consideró que las externalidades eran siempre positivas, posteriormente, tanto él como otros autores, han llegado a la conclusión que no siempre es así; las interacciones entre las personas pueden dar lugar a beneficios a los miembros del grupo, pero resultar perjudiciales a los no miembros o a la comunidad en general.

- Meso nivel: James Coleman amplió la unidad de observación introduciendo un componente vertical al Capital Social. Su definición del Capital Social como una variedad de entidades diferentes, todas consistentes en algún aspecto de la estructura social, que facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean individuos u corporaciones, dentro de dicha estructura, considera relaciones entre grupos, además de individuos.

Expande el concepto para incluir en él asociaciones tanto verticales como horizontales y los comportamientos dentro y entre entidades, por ejemplo empresas. Las asociaciones verticales suponen una relación jerárquica y distribución desigual de poder entre sus miembros.

- Macro nivel: esta visión es la más amplia e incluye el ambiente social y político que moldea la estructura social y facilita normas para el desarrollo. En adición al aspecto informal de las dos visiones anteriores, agrega las relaciones institucionales y estructuras formales que se dan en el orden macro, tales como régimen político, las leyes, el sistema judicial y las libertades civiles y políticas. Las instituciones en este nivel tienen un efecto muy importante para el desarrollo económico.

Existe una fuerte complementariedad entre los tres niveles y su coexistencia maximiza el impacto del Capital Social en los resultados económicos y sociales.

### **2.1.6.2 - Formas de Capital Social**

A cualquiera de los niveles mencionados el Capital Social ejerce su influencia en el desarrollo como resultado de la interacción entre dos tipos de Capital Social: el Capital Social Estructural y el Capital Social Cognitivo.

- Capital Social Estructural: facilita el compartir información y la toma de decisiones y acciones a través de roles establecidos, redes y otras estructuras sociales reforzadas por reglas, procedimientos y jurisprudencia. Es un constructo objetivo y observable.
- Capital Social Cognitivo: se refiere a normas compartidas, valores, confianza actitudes y creencias. Es un concepto más subjetivo e intangible.

Ambas formas pueden ser, pero no necesariamente son, complementarias.

### **2.1.6.3 - Los canales del Capital Social**

Cualquier forma de capital, tangible o intangible, constituye un activo o una clase de activo que produce una corriente de beneficios. La corriente de beneficios que produce el Capital Social, o los canales a través de los cuales afecta el desarrollo, incluyen elementos tales como compartir información, acción y toma de decisiones colectivas, y reducción del comportamiento oportunista.

- La participación de las personas en redes sociales incrementa la disponibilidad de información y disminuye el costo de acceso a la misma.
- La participación en redes locales y el aumento de la confianza mutua facilitan a cualquier grupo la toma de decisiones colectiva y la implementación de acciones comunes.
- Finalmente, las redes y las actitudes reducen el comportamiento oportunista de los miembros de la comunidad. En determinados entornos donde un cierto comportamiento individual es esperable en beneficio de todo el grupo, la

presión social y el miedo a la exclusión pueden inducir a los miembros de dichos grupos a comportarse de acuerdo a las expectativas.

#### **2.1.6.4 - ¿Es capital?**

Finalmente los autores retoman la pregunta que se ha planteado desde el inicio de la divulgación del concepto.

Tradicionalmente se ha considerado que la riqueza de las naciones, base para su crecimiento y desarrollo, estaba fundamentada en tres tipos de capital: el natural, el físico o producido y el humano. Actualmente, se reconoce que esta visión no contempla la manera en que los actores económicos interactúan y se organizan para producir dicho crecimiento y desarrollo. Se ha llegado así a considerar que el Capital Social es el elemento que completa el cuadro de análisis. Sin embargo, no existe aún el consenso acerca de cuáles aspectos de la interacción social constituyen Capital Social y si el término “Capital” es apropiado.

Los autores resumen las características que diferencian y las que coinciden con otros tipos de capital.

- Aspectos que distinguen al Capital Social de otras formas de capital. Contrariamente al Capital Físico, pero en coincidencia con el Capital Humano, el Capital Social aumenta como resultado de su uso. En otras palabras el Capital social es una entrada y una salida de la acción colectiva. Las otras formas de capital tienen un impacto productivo potencial en una economía tipo Robinson Crusoe. El Capital Social no lo tiene (por lo menos hasta la aparición de Friday). En otras palabras, la creación y desarrollo del Capital Social requiere la presencia al menos de dos personas.
- Atributos que comparte con otras formas de Capital  
Su producción y mantenimiento no es gratis ya que requieren una inversión en términos de tiempo y esfuerzo, a veces inclusive de dinero, que puede ser significativa. Por ejemplo, en muchas ocasiones para lograr externalidades

positivas se requieren muchos años de interacción y reuniones hasta que se crea el clima de confianza.

El rasgo crítico del capital es que él mismo constituye un stock acumulado del cual fluye una corriente de beneficios. La visión de que el Capital social es un activo, es decir que representa genuino capital, significa que el mismo es más que un conjunto de organizaciones sociales o valores sociales. Por el lado de la entrada, esta nueva dimensión se apoya en la inversión requerida para constituir un activo permanente; por el lado de la salida se apoya en la resultante habilidad para generar una corriente de beneficios.

La evidencia empírica demuestra que el Capital Social puede mejorar el rendimiento y elevar la productividad de otros recursos, tales como el Capital Físico y el Capital Humano.

#### **2.1.6.5 - Consideraciones finales**

Es un concepto atractivo, potencialmente muy potente. El peligro es que se pretenda que abarque cualquier tipo de activo que no entre en las categorías tradicionales de capital y entonces se convierta en un concepto tan amplio que se diluya. El desafío de la investigación es encontrar un contenido pragmático y significativo en cada contexto y encontrar formas de medición que logren explicarlo.

## 2.2 – Aprendizaje en las Organizaciones

### 2.2.1- Introducción

Los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones se caracterizan por ser múltiples y simultáneos. Sin pretender ser exhaustiva, la siguiente enumeración da una visión acerca de la complejidad y diversidad de los mismos.

- Clientes: los clientes gozan de abundante información, cada vez más accesible, acerca de los productos y servicios disponibles para satisfacer sus necesidades, lo cual los convierte en cada vez más exigentes. Frente a esta realidad surge la urgencia de hallar respuesta a cuestiones tales como: customización (cómo encontrar a los clientes claves y lograr intimidad con ellos), desintermediación (cómo llegar en forma más directa al cliente), creación de imagen en la mente del cliente (cómo hacer para que tenga presente mi propuesta y convertirla en preferida), definir la propuesta de valor para el cliente (lograr que sea suficientemente atractiva como para que la prefiera).
- Inversores: en las últimas décadas ha cambiado el concepto de valor en la mente de los inversores. Hasta mediados del siglo pasado el valor de una empresa estaba estrechamente vinculado con los bienes tangibles que poseía. Hoy en día la situación es muy distinta y el concepto de valor está vinculado, en una gran proporción a los intangibles. Las cuestiones a considerar están relacionadas entonces a cómo identificar, medir y trabajar los intangibles de la compañía, cómo lograr que el todo resultante sea mayor que las partes, cómo desarrollar y comunicar intangibles.
- Tecnología: el avance en este aspecto ha modificado la vida del hombre y por lo tanto de la sociedad y de todo lo que en ella se desarrolla. Adicionalmente constituye una dimensión de la realidad que evoluciona permanentemente generando un círculo de conocimiento e innovación constante. Esto trae nuevas maneras de conectarse con clientes, proveedores, empleados, accionistas, sociedad, etc. Pero también plantea otros desafíos en la empresa. ¿Cómo usar racional y acabadamente las grandes bases de datos

de información?. ¿Cómo hacer para que la inversión en tecnología cree valor para la compañía?.

- Industrias: en el siglo pasado los sectores industriales estaban claramente identificados. Michael Porter desarrolla todo un conjunto de herramientas para el análisis del sector industrial en que cada empresa desarrolla su actividad. En las dos últimas décadas del siglo XX el panorama ha cambiado debido a procesos de convergencia de tecnologías o de alianzas, fusiones, adquisiciones, etc. Los límites de los sectores industriales se han tornado difusos. Aún dentro de los sectores la movilidad es permanente, inversiones, desinversiones, aparición de “jugadores de nicho”, son fenómenos habituales. Frente a esta realidad, ¿cómo queda posicionada la empresa?.
- Gobiernos: en un mundo globalizado y, en apariencia, sin fronteras, la influencia de los gobiernos es un tema central. Regulaciones, desregulaciones, cambios en políticas gubernamentales, ciclos económicos de expansión – recesión, tasa de cambio, crisis en determinados países que tiene repercusión mundial, etc. son algunas de las consideraciones que se encuentran en las agendas de las empresas.
- Social: los cambios demográficos (composición demográfica de las regiones y países), el desafío de la pobreza (brecha entre los que tienen y los que no tienen), la incertidumbre económica (manejo de la ambigüedad acerca del futuro con una alta tasa de cambio), el desarrollo sustentable son algunas cuestiones que llevan al planteo de cuál es la responsabilidad social de la empresa.
- Globalización: la aparición de este fenómeno trae consecuencias muy concretas a la empresa. El desafío de aprender a pensar globalmente y actuar localmente, la aparición de nuevas formas de trabajo (trabajo en redes, organización dispersa, ejercer la gerencia a distancia, mantener una identidad común, etc.). Cuáles son las implicancias para mi organización.
- Organización: hay muchos temas que preocupan a las empresas cuando miran al interior de sí mismas y que están vinculados a la creación de una organización sustentable en el largo plazo que sea rentable y capaz de dar respuestas a todos aquéllos que están vinculados con ella. Se puede

mencionar la necesidad de generar una nueva empresa que desarrolle su capital intelectual, que opere sin fronteras en todos los sentidos (de arriba abajo: empowerment; entre sectores del mismo nivel: organización que aprende y trabajo en equipo; de adentro hacia fuera: integración de la cadena de valor), que desarrolle un liderazgo eficaz, que sea capaz de hacer más con menos (productividad), que considere e implemente exitosamente nuevas formas organizacionales (virtual, lateral, enfocada al cliente), que sea capaz de innovar (nuevos procesos y nuevos productos).

Todos estos desafíos y muchos más son reflejo del proceso de cambio en que está inmersa la humanidad. Las empresas deben enfrentarlos, adaptarse y ser generadoras de cambio. Para ello deben contar con personas formadas y motivadas que sean capaces de llevar adelante estos imperativos del mundo actual.

## **2.2.2- Aprendizaje en las Organizaciones**

En contextos tan dinámicos como los actuales la adquisición, creación o actualización del conocimiento se ha convertido en la base de la estrategia de la organización. Tal como expresan Alcover y Gil, aprender es la disposición esencial, considerada como actividad permanente y como objetivo de toda la organización.<sup>19</sup>

Los autores continúan diciendo que el aprendizaje va más allá del individuo que aprende, ya que implica un proceso colectivo que se extiende desde el nivel grupal (equipos de trabajo, unidad, departamento) hasta toda la organización (organización que aprende). Es un aprendizaje que comprende procesos cognitivos y de procesamiento de información. Se ocupa de todos los contenidos que son relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo, las actividades emergentes, la anticipación a los cambios de mercado o a las innovaciones tecnológicas. Teniendo en cuenta el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los conocimientos implicados, se hace inevitable que éste se gestione colectivamente: de allí la relevancia que poseen el aprendizaje organizacional y grupal para las organizaciones actuales.

---

<sup>19</sup> Alcover, Carlos María y Gil, Francisco, (2002). “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – Volumen 18- N° 2-3. Páginas 259-301. Pág. 261*

Desde una perspectiva global, según Chris Argyris, una organización debe ser capaz de:

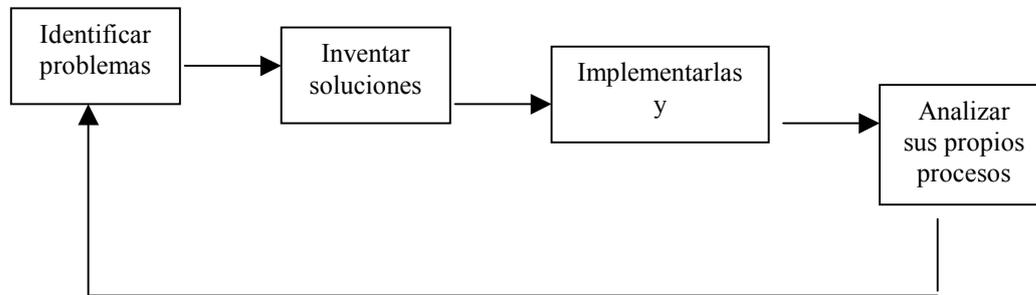


Fig. 2: Habilidades de aprendizaje de la organización<sup>20</sup>

Esta figura representa el proceso que debe seguir cualquier organización como sujeto de aprendizaje. Como tal debe aprender a capturar y procesar información tanto externa como interna de modo tal que pueda adaptarse a los requerimientos que, como sistema abierto que es, le plantea el entorno. Se incluye también la información interna porque la empresa como sistema está formada por diversos subsistemas cuyos entornos pueden ser los otros subsistemas.

La información captada debe ser reprocesada de acuerdo a la experiencia y convertida en productos, servicios, datos, procesos, estructuras, etc. que permitan satisfacer las demandas del entorno particular de cada sector y las demandas del entorno global que interactúa con la organización como un todo. Todo el proceso es llevado a cabo por las personas que integran la organización. Por lo cual se puede concluir que una organización aprenderá en la medida que esté integrada por individuos que aprenden.

Ernesto Gore (1996) expresa que las organizaciones son una respuesta a la necesidad de realizar acciones y decisiones que no pueden ser llevadas a cabo en forma individual. Si las organizaciones son una respuesta, ésta debe validarse contra la realidad que presenta la necesidad. Afirma entonces, que cada organización es una teoría de la acción, que es al mismo tiempo, orientación y producto de la acción de sus miembros.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Argyris, Chris & Schön, Donald, (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley

<sup>21</sup> Gore, Ernesto (1996). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.

El aprendizaje, para la organización y para los individuos, significa detectar los errores que se cometen para corregir y reorientar la acción futura con miras a evitar su repetición. Esto implica un proceso de reflexión e interpretación desde la propia experiencia.

Hay que tener en cuenta que estos procesos de aprendizaje en la acción se llevan a cabo en el entorno cultural propio de cada empresa, con lo cual tienen sus limitaciones.

La cultura organizacional es el marco de referencia que determina la forma de pensar y actuar de sus integrantes. Ernesto Gore (1996) la define de la siguiente manera:

*“Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna”.*<sup>22</sup> (Pág. 90)

Gore continúa diciendo:

*“Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión; poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder; recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas”.* (Pág. 90)

Martha Alles (2007), también se refiere al tema de la cultura organizacional como marco de los comportamientos organizacionales.<sup>23</sup> Extiende el concepto incluyendo en el mismo no sólo los elementos internos a la organización, sino también el marco global y entorno cercano en el que la empresa desarrolla su actividad. Expresa:

---

<sup>22</sup> Gore, Ernesto (1996). Ob. Cit. Capítulo 4, Experiencia y capacitación en las organizaciones.

<sup>23</sup> Alles, Martha (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* – 1ª. Ed. – Buenos Aires: Granica.

*“El comportamiento organizacional responde a ciertos elementos culturales. Las organizaciones, así como las personas, poseen sus valores y competencias. Éste es uno de los elementos fundamentales de la cultura. Otros factores la integran, y también son importantes. La tecnología, la estructura... todos éstos están dentro del ámbito de acción de una organización. Otros factores que influyen en el comportamiento organizacional, como el entorno global y el entorno cercano donde la organización se desenvuelve, constituyen aspectos sobre los cuales una organización no puede ejercer una acción directa, por lo que su influencia sobre los mismos es media, baja o nula, según las diferentes situaciones. No pueden dejarse de lado, pero la influencia que se puede ejercer sobre ellos es fluctuante”. (Pág. 472)*

La organización es una comunidad de personas, las cuales tienen sus propias necesidades y expectativas que esperan satisfacer dentro de la misma. Como grupo social desarrolla sus propios esquemas de valores y creencias que luego se reflejan en los comportamientos cotidianos. Aquellos comportamientos que han resultado exitosos en el pasado constituyen la base de las acciones y decisiones que se dan en el futuro.

Luis del Prado (1998) señala como aspectos claves de la cultura empresarial a la historia, la comunidad y el carácter.<sup>24</sup>

La historia es fundamental en el desarrollo de la cultura de las organizaciones. Como señala Henry Mintzberg (1992) las bases de la cultura organizacional se encuentran en el momento de su fundación. Está estrechamente relacionada con el marco de valores de los líderes que iniciaron la empresa y que infundieron en la misma a través del sentido de misión que justificó su nacimiento.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> del Prado, Luis (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Fundación OSDE. Argentina

<sup>25</sup> Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la Organización*. Ed. Ariel. Barcelona

A medida que transcurre el tiempo, la organización va creando su propia historia basada en las acciones y decisiones que se tomaron en cada momento y que le permiten subsistir y crecer.

Evidentemente la organización está constituida por personas que no actúan en forma individual sino como conjunto. Cada grupo, entonces, desarrolla su marco de creencias, valores, expectativas y objetivos dentro de los cuales lleva a cabo las tareas y decisiones que le son propias. Este marco se ve permanentemente reforzado en un proceso continuo ya que las decisiones estratégicas que emanan de la más alta conducción son interpretadas dentro de los límites del marco cultural existente, de esta interpretación surgen expectativas que sirven de base para las decisiones y acciones posteriores, lo cual lleva a un reforzamiento de la cultura imperante.

Este refuerzo permanente le imprime a la organización un carácter propio, una identidad propia que asegura la permanencia de la organización y que la distingue del resto. Según señala Mintzberg en la obra citada cuando la cultura de la organización, a la que llama ideología, es muy fuerte los restantes mecanismos de influencia como ser la autoridad, la habilidad o la política pasan a segundo plano.

Estas características que distinguen a la cultura pueden tener consecuencias muy positivas para la organización, de hecho constituyen una base de integración y supervivencia de la misma. Sin embargo puede tener también consecuencias negativas que se manifiestan fundamentalmente cuando la cultura se convierte en un núcleo muy cerrado que limita enormemente la capacidad de la organización y de sus miembros para dar respuestas al entorno.

La cultura, en muchas ocasiones, se convierte en una limitación a las posibilidades de aprendizaje de las organizaciones. Ernesto Gore (1996) llega a la conclusión que la influencia de las culturas organizativas condiciona el aprendizaje actuando directamente sobre la información y el modo de tratar la misma.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Gore, Ernesto (1996). Ob. Cit.

### **2.2.3- Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden**

El “Aprendizaje Organizacional” es un concepto desarrollado por March y Simon en el año 1958. Fue ampliamente divulgado por Argyris y Schön en 1978 y se convirtió en un elemento de gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones. En la década del 90, Peter Senge desarrolla el concepto de “Organizaciones que aprenden”. A continuación se presenta una síntesis de las teorías de Argyris y Senge.

#### **2.2.3.1- Aprendizaje Organizacional**

Argyris y Schön desarrollaron en el año 1974 la “Teoría de la Acción” basados en la concepción del ser humano como diseñador de la acción. Posteriormente continuaron con el desarrollo de la teoría. Argyris, Putnam y McLain Smith escriben en el año 1985 la obra que ha sido tomada como base para realizar esta síntesis.<sup>27</sup>

Al considerar al ser humano como diseñador de la acción es necesario analizar el comportamiento humano constituido por las creencias e intenciones de las personas.

Las personas diseñan acciones para alcanzar determinados resultados y se controlan a sí mismos para aprender si las acciones son efectivas. El diseño de acciones requiere que las personas construyan una simplificación del ambiente y un número acotado de teorías causales que le permitan alcanzar las consecuencias deseadas. Los agentes aprenden así un repertorio de conceptos, esquemas, estrategias y también, programas para seleccionar de ese repertorio, aquellos elementos que le permitan diseñar acciones para cada situación particular. A estos programas los autores denominan “Teorías de Acción”.

Hay dos tipos de Teorías de Acción: la teoría expuesta y la teoría en uso. La primera es aquella que la persona declama que sigue. La segunda es la que puede inferirse a partir de las acciones. La distinción no es entre teoría y acción sino entre dos teorías diferentes

---

<sup>27</sup> Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985) *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass [The entire book is available for download from Action Design: [http://www.actiondesign.com/action\\_science/index.htm](http://www.actiondesign.com/action_science/index.htm) ]

de acción. Ambas teorías pueden ser consistentes o no entre sí, y la persona puede ser consciente o no de la inconsistencia, si la hay.

Por lo general, estas teorías de acción son tácitas, y pueden favorecer o inhibir el aprendizaje de comportamientos nuevos. Para poder evaluar esta cuestión es necesario hacer explícitas las teorías de acción.

El modelo de Teorías en Uso puede construirse a partir del siguiente esquema:

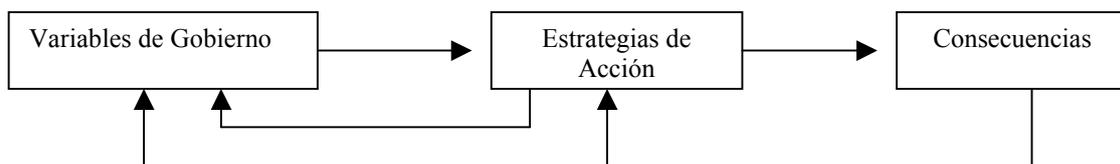


Fig. 3: Modelo Teorías en Uso<sup>28</sup>

Las variables de gobierno son los valores que los actores buscan satisfacer. En general son más de uno y tienen distintos grados de preferencia a ser alcanzados. Cualquier acción tiene impacto en estas variables de gobierno. A menudo los actores deben buscar soluciones de compromiso entre las distintas variables porque las acciones que satisfacen una pueden bajar el nivel de satisfacción de otra.

Las estrategias de acción son secuencias de movimientos que realiza el actor en situaciones particulares para satisfacer las variables de gobierno. Tienen consecuencias intencionales, que son aquéllas que el actor cree resultarán de la acción y de las variables de gobierno. Estas consecuencias tienen retorno hacia las estrategias de acción y las variables de gobierno. Planteado el esquema general, los autores señalan que las acciones tienen consecuencias en el mundo del comportamiento, del aprendizaje y de la efectividad. Estas consecuencias pueden ser las deseadas o no deseadas, productivas o improductivas.

Cuando las consecuencias son las que el agente esperaba alcanzar, coinciden la intención y el resultado, y la teoría en uso de dicho agente se confirma. Cuando esta coincidencia no se produce, hay un error. Ante esta realidad, la primera reacción es

<sup>28</sup> Argyris et alter. Obra citada. Capítulo 3, pág. 84.

buscar otra estrategia de acción que satisfaga las mismas variables de gobierno. Se está en presencia de un aprendizaje de ciclo simple o sencillo. Hay un cambio en la acción pero no en las variables rectoras.

La otra posibilidad es el cambio de las variables de gobierno y aquí se habla de aprendizaje de doble ciclo. Está referido, no a la elección entre cadenas de medios a fines alternativas dentro de un conjunto de estándares dado, sino a la elección entre distintos conjuntos de estándares o paradigmas. Los dos tipos de aprendizaje se dan en un continuo. Ahondando en el tema, los autores señalan que hay problemas que encierran asuntos de doble ciclo. Son aquéllos que persisten a pesar de los esfuerzos por solucionarlos. Estos problemas requieren una revisión o análisis de las variables de gobierno o los supuestos que han guiado las acciones hasta el momento.

En general, las organizaciones son competentes en el aprendizaje de un solo ciclo, pero incompetentes en el de doble ciclo.

A partir de observaciones e investigaciones en un número considerable de organizaciones, los autores han desarrollado un modelo que describe las bases de las teorías en uso que impiden el desarrollo del aprendizaje de doble ciclo. Lo llaman Modelo I y se expone en el gráfico a continuación:

<b>Variables de Gobierno</b>	<b>Estrategias de Acción</b>	<b>Consecuencias en el comportamiento</b>	<b>Consecuencias para el aprendizaje</b>	<b>Efectividad</b>
Defina objetivos y trate de alcanzarlos	Diseño y control unilateral del ambiente	Actor visto como defensivo, incongruente, competitivo, controlador, temeroso de ser vulnerable, manipulador, sin sentimientos, poco preocupado por los demás	Auto-encierro	<b>E F E C T I V I D A D  D E C R E C I E N T E</b>
Maximice las victorias y minimice las derrotas	Reclamar la propiedad de las tareas, ser el guardián de la definición y ejecución de las tareas	Relaciones interpersonales y de grupo defensivas	Aprendizaje de un solo ciclo	
Minimice la generación o expresión de sentimientos negativos	Protección unilateral de uno mismo. (hablar sobre la base de inferencias y no de hechos, no cuidar el impacto sobre otros, no reparar en la incongruencia entre la retórica y los hechos, etc.)	Normas defensivas (desconfianza, compromiso exterior, énfasis en diplomacia, competencia centrada en el poder y la rivalidad)	Escaso testeo público de las teorías de razonamiento	
Sea racional	Protección unilateral de los otros (Ocultamiento de información, establecimiento de reglas para censurar información y comportamientos, mantener reuniones privadas)	Poca libertad de elección, escaso compromiso interno, no asumir riesgos		

Fig. 4: Modelo I Teoría en Uso. Fuente: Argyris y Schön, 1974<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Extraído del libro de Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. ya citado. Pág. 90-91. (Traducción propia).

Los autores afirman que en sus investigaciones han detectado que muchas personas exponen teorías de acción muy distintas a las expresadas en el modelo, pero una vez expuesto el modelo I y ser invitados a producir acciones ajenas a este modelo, son incapaces de lograrlo. Esto confirmaría la incongruencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso de dichas personas.

Las consecuencias del Modelo I incluyen relaciones interpersonales y grupales defensivas, escasa libertad de elección y una producción escasa de información válida. Esto trae consecuencias negativas para el aprendizaje porque no se realiza un test público de ideas. El aprendizaje que se da permanece dentro de los límites de lo que es aceptable. Como consecuencia los errores aumentan y la efectividad tiende a decrecer.

Siguiendo con su teoría del aprendizaje de doble ciclo desarrollaron el Modelo II que permite el mismo en las organizaciones. Las bases del modelo se exponen en el siguiente cuadro:

<b>Variabes de Gobierno</b>	<b>Estrategias de Acción</b>	<b>Consecuencias de Comportamiento</b>	<b>Consecuencias para aprendizaje</b>	<b>Consecuencias para calidad de vida</b>	<b>Efectividad</b>
Validar información	Diseñar situaciones o ambientes donde las personas puedan crear y experimentar alta motivación personal	Mínima actitud defensiva (facilitador, creador de alternativas)	Procesos de disconformidad, se busca aprender más	Más positiva que negativa (alta autenticidad y libertad de elección).	
Decisión libre e informada	Las tareas se controlan en forma conjunta	Relaciones interpersonales mínimamente defensivas y grupos dinámicos	Aprendizaje de doble ciclo		<b>INCREMENTO DE EFECTIVIDAD EN EL LARGO PLAZO</b>
Compromiso con la decisión y monitoreo constante de su implementación	La protección personal es una tarea conjunta y orientada al crecimiento (dichos en base a categorías observables, búsqueda de reducción de las propias inconsistencias)	Normas orientadas al Aprendizaje (confianza, confrontación abierta de los temas difíciles)	Testeo público de las teorías de razonamiento	Efectividad en la solución de problemas y toma de decisiones será mayor, especialmente en los problemas difíciles	
	Protección bilateral de los otros				

Fig. 5: Modelo II Teoría en Uso. Fuente Argyris y Schön, 1974. Extraído del libro de Argyris, Putnam & McLain Smith ya citado. Pág. 99. Traducción propia.

El Modelo II requiere previamente traer a la superficie las cuestiones indiscutibles, testear y corregir los supuestos asumidos e interrumpir los procesos de auto encierro. De esta forma pueden darse los aprendizajes de un solo ciclo o los de doble ciclo de acuerdo al tema y problema que se trate.

Todo el modelo se desarrolla, según expresa Chris Argyris (1977), sobre la base de un concepto de Aprendizaje Organizacional que es definido como el proceso de detección y corrección de errores. Y el error para el propósito del autor es cualquier aspecto del conocimiento que impide el aprendizaje.<sup>30</sup> Concluye que no es fácil crear una organización capaz de llevar adelante el aprendizaje de doble ciclo aplicando el Modelo II, pero puede hacerse. Y aquí destaca el papel fundamental de la cabeza de la organización y de los gerentes porque la mejor manera de aplicar el aprendizaje de doble ciclo es comenzando por la cabeza de la compañía.

### **2.2.3.2- Organización que aprende**

Peter Senge, (1992), discípulo de Argyris, ha desarrollado en profundidad el tema de la Organización que Aprende, a la que define de la siguiente manera:

*“An organization that is continually expanding its capacity to create its future”. (Pág. 14)<sup>31</sup>*

“Una organización que continuamente está expandiendo su capacidad de crear su futuro”. (Traducción propia).

Enumera cinco disciplinas para lograr que las mismas puedan dar respuesta a las demandas del entorno cambiante actual.<sup>32</sup>

La organización que aprende está conformada por personas que aprenden. El cultivo y desarrollo de estas disciplinas como prácticas constantes, tanto por parte de cada uno de

---

<sup>30</sup> Argyris, C. (1977). “Double loop learning in organizations”. *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre. Pág. 115-125.

<sup>31</sup> Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York. .

<sup>32</sup> Senge, Peter (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.

los integrantes de la organización como de la misma en su conjunto, llevan al aprendizaje continuo de toda la comunidad.

A lo largo de toda nuestra vida hemos aprendido a fragmentar la realidad. Ya desde niños nos han enseñado a considerar las partes antes que el todo. Evidentemente esto parte de una limitación propia del ser humano en relación con su capacidad de aprehender la realidad. Aprendiendo en forma fragmentada, sin relacionar lo aprendido con el todo, nos vamos restringiendo en nuestra manera de pensar con lo cual tenemos dificultades a la hora de plantear los problemas y encontrar soluciones. Esto que nos pasa como personas individuales también le ocurre a la empresa como conjunto. Se nos plantean dificultades a la hora de plantear los problemas. La mayoría de las veces nos concentramos en manifestaciones cercanas del problema y no investigamos, y por lo tanto no resolvemos, los verdaderos problemas. Tal como escuché en la primera clase de la Carrera de Administración, al inicio de la materia Introducción a la Administración, dictada por el Lic. Sebastián Bagó, el desarrollo de una "mente abierta" es fundamental para trabajar y conducir una organización.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> El Lic. Sebastián Bagó es egresado de la Universidad Católica Argentina, fue Profesor Titular Ordinario de la materia "Introducción a la Administración" de la Carrera de Licenciatura en Administración, Miembro del Consejo Superior y del Consejo de Administración de la misma Institución y empresario de destacada actuación en nuestros días.

Peter Senge, en las obras citadas, es muy categórico al decir que las organizaciones que serán importantes en el futuro serán las que logren aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje, no ya de sus líderes exclusivamente, sino de la gente en todos los niveles de la organización.

Las cinco disciplinas sugeridas para lograr esto son:

- Pensamiento sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Construcción de una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.

Analizaremos brevemente cada una de las disciplinas:

- Pensamiento sistémico: las organizaciones funcionan como sistemas, es decir como un conjunto de partes interconectadas entre sí y donde cualquier acción o decisión tiene influencia en el todo. Generalmente estamos acostumbrados a tomar decisiones o realizar acciones teniendo en cuenta las consecuencias inmediatas y más visibles de las mismas. Generalmente nos falta la visión total e integradora que nos permita vislumbrar el impacto de lo que hacemos en el sistema como totalidad. Justamente el desarrollo de la disciplina del pensamiento sistémico nos está llamando a no circunscribirnos a lo inmediato y cercano, sino a abrir la mente para poder conocer las interrelaciones que no se presentan tan claramente y así considerar las consecuencias en el todo y buscar los problemas donde se originan. De esta forma no damos soluciones a las manifestaciones más inmediatas sino que vamos a buscar la raíz de los inconvenientes.
- Dominio personal: las personas que poseen esta característica son capaces de alcanzar en forma coherente los objetivos o resultados que desean. Lo

hacen desde el aprendizaje constante. Esta disciplina permite aclarar y profundizar cada vez más la visión personal, poner las energías al servicio de su logro, cultivar la paciencia para llegar a la meta y ver la realidad objetivamente. Una organización formada por personas que tienen dominio personal tiene una alta probabilidad de cumplir su propia visión si trabaja en alinear los objetivos personales con los de la organización, en los compromisos recíprocos entre el todo y sus integrantes. Esto requiere que la empresa aliente el crecimiento personal de sus integrantes tanto desde lo formal como desde lo informal. Lamentablemente no son muchas las empresas que inciten a sus empleados en esta dirección, perdiendo la posibilidad de aprovechar esta energía colectiva al no orientarla en la dirección deseada. Así, los individuos que tienen dominio personal siguen sus propias visiones, no encontrando muchas veces en la organización la forma de alcanzarlas y por lo tanto abandonándola.

- Modelos mentales: son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones y creencias que determinan nuestra forma de percibir la realidad y nuestra forma de actuar. Cada uno de nosotros tiene un modelo mental propio que se desarrolla a lo largo de nuestra existencia y que se va formando a partir de la propia experiencia, la educación recibida, la influencia del entorno. Generalmente no somos conscientes de nuestros modelos mentales y decidimos y actuamos conforme a ellos. En muchas ocasiones actúan como limitantes y no nos permiten ver oportunidades o analizar situaciones desde nuevas perspectivas. Las organizaciones, al igual que las personas también tienen modelos mentales que han desarrollado a lo largo de su existencia y que determinan un modo particular y sesgado de interpretar la realidad que tiene consecuencias en las decisiones y acciones que llevan adelante. La invitación de Peter Senge es a revisar y poner en tela de juicio los modelos mentales, a traerlos a la superficie y analizarlos en profundidad. Esto supone, no sólo un trabajo individual, sino un trabajo colectivo de diálogo e intercambio.

- Construcción de la visión compartida: disciplina fundamental para crear el futuro. Y esta es una de las responsabilidades de la organización que debe construir el propio futuro y contribuir al futuro de la sociedad en la que actúa a través de la innovación. Cuando hay una visión compartida las personas aprenden porque están ampliamente comprometidas con el futuro a crear. La construcción de esta visión es uno de los grandes desafíos del liderazgo porque no se reduce a imponer sino a construir entre todos.
  
- Aprendizaje en equipo: cuando las personas aprenden en forma conjunta, no sólo producen resultados superiores sino también crecen más rápidamente. El aprendizaje en equipo supone un diálogo profundo y comprometido ya que implica el abandono de los supuestos particulares para desarrollar un pensamiento conjunto. Y esto es vital en las organizaciones de hoy. La complejidad de los problemas que deben enfrentarse ya no pueden ser resueltos con el conocimiento individual. Requieren la convergencia de múltiples disciplinas y conocimientos y esto se logra con el trabajo en equipo. Si el equipo no aprende, la organización no aprende.

De todo lo anterior se desprende que las disciplinas están íntimamente vinculadas unas con otras. Al ser disciplinas suponen un ejercicio y aprendizaje continuo. Su cultivo por parte de la organización hace que la misma no se instale en un lugar de éxito y permanezca allí. Siempre habrá un nuevo futuro por crear, nuevos desafíos que enfrentar, nuevas oportunidades que aprovechar, nuevos senderos para explorar, nuevas cosas que aprender. La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, es la que logra el efecto integrador de todas las demás. Como expresa Senge los resultados no serán los mismos si se trabaja e implementa una o algunas de ellas. La organización que aprende surge del ejercicio de las cinco en conjunto.

### 2.2.3.3- Aprendizaje Organizacional y Organización que Aprende – Una comparación

Huysman (2000) realiza una comparación entre ambos conceptos.<sup>34</sup>

	<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Organizaciones que aprenden</b>
Resultado	Cambio organizacional potencial	Mejora de la Organización
Motivo	Evolución organizacional	Ventaja competitiva
Estudios	Descriptivos	Prescriptivos
Objeto de los estudios	Desarrollo de teoría	Intervención
Estímulos	Emergentes	Planificados
Audiencia objetivo	Académicos	Práctica profesional
Respaldo científico	Teoría de la Decisión, Estudios Organizacionales	Desarrollo Organizacional, Dirección Estratégica

Fig. 6: Comparación entre Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden.

Fuente: Huysman, (2000). (Pág. 134)

Los términos pueden considerarse contrapuestos destacando, como indica Huysman, la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (Aprendizaje Organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (Organización que Aprende). El primer concepto se basa en una perspectiva descriptiva, está asociado a la descripción y guía del aprendizaje. El segundo se basa en una visión normativa, esto es cómo debiera ser el aprendizaje. Pareciera que existe una dicotomía entre el conservadorismo y la rigidez por una parte y la prosperidad, la mejora y la renovación, por la otra. A pesar de que las dos corrientes aparecen como contrapuestas, la combinación de ambas perspectivas debería brindar lo que Huysman llama “buen aprendizaje”. La combinación es posible cuando la rigidez y el conservadorismo, que se manifiestan como salidas del aprendizaje en las organizaciones, son desafiados. Una organización de buen aprendizaje es aquella en la cual los procesos de aprendizaje están organizados de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas y prácticas no se ve frustrada.

<sup>34</sup> Huysman, M. (2000). “An organizational learning approach to the learning organization”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, N° 9, pag. 133-145

Alcover y Gil, en el artículo ya citado relacionan ambos conceptos con la visión de March (1991) de la actividad organizacional, que distingue dos aspectos de la misma: explotación y exploración. La explotación se refiere al uso del conocimiento previamente adquirido y comprende temas tales como elección, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución; en tanto que la exploración implica el desarrollo de nuevo conocimiento y se refiere a temas como investigación, variación, asumir riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento, innovación. Ambos aspectos son necesarios en toda organización ya que el primero asegura la viabilidad presente y el segundo la viabilidad futura.<sup>35</sup>

En este tema del aprendizaje organizacional hay dos corrientes de pensamiento. Una que afirma que el aprendizaje es un proceso exclusivo de los individuos (tiene lugar en el cerebro de los humanos) y por lo tanto no aceptan que las organizaciones puedan aprender por sí mismas. Si esto ocurre, afirman que se produce a través del aprendizaje de sus miembros o de la integración de conocimientos resultantes de la incorporación de nuevos miembros. Por oposición, la mayoría de los autores considera que el aprendizaje organizacional no se produce por la suma de aprendizajes individuales fragmentados.

Esto no implica dejar de reconocer a los individuos como agentes claves en el aprendizaje organizacional, aunque no suficientes, ya que el proceso de conversión en sus distintas variantes requiere intercambiar conocimientos trabajando en grupo.

Se considera que el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando se distribuye en la organización y cuando las inferencias obtenidas se codifican en rutinas (reglas, prácticas, procedimientos operativos estándar, convenciones, estrategias, etc.) que guían la conducta. Estas rutinas son transmitidas entre los miembros a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambios y por qué no, órdenes.

---

<sup>35</sup> March, James (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science* Vol.2, Nro.1, February 1991 – Pag. 71

Las organizaciones reciben señales del entorno que codifican, es decir les asignan significado a partir del conocimiento existente, y finalmente incorporan estas interpretaciones en rutinas organizacionales. Aunque las organizaciones no poseen mecanismos de procesamiento de información distintos a los de los individuos, la interpretación organizacional es distinta al resultante de sumar las aportaciones de sus miembros. Estos, al compartir datos y percepciones, convergen en una interpretación aproximada, y es esa convergencia la que permite a las organizaciones convertirse en sistemas de interpretación.

Ahora bien, las organizaciones piensan en términos de cultura e identidad común, que son compartidas por sus miembros. Pero existe también un poder y control por parte del equipo de alta dirección que moldea la acción y cognición organizacional. Es decir, para entender cómo piensa la organización no basta entender cómo piensan sus miembros, sino también cómo el pensamiento está ubicado en la organización, cómo las organizaciones estructuran las situaciones y cómo todo ello, pensamiento y situaciones, están inmersas en un ambiente social, económico, político y cultural. W. Ocasio responde a la pregunta *¿cómo piensan las organizaciones?* Con estas tres respuestas: organizando las situaciones, reduciendo la ambigüedad e incorporando los componentes del pensamiento en subsistemas organizacionales.<sup>36</sup>

El tema de la organización como sujeto de aprendizaje ha provocado la aparición de numerosas críticas. Frente a ellas se han planteado algunas alternativas de explicación. La primera es la de emplear el aprendizaje individual como metáfora; así como las personas tienen cerebro y pensamiento, las organizaciones tienen sus propios sistemas cognitivos, memoria, visiones del mundo e ideologías. Ejemplos: las ya analizadas Teoría de la Acción (Argyris y Schön, 1978) y Los Modelos Mentales (Senge, 1990).

La segunda, según Crossman, Lane y White, se basa en el reconocimiento de todos los niveles de análisis, es decir tanto el individual como el colectivo y dentro de éste, el grupal y organizacional. Estos niveles están vinculados por procesos de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. En el nivel individual se darían los procesos de intuir e

---

<sup>36</sup> Citado por Alcover y Gil. Ob. Cit.

interpretar. En el grupal, los de interpretar e integrar y en el nivel organizacional, el de institucionalizar.<sup>37</sup>

Como resumen se puede decir que las organizaciones desarrollan distintos aprendizajes que permanecen en las mismas más allá de la permanencia de las personas. Así, los sistemas de producción o las capacidades esenciales desarrolladas en cada organización pueden considerarse formas de aprendizajes que son fuentes de ventajas competitivas y que toda empresa debe generar para poder sobrevivir y desarrollarse.

#### **2.2.3.4- Tipos y ciclos de aprendizaje organizacional – Adaptación versus transformación**

Se han planteado distintos ciclos o bucles de conocimiento. En general, los que los distingue, más allá de los nombres, es, de una parte, la consideración del aprendizaje como una respuesta condicionada y de la organización como un sistema racional adaptativo, que básicamente aprende de la experiencia, y de la otra parte, la consideración del aprendizaje como el resultado de reflexión y maduración.

Se pueden distinguir tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje correctivo (de bucle simple o sencillo): se detectan desviaciones y se realiza la corrección o ajuste en función de procedimientos estándar previamente establecidos. Proceso de realimentación en un sistema.
  
- Aprendizaje adaptativo (de doble bucle): se produce cuando el feedback del ambiente pone en tela de juicio las teorías utilizadas, los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, y éstos son redefinidos o cambiados para que se adapten a las necesidades del ambiente.

---

<sup>37</sup> Crossan, M. M., Lane H. W. and White, R. E. (1999). "An Organizational learning framework: From intuition to institution". *Academy of Management Review*, 24, 522-537

- Aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle): consiste en “aprender a aprender”, esto es desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores, cuestionando al mismo tiempo si tales normas y valores constituyen guías apropiadas de comportamiento. Se retan los modelos mentales colectivos de la cultura y la base emocional sobre los que se apoyan, a través de la reflexión colectiva sobre las asunciones, creencias y fundamentos que dirigen la organización, en base a las experiencias vividas. Se corresponde con la visión de la organización como “cerebro”, en la medida que en el futuro las organizaciones deberán estar diseñadas como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y a la innovación. Esta es la perspectiva vinculada a la capacidad de transformación.

Los distintos niveles de aprendizaje pueden vincularse con diferentes partes de los modelos mentales según Kim (1998).<sup>38</sup>

- Aprendizaje operativo (cómo): aprendizaje a nivel de procedimientos, este know how es capturado como rutinas.
- Aprendizaje conceptual (por qué): reflexión y crítica sobre la naturaleza de las asunciones, procedimientos y condiciones y propuesta de nuevos marcos en los modelos mentales.

Los dos aspectos constituyen bases para el desarrollo de ventajas competitivas.

Alcover y Gil hacen referencia a una perspectiva integradora presentada por Pawlowsky (2001) que propone un modelo en el que los componentes de la arquitectura básica para promover el aprendizaje organizacional corresponden a las siguientes dimensiones:

---

<sup>38</sup> Kim, D. H. (1998). Citado por Alcover y Gil. Ob. Cit.

- Niveles de sistemas: individual, grupal, organizacional y en red o inter-organizacional.
- Modos de aprendizaje: incluye lo cognitivo, cultural y a través de la acción.
- Tipos de aprendizaje: aprendizaje como respuesta condicionada y como resultado de la reflexión, del “insight” y de la maduración.
- Fases de los procesos de aprendizaje colectivo, que incluye: a) identificación de la información relevante; b) intercambio y difusión del conocimiento (de lo individual a lo colectivo, o del mismo colectivo); c) integración en sistemas de conocimiento; y d) transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación.

Gráficamente sería como sigue:

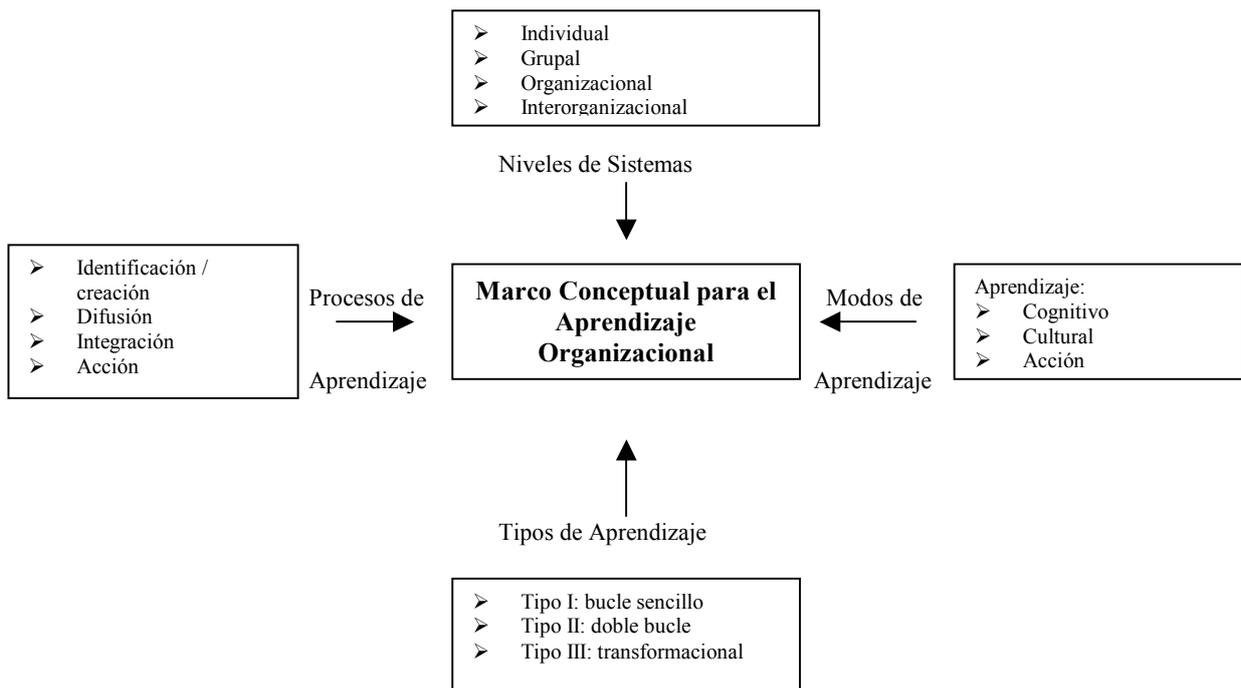


Fig. 7: Modelo conceptual para la gestión del aprendizaje organizacional. Fuente: Pawloski (2001).  
 Extraído de Alcocer y Gil (Pág. 272)

Ampliando las fases incluidas en el gráfico “Marco conceptual para el Aprendizaje Organizacional”:

- 1) Identificación de información relevante para el aprendizaje o creación, o para ambos.
- 2) Intercambio y difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo o dentro del mismo nivel colectivo.
- 3) Integración de conocimientos en los sistemas de conocimiento a un nivel colectivo e individual, o en ambos, o en reglas de procedimiento a través de las que pueda tener lugar la integración o modificación del sistema adoptado.
- 4) Transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación del conocimiento a rutinas organizacionales de forma tal que tengan efecto en la conducta organizacional.

Analizando el aprendizaje, David Kolb (1984), desarrolla un modelo que denomina Aprendizaje Experiencial. Según expresa el autor, el aprendizaje es el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia (pág. 38). El corazón del modelo es una descripción del ciclo de aprendizaje, muy aplicable en el aprendizaje de adultos.<sup>39</sup>

Las características de este aprendizaje son:

- El aprendizaje es concebido como un proceso, no en términos de resultados.
- El aprendizaje es un proceso continuo basado en la experiencia.
- El proceso de aprendizaje requiere la resolución de conflictos entre modos opuestos de adaptación al mundo.
- El aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo.
- El aprendizaje involucra transacciones entre la persona y el entorno.
- El aprendizaje es el proceso de creación de conocimiento.

Según Kolb, el nuevo conocimiento, las habilidades, o actitudes son alcanzados a través de la confrontación entre cuatro modos de aprendizaje experiencial, que requieren diferentes tipos de habilidades:

---

<sup>39</sup> Kolb, David A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall- New Jersey.

- Experiencia concreta (CE): las personas necesitan ser capaces de involucrarse total y abiertamente en nuevas experiencias. Es el momento en que “hacemos algo”.
- Observación reflexiva (RO): las personas deben ser capaces de reflexionar acerca de sus experiencias y observarlas desde muchas perspectivas.
- Conceptualización abstracta (AC): las personas deben ser capaces de crear conceptos que integren sus observaciones en teorías lógicas.
- Experimentación activa (AE): las personas deben ser capaces de usar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas.

El aprendizaje requiere de estas cuatro habilidades, y las personas que aprenden deben elegir qué set de habilidades pondrán en juego en cada ocasión. Como producto de la herencia, las experiencias anteriores y las exigencias del ambiente en que se mueve cada persona enfoca el aprendizaje en la vida adulta de una forma peculiar. Así surgen los estilos de aprendizaje, que Kolb llama de la siguiente forma:

- Acomodador: son personas que aprenden más de la experiencia concreta y de la experimentación activa. Sus fortalezas descansan en el hacer cosas, en llevar adelante planes y experimentos. Son los más arriesgados de los cuatro estilos. Se adaptan a las circunstancias inmediatas y en las ocasiones en que las teorías o planes no concuerdan con los hechos, los dejan de lado. Tienden a resolver problemas mediante prueba y error. Les gusta el trato personal pero a veces se muestran impacientes y presionan.
- Divergente: aprenden mejor en la experiencia concreta y la observación reflexiva. Su punto fuerte es la imaginación. Sobresalen en la visión de situaciones concretas desde múltiples perspectivas. Son muy buenos en la generación de ideas. Se interesan en la gente y son emotivos e imaginativos. Tienen amplios intereses culturales.
- Asimilador: sus habilidades de aprendizaje dominantes son la Observación Reflexiva y la Conceptualización Abstracta. Su punto fuerte es la creación de modelos teóricos. Sobresalen en razonamiento inductivo, asimilando observaciones dispares en explicaciones integradas. Lo importante es que la teoría sea lógica y precisa. Ellos

están menos interesados en las personas y más en abstracciones, interesándose muy poco por el uso práctico de las teorías.

- **Convergente:** las habilidades de aprendizaje dominantes son la Conceptualización Abstracta y la Experimentación Activa. Su mayor fortaleza es la aplicación práctica de ideas. Sobresalen en situaciones donde hay una única respuesta correcta para una pregunta o problema. Organizan el conocimiento de tal forma que a través del razonamiento hipotético deductivo pueden enfocar los problemas. Prefieren tratar con cosas más que con personas. Tienen intereses técnicos muy concretos.

Se podría resumir lo expresado en el siguiente gráfico:

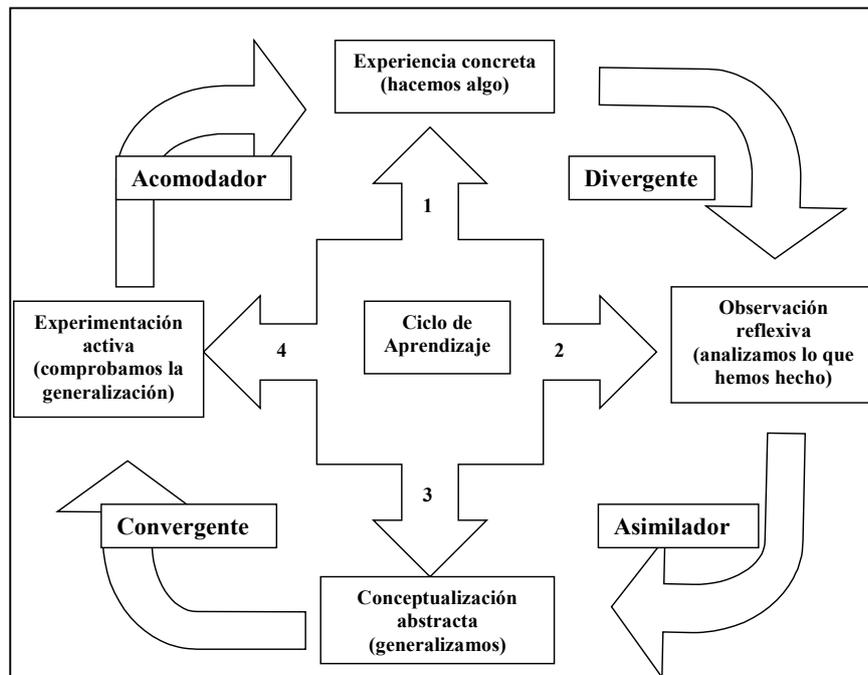


Fig. 8: Relación entre fases del ciclo de Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje (Elaboración propia)

Este modelo es aplicable también al aprendizaje en grupo, constituyendo las distintas fases del aprendizaje organizacional.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional no surge espontáneamente en las organizaciones. Existen obstáculos que es necesario conocer y derribar, a la vez que se impulsa el aprendizaje creando condiciones para el mismo.

### 2.2.3.5- Barreras para el aprendizaje organizacional

#### 1) Barreras que interrumpen los procesos de aprendizaje

March y Olsen (1975), en su modelo de ciclo de aprendizaje, enlazan la acción individual, la acción organizacional, la respuesta del ambiente y las creencias individuales de la siguiente forma:<sup>40</sup>

- a- Los conocimientos y preferencias de los individuos afectan sus comportamientos.
- b- El comportamiento de los individuos afecta las elecciones organizacionales.
- c- Las elecciones organizacionales afectan los hechos del ambiente.
- d- Los hechos del ambiente tienen efecto en los conocimientos y preferencias individuales.

Este ciclo de aprendizaje puede interrumpirse, según los autores, por cuatro causas:

- a- Aprendizaje constreñido por el rol: en esta situación el aprendizaje individual no tiene impacto en el comportamiento debido a que la definición del rol o los procedimientos operativos standard inhiben la acción.
- b- Aprendizaje supersticioso: en este caso el ciclo de aprendizaje se lleva a cabo, pero las acciones organizacionales tienen escaso impacto en la respuesta del ambiente.
- c- Aprendizaje público: la acción individual tiene escaso impacto en la acción organizacional. El aprendizaje se produce pero no necesariamente la adaptación.
- d- Aprendizaje bajo ambigüedad: aquí es difícil decir qué pasó y por qué. Las conexiones causales surgen de inferencias.

---

<sup>40</sup> March, J.G. & Olsen, J.P. (1975). "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity". *European Journal of Political Research*, 19, 20-31.

Desde otra perspectiva, se puede observar que los ciclos no sólo son incompletos sino que también conllevan retrasos, ya que las organizaciones necesitan tiempo para aprender.

Hay retrasos que se deben a la inercia organizacional, esto es el desajuste entre los cambios que se producen en el entorno y el descubrimiento de los mismos por parte de la organización, y otros que se deben a la inercia de acción, tiempo que transcurre entre el descubrimiento y la implementación.

## 2) Bloqueos psicológicos y culturales

Argyris (1993) cita las rutinas defensivas que habitualmente desarrollan las personas ante situaciones que son, o creen que son, amenazantes y que limitan su capacidad para definir y resolver problemas y su capacidad de aprender.<sup>41</sup>

Estas mismas rutinas defensivas las desarrollan las organizaciones reforzadas por las culturas organizacionales.

También influyen como limitantes en el aprendizaje, los éxitos o fracasos de experiencias anteriores.

En el mismo sentido operan las percepciones de la realidad de los individuos, sobre todo si son percepciones compartidas por los grupos, a partir de marcos de referencia o modelos mentales, e integradas a la cultura organizacional.

Otra importante barrera es la que Levinthal y March denominan “miopías” y que pueden ser según los autores temporales, espaciales y de fracasos.<sup>42</sup> Los autores describen al aprendizaje organizacional como el único mecanismo para alcanzar la racionalidad, optimizando las acciones. De todas formas, advierten que el aprendizaje tiene sus propias “trampas”, en razón de que los problemas que no se ven, no existen. El aprendizaje crea un mundo simplificado y una organización especializada. Pero este proceso plantea una elección entre estrategias que permiten la supervivencia en el corto plazo tendiendo a

---

<sup>41</sup> Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica, 1999.

<sup>42</sup> Levinthal, D. & March, J. (1993). “The Myopia of Learning”. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 95-112

incrementar la vulnerabilidad en el largo plazo. Citan tres “miopías” que restringen la contribución del aprendizaje a la racionalidad organizacional:

1. La miopía temporal: el aprendizaje está más vinculado con eventos del corto plazo que con el largo plazo.
2. La miopía espacial: el aprendizaje está vinculado con los sucesos cercanos al que aprende y además limitado por las competencias que posea el que aprende, con lo cual es estrictamente local.
3. La miopía del fracaso: el aprendizaje no se orienta a procesar y analizar fracasos, sino que tiende a sobrevalorar los éxitos.

Por último, tanto la cultura organizacional como las subculturas relacionadas con cada una de las unidades, profesiones y niveles jerárquicos pueden restringir o distorsionar la visión de la realidad porque refuerzan rutinas, filtran percepciones y determinan modelos mentales.

3) Estructuras de las Organizaciones: también pueden ser obstáculos para el aprendizaje.

- a) Las estructuras centralizadas y mecánicas refuerzan las conductas y el mantenimiento de creencias y acciones del pasado.
- b) Las estructuras orgánicas y descentralizadas promueven la desvinculación del pasado y la crítica de las creencias.
- c) También puede ser una traba para el aprendizaje la falta de un liderazgo adecuado, como por ejemplo liderazgo autoritario, falta de compromiso con el aprendizaje por parte de la dirección, límites a la participación, etc.

von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) también se refieren a las barreras a la creación de conocimiento y distinguen dos tipos de barreras: las individuales y las organizacionales.<sup>43</sup>

a) Barreras Individuales

En el plano individual, la creación de conocimiento implica la capacidad para enfrentar situaciones, sucesos, información y contextos novedosos. Sin embargo, esto no resulta tan sencillo y los autores destacan al menos dos barreras individuales:

- Una limitada capacidad de incorporación.
- Amenaza a la identidad personal.

Las personas afrontamos los elementos sensoriales a través de los procesos de asimilación e incorporación. El proceso de asimilación permite al individuo integrar los nuevos datos a sus experiencias. La incorporación es el proceso mediante el cual el individuo dota de significado a nuevas señales que identifica como algo ajeno a lo ya conocido.

Los individuos dan sentido al mundo y lo comprenden a través de la asimilación. Si la señal del entorno es conocida, el individuo la asimila y dará una respuesta en base a su experiencia y capacitación. Es una respuesta de rutina.

Si la situación es nueva y no tiene una respuesta elaborada ni rutinas específicas, la persona usará la incorporación. Si se requiere una respuesta, habrá de intentar nuevas acciones ante tal situación nueva. Cuando la incorporación se vuelve muy conflictiva, surgen las barreras individuales al nuevo conocimiento. Cuanto más difícil parezca a un individuo la incorporación de nuevo conocimiento, tendrá mayor nivel de angustia con lo cual se genera una barrera mental que incluso lo puede llevar a perder todo interés en la nueva situación.

---

<sup>43</sup> von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press. México. Edición en castellano. (2001)

Para incorporar conocimiento a la experiencia personal, las personas tienen que operar cambios en sí mismas. Estos cambios, muchas veces, implican ajustes en su identidad. Abandonar viejos hábitos o creencias puede resultar muy riesgoso. Cuando la creación debe hacerse en forma grupal, muchas personas verán amenazada su identidad personal, que transmiten a los demás a través de anécdotas y relatos cuidadosamente contruidos acerca de su pericia. La gente se opone a incorporar nuevo conocimiento que contradiga o socave las anécdotas sobre sí mismas.

#### b) Barreras Organizacionales

El compartir conocimiento supone la obligación, para el individuo, de justificar públicamente sus opiniones. Existen barreras a la justificación en un ambiente grupal y según los autores pueden señalarse las siguientes:

- La necesidad de un lenguaje legitimado: para compartir es preciso hacer explícito el conocimiento tácito en un lenguaje común, aceptable para los miembros del grupo y para la compañía en general. Hay ocasiones en que dicho conocimiento tácito personal sólo puede expresarse en palabras que otros miembros de la organización desconozcan. De esta forma las personas no pueden pasar de las distinciones generales a las particulares y verse privadas de un nuevo conocimiento.
- Las anécdotas de la Organización: constituyen la memoria de la Organización, o un entendimiento común de la forma en que se operan las cosas. A veces son negativas porque imponen trabas a las personas para la expresión de ideas divergentes.
- En la mayoría de las compañías, los procedimientos en vigor no permiten el cruce de fronteras disciplinarias o funcionales, como tampoco que los individuos dediquen tiempo o recursos a proyectos de creación de nuevo conocimiento.
- La última es la más importante: los paradigmas de la compañía. La declaración de visión o misión y sus valores centrales constituyen su paradigma o visión del mundo. Si bien, en general, tales enunciados tienen efectos positivos a los fines de la integración y coherencia en las

organizaciones, pueden entorpecer la creación de conocimiento ya que los colegas aceptarán el conocimiento personal que sea acorde a los paradigmas pero se mostrarán escépticos ante aquello que no se ajuste a los mismos.

Según Huysman, estas barreras estructurales, culturales y psicológicas limitan el radio de atención de la organización dando como resultado un conservadorismo dinámico. La expresión conservadorismo dinámico está referida a la idea que a pesar que la empresa aprende y se adapta, las consecuencias del aprendizaje son una confirmación del status quo y no una modificación del comportamiento.

### **2.2.3.6- Crear condiciones que faciliten el aprendizaje**

von Krog, Ichijo y Nonaka (2000) establecen tres premisas que deben tenerse en cuenta para facilitar el conocimiento.<sup>44</sup>

- El conocimiento es certeza justificada, individual y social, tácito y explícito: el conocimiento no puede reducirse a simple información, especialmente cuando es tácito y se comparte con los miembros de la comunidad. Confundir información con conocimiento es algo frecuente. El peligro mayor que se corre es perder la parte creativa del conocimiento.
- El conocimiento depende de la perspectiva individual: en una empresa es esencial advertir la variedad de perspectivas que se tienen; incluso si hay instrumentos generales que contribuyen a definir qué conocimientos son los más pertinentes para la compañía.
- La creación del conocimiento es un arte, no es una ciencia. Por esta razón, no es responsabilidad de un solo individuo. Los activistas del conocimiento y las micro-comunidades comparten el arte de su creación.

Anthony DiBella (1997), realiza un listado de factores que promueven el aprendizaje en las organizaciones.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> von Krog y otros (2000). Obra ya citada.

<sup>45</sup> DiBella, Anthony. (1997). "Gearing up to become a learning organization". *Journal for Quality & Participation*. Jun 97, Vol.20, Nro.3, pag.12-14.

- Necesidad de explorar: interés por los sucesos externos del propio ambiente.
- Insatisfacción con el rendimiento actual.
- Preocupación por la evaluación constante. (Definir y evaluar los factores claves).
- Orientación experimental. (Proporcionar apoyo para que se prueben cosas nuevas).
- Clima de apertura que permita acceder a la información.
- Formación continua. (Compromiso con la formación a todos los niveles).
- Variedad operativa. (Conocer la variedad en los modos de respuesta, en los procedimientos y en los sistemas).
- Múltiples promotores. (Iniciativas en toda dirección con promotores y defensores).
- Implicación del liderazgo en la articulación de la visión y en el desarrollo de los pasos para aplicarla.
- Perspectiva sistémica. (Reconocimiento de que las partes de la organización son interdependientes).

von Krog, Ichigo y Nonaka (2000), en los capítulos 2 y 3 de la obra antes mencionada, hablan de la importancia de establecer un contexto propicio para la creación del conocimiento, destacando como elementos fundamentales la destrucción de las barreras organizacionales y el despertar el interés en la organización.<sup>46</sup>

La destrucción de las barreras organizacionales proponen realizarla a través de:

- Valoración de los empleados.
- Creación de una sociedad sin clases.
- Asertividad personal.
- Participación total.
- Arquitectura física adecuada para la eliminación de fronteras.
- Aumento de la escala: creación de una macrocomunidad.
- Equilibrio entre caos y orden.

---

<sup>46</sup>von Krog y otros. (2000). Ob. ya citada.

El despertar el interés en la organización se logra en base a:

- Desarrollo de la confianza mutua.
- Empatía activa. (Búsqueda proactiva para comprender a los demás).
- Acceso a ayuda.
- Indulgencia en el juicio.
- Valentía.

A partir del desarrollo propicio, explican factores facilitadores de la creación del conocimiento.

- Inculcar una visión del conocimiento que partiendo del estado actual (mundo en que viven) plantee el estado futuro (mundo en el que deberían vivir), y permita determinar el conocimiento que se debe buscar y crear.
- Conducción de conversaciones: el mutuo intercambio de ideas, opiniones y certezas da curso al más esencial paso en la creación del conocimiento que es el compartir el conocimiento tácito en una macro comunidad. Esto puede tener dos propósitos. El primero puede ser confirmar la existencia y contenido del conocimiento y el segundo crear nuevo conocimiento.
- Movilización de activistas del conocimiento: son los que llevan a cabo el proselitismo del conocimiento en las compañías, dado que difunden el mensaje de la creación de conocimiento entre todos los miembros de la organización. Según los autores los mandos medios cumplen un rol muy importante ya que ellos son los catalizadores, coordinadores y negociadores del porvenir.
- Creación del contexto adecuado: tiene relación con las estructuras de organización que fomenten la existencia de relaciones sólidas y colaboración eficaz. Este facilitador es muy importante para la forma que adopta la justificación de conceptos y la forma en que se produce la inter-nivelación del nuevo conocimiento a todo lo largo y ancho de

la empresa. Hay que crear un contexto que facilite las interacciones en una espiral de conocimiento: originación (compartir conocimiento entre individuos), conversación (sostenimiento de conversaciones grupales para la formación de conceptos), documentación (conversión de conocimientos en formas explícitas), interiorización (conversión una vez más de conocimiento explícito en tácito).

- Globalización del conocimiento local: está estrechamente vinculado con la inter-nivelación. La razón de ser de este facilitador es la difusión del conocimiento en una organización. Se trata de eliminar las barreras físicas, culturales, organizacionales y administrativas que suelen obstaculizar la eficaz transferencia de conocimiento en una corporación multinacional. Se da en tres fases: estimulación, empaque / envío, recreación.

#### **2.2.3.7- La Organización que Aprende – Una visión sobre su implementación**

David A. Garvin (1993) realiza un aporte desde el punto de vista de la práctica concreta para construir una organización que aprende.<sup>47</sup>

Sostiene que los conceptos sobre las Organizaciones que Aprenden y Organizaciones Creadoras de Conocimiento se han desarrollado desde un punto de vista filosófico. Proponen un ideal deseable pero tienen serios problemas de implementación.

Según el autor para que las ideas puedan ser llevadas a la práctica se requiere resolver algunos temas críticos:

- Significado.
- Gestión.
- Medición.

En inglés “3 M’s” (Meaning, Management, Measurement).

---

<sup>47</sup> Garvin, David A. (1993). “Building a Learning Organization”. *Harvard Business Review*. July- August 1993. Pág. 78-91

- Significado: se necesita una definición más concreta de la Organización que Aprende, que sea operable y fácilmente aplicable.
- Gestión: se necesitan lineamientos para la aplicación más que grandes aspiraciones.
- Medición: se necesitan mejores herramientas para medir la tasa y nivel de aprendizaje que aseguren que se lograron ganancias.

### **Significado:**

En cuanto al significado, el autor expresa que existe una gran disparidad de definiciones, por lo que propone una propia:

*“A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights. Without accompanying changes in the way that works gets done, only the potential for improvement exists. (Pág. 80).*

“Una organización que aprende es una organización que tiene habilidades para la creación, adquisición, y transferencia de conocimiento, y para, modificando su comportamiento, reflejar el nuevo conocimiento y pensamiento. Sin el acompañamiento de cambios en la forma en que se hace el trabajo, solamente existe el potencial de mejora”. (Traducción Propia).

Justamente la segunda parte de la definición propuesta destaca el hecho que el nuevo conocimiento o las nuevas ideas que no modifican el comportamiento laboral no producen resultados, la mejora queda en potencia, no en acto.

Muchas organizaciones han sido muy efectivas en la creación o adquisición de conocimientos pero menos exitosas en aplicar ese conocimiento a sus propias actividades.

## Gestión

Con respecto a la gestión, realiza algunas propuestas que se expondrán brevemente.

Sostiene que las organizaciones que aprenden poseen habilidades en cinco actividades principales:

- Resolución de problemas siguiendo una metodología.
- Experimentación.
- Aprendizaje de su propia experiencia e historia.
- Aprendizaje a partir de la experiencia y mejores prácticas de otros.
- Transferencia rápida y eficiente del conocimiento a toda la organización.

La resolución de problemas se basa fundamentalmente en la filosofía y metodologías de los modelos de calidad que comprenden: la aplicación de métodos científicos para el diagnóstico de los problemas, el trabajar sobre la base de datos reales antes que presunciones y el uso de herramientas estadísticas.

La experimentación supone la búsqueda y testeo sistemáticos de nuevo conocimiento. Esto puede tomar la forma de Experimentación Continua para adquisición de nuevo conocimiento o proyectos pilotos a partir de los cuales surgen principios y lineamientos a ser aplicados en futuras situaciones similares o en la organización como un todo.

Las compañías deben reflexionar sobre sus éxitos y fracasos en forma sistemática, documentando las enseñanzas en una forma tal que sea accesible y abierta a todos los empleados. Un fracaso productivo es aquel que conduce a la reflexión, entendimiento y al incremento de la sabiduría de la organización. Un éxito improductivo ocurre cuando algo marcha bien pero nadie sabe cómo ni por qué.

Muchas veces el aprendizaje más poderoso proviene de la observación del ambiente externo con el fin de obtener nuevas perspectivas. Los mayores beneficios provienen del estudio de las mejores prácticas, no sólo de aquellos que operan en la misma industria,

sino también en otros rubros. Esta modalidad conocida como “benchmarking” no debe realizarse como evento aislado sino en forma sistemática, tanto en la búsqueda de aquéllos que han logrado las mejores prácticas como en el estudio de las mismas de forma tal de lograr su implementación. El autor destaca que esto puede llevarse a cabo efectivamente cuando existe un ambiente receptivo por parte de la organización. Los gerentes no pueden estar a la defensiva, por el contrario deben estar abiertos a las críticas y malas noticias.

En cuanto al último aspecto mencionado, el de la transferencia del conocimiento, las ideas producen un mayor impacto cuando son ampliamente compartidas, en lugar de permanecer en unas pocas personas. Este aspecto puede incluir mecanismos como reportes orales, escritos y visuales, visitas y viajes, programas de rotación de personal, programas de capacitación y entrenamiento y programas de estandarización en rutinas y procedimientos.

## **Medición**

Menciona como métodos tradicionales las “Curvas de Experiencia” y las “Curvas de Aprendizaje”. Considera que hoy en día son incompletas, sobre todo en industrias maduras. Para estas últimas, señala como apropiada la curva “Half-life”, desarrollada por un productor de semi conductores llamado Analog Devices. Esta curva mide el tiempo que lleva lograr una mejora del 50% en una medida de performance específica. Se mide por sectores. Aquellos departamentos que alcanzan la mejora en menos tiempo deben haber aprendido más rápido que sus pares. La debilidad que tiene es que se enfoca sólo en resultados. Para medir el progreso es necesario tener una visión más amplia.

El aprendizaje organizacional debe atravesar tres etapas:

La primera es la etapa cognitiva: los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y comienzan a pensar distinto.

La segunda etapa es el comportamiento: los empleados comienzan a internalizar nuevas ideas y cambian su comportamiento.

La tercera etapa es la mejora de la performance: los cambios de comportamiento llevan a mejoras medibles en los resultados.

La auditoría debería abarcar los tres niveles. Para ello son útiles las encuestas, cuestionarios, casos que ayudan a verificar que el nuevo conocimiento ha sido comprendido y se está utilizando. Esto debe complementarse con la observación directa. Por último, los resultados a través de las herramientas mencionadas.

### **Pasos para crear una organización que aprende**

Aquí el autor menciona elementos que coinciden con los mencionados anteriormente en este trabajo.

- Crear un ambiente que promueva el aprendizaje.
- Abrir las fronteras y promover el intercambio de ideas.
- Crear foro de aprendizaje.

El autor concluye afirmando que dando estos pasos y profundizando las “3 M’s”, las empresas irán más allá de la mejora continua y construirán el compromiso con el aprendizaje.

#### **2.2.3.8- La Gestión por Competencias**

Entre las propuestas de desarrollo y mejora continua de las organizaciones se encuentra esta metodología que se ocupa específicamente de las competencias, “que hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Esta es la definición brindada por Martha Alles y que se encuentra expresada en sus obras sobre este tema, algunas de las cuales serán tomadas como base para el desarrollo de este punto.<sup>48</sup>

La autora explica que el talento de una persona está formado por un conjunto de dotes intelectuales, que divide, a su vez, en dos subconjuntos: conocimientos y competencias. En la propuesta, son estas últimas las que determinan un desempeño superior.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Martha Alles es consultora internacional de Gestión por Competencias. Con más de veinte títulos publicados, es la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre esta temática.

<sup>49</sup> Alles, Martha (2005). Ob. ya citada. (Pág. 29)

Spencer (1993) define las competencias expresando:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*. (Pág. 9)<sup>50</sup>

Una competencia es una característica subyacente de una persona que está casualmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o de desempeño superior en un trabajo o situación. (Traducción propia).

Spencer utiliza el ejemplo del icerberg para distinguir las competencias visibles de las competencias ocultas.

Lévy- Leboyer (1997), expresa que *“...una competencia es un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso”*. (Pág. 40). Y agrega que *“las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado”*. (Pág. 47). Según la autora, *“...constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra”*. (Pág. 47).<sup>51</sup>

En este trabajo específicamente, se hace referencia a la capacitación en comportamientos, que son las manifestaciones observables de las competencias. Por supuesto no se dejan de lado el conocimiento y las destrezas, bases imprescindibles para un buen desempeño.

---

<sup>50</sup> Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

<sup>51</sup> Lévy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000: Barcelona. Esta es una traducción de la obra original escrita en francés.

Según Alles (2005), estos son más fáciles de evaluar y desarrollar. Las competencias, en cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar.<sup>52</sup>

En la obra “Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias” (2007), en el capítulo 5, Martha Alles incluye un gráfico que resume el proceso de la Gestión por Competencias. En el mismo se puede observar que, si está bien diseñado e implementado, se convierte en un factor muy importante para alinear la organización en el logro de su misión, visión y estrategia.<sup>53</sup>

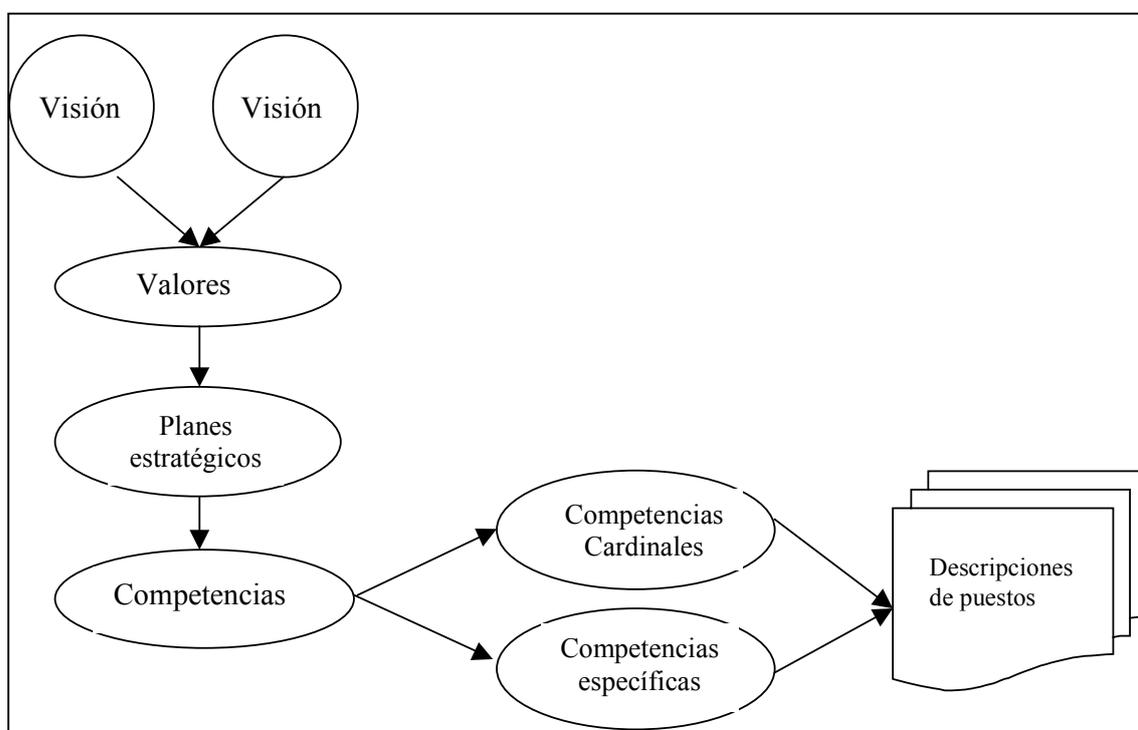


Fig. 9: Arquitectura de un modelo de competencias. (Pág. 391)

Cada organización debe definir sus propias competencias. Como expresa Lévy- Leboyer, en la obra ya citada, “no puede existir una lista universal de competencias, utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas”. (Pág. 65).<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Alles, Martha (2005). Ob. ya citada. (Gráfico de la pág. 37)

<sup>53</sup> Alles, Martha (2007). Ob. ya citada

<sup>54</sup> Lévy-Leboyer (1997). Ob. ya citada.

Las competencias cardinales son aquéllas que deben poseer todos los integrantes de la organización mientras que las competencias específicas serán determinadas para cada puesto o grupos de puestos y se sumarán a las primeras. Las competencias se abren en grados o niveles y se asignarán a los diferentes puestos de acuerdo a los requerimientos de los mismos. Esto dará origen a un diccionario de competencias propio de cada organización. La definición de las competencias no basta. Para completar es necesario definir ejemplos de comportamientos para cada competencia y grado, los que serán compilados en un diccionario de comportamientos.<sup>55</sup> (Capítulo 2)

A partir de las descripciones de puestos hay que rediseñar los subsistemas de Recursos Humanos (selección, desempeño y desarrollo) en base a las competencias.

Tal como lo expresa Alles (2007-1)<sup>56</sup>, los pasos a seguir para implementar un sistema de gestión por competencias con la Metodología Martha Alles Capital Humano son:

- *“Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.*
- *Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.*
- *Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.*
- *Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.*
- *Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.*
- *Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.” (Pág. 88)*

---

<sup>55</sup> Alles, Martha (2007-1). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 2ª. Ed. 1ª. Reimp. – Buenos Aires: Granica.

<sup>56</sup> Alles, Martha (2007-1) Ob. ya citada.

Como se desprende de lo expuesto hasta ahora, el Modelo de Gestión por Competencias requiere una participación de los cuerpos directivos máximos de una empresa y una firme decisión de apoyar una iniciativa de este tenor.

La Gestión por Competencias se puede convertir así en un modelo de “management” que permite *“alinear a las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de la misma”*. (pág. 392).<sup>57</sup>

Lévy-Leboyer señala que la gestión por competencias no se desarrolla sólo en el plano individual, sino también organizacional porque *“las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales hard, que son los equipamientos, y las bazas empresariales no tangibles, soft, que son la cultura de la empresa y su estructura”*. (Pág. 149).<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Alles, Martha (2007). Ob. ya citada.

<sup>58</sup> Lévy-Leboyer (1997). Ob. ya citada.

## **2.3- Capacitación y Desarrollo**

### **2.3.1- Introducción**

Para aumentar su base de conocimientos las organizaciones utilizan frecuentemente la capacitación. Sin embargo, la misión de la misma no se reduce a la transmisión de conocimientos que aumenten el caudal intelectual del individuo o grupos dentro de la organización. Para que la capacitación tenga sentido debe tener como efecto de la misma un cambio en el comportamiento de los involucrados que lleve a aumentar su rendimiento efectivo en el trabajo que realizan. En otras palabras, los procesos de capacitación sólo tienen relevancia para la organización cuando llevan a un aprendizaje efectivo.

Los conocimientos y las competencias que poseen las personas cuando ingresan a una organización responden a las necesidades del momento en que se produce dicho evento. En un entorno tan cambiante como el actual, es casi inevitable que en algún momento queden desactualizados y no respondan a las demandas tanto internas como externas. Aún en el momento inicial de la relación de una persona con la organización es necesario hacer algún proceso para que la persona aprenda la manera particular en que se hacen las cosas en cada organización.

### **2.3.2- Distinción entre Capacitación y Desarrollo**

La respuesta de la empresa a estas realidades es la capacitación y el desarrollo. Aunque los términos suelen utilizarse indistintamente no significan lo mismo. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy (2001) realizan un análisis sobre esta distinción y nos muestran las diferencias entre ambos conceptos.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, Robert, (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición. Prentice-Hall. Madrid.

La capacitación normalmente se centra en que los empleados aprendan nuevas habilidades o corrijan deficiencias con respecto al trabajo que están desarrollando en un determinado momento. El desarrollo apunta a ofrecer a los empleados habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

Presentan un cuadro con los aspectos principales que los diferencian:

	<b>Formación o capacitación</b>	<b>Desarrollo</b>
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y futuro
Alcance	Empleados individuales	Grupos y organización
Alcance temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver déficits de capacidades	Preparar para las futuras demandas laborales

Fig. 10: Formación frente a desarrollo – Pág. 283

A pesar de las diferencias, afirman que los términos se utilizan indistintamente. En primera instancia, se usará el término capacitación, que en nuestro medio es más común, para referirse a todos los procesos de formación mediante los cuales las empresas tratan de aumentar o desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal.

### **2.3.3- Clasificación de la oferta educativa**

Ernesto Gore, cuya obra “La Educación en las Empresas” será tomada como base para desarrollar este capítulo, explica que, en términos generales la oferta educativa puede clasificarse en tres segmentos:

- Oferta de Educación Formal: desde primer grado hasta posgrados universitarios inclusive.
- Oferta de Educación no Formal: se lleva a cabo en instituciones extra escolares.
- Oferta de Educación Informal: es la que proviene del ambiente mismo. En términos generales, museos, cines, teatros, conferencias, etc.<sup>60</sup>

Entender la educación que se da más allá de las escuelas es muy importante, al menos por tres razones: costo, necesidad de las organizaciones de conocimiento para funcionar y la necesidad de darle sentido a la experiencia personal de las personas en las organizaciones.

La clasificación de Formal, No Formal e Informal puede interpretarse, a su vez, desde el punto de vista del grado de estructuración o sujeción a normas y reglas preestablecidas presentes en una actividad.

Combinando ambos conceptos y aplicándolo a la educación en las organizaciones el autor propone las siguientes relaciones.

---

<sup>60</sup> Gore, Ernesto. Ob. Cit.

	Formal	No formal	Informal
Formal	Cursos con reconocimiento formal organizados por la empresa ( a veces en conjunto con una entidad educativa)	Formación de técnicos en planes duales, pasantías	Influencia de los pares en programas de educación formal
No Formal	Acreditación formal de cursos organizados por la empresa	Cursos de capacitación	Aprendizaje a través de la participación
Informal	Normas, procedimientos y estructuras	Orientación brindada por el supervisor	Experiencia diaria

Fig. 11: Matriz de posibilidades educativas de una organización – Gore, Ernesto – Pág. 63

Educación Formal – Formal (Aspectos formales de la educación formal): aquí se incluye todo el espectro de la oferta formal para niveles primarios, secundarios, universitarios y posgrados.

Educación Formal – No Formal (Aspectos no formales de la educación formal): en muchos países se desarrollan pasantías, proyectos, esquemas duales de educación técnica que implican actividades a desarrollar en entidades no educativas pero como parte de la currícula de la educación formal.

Educación Formal – Informal (Aspectos informales de la educación formal): aquí se hace referencia a la educación ambiental que surge como consecuencia de pertenecer a grupos que emergen de las relaciones que naturalmente se establecen entre los que comparten una educación formal.

Educación No Formal – Formal (Aspectos no formales de la educación formal): es el reconocimiento de aprendizajes no formales por parte de la educación formal.

Educación No Formal – No Formal (Aspectos no formales de la educación no formal): son actividades que tienen claros propósitos educativos y sin embargo no forman parte de un programa escolar y no brindan certificaciones más allá de la asistencia. Sus objetivos se vinculan con el desarrollo de habilidades específicas como también con la creación de ámbitos de intercambio y discusión.

Educación No Formal – Informal (Aspectos informales de la educación no formal): se refiere a la utilización de la influencia ambiental que se da en las actividades de capacitación (nuevas zonas de contacto, redes informales, lenguaje común, etc.).

Los puntos siguientes tienen como propósito llamar la atención sobre la educación informal dentro de las organizaciones.

Educación Informal – Formal (Aspectos formales de la educación informal): son aquellas pautas establecidas que funcionan como condicionamientos básicos de los flujos de información, por ejemplo: la estructura administrativa, los objetivos escritos, las normas y procedimientos, los planes y presupuestos y el sistema de información.

Educación Informal – No Formal (Aspectos no formales de la educación informal): son aquellos que aunque son explícitos, están asociados a creencias y actitudes. Por ejemplo, manejo de reuniones, pautas de comunicaciones oficiales, ejemplo de los dirigentes, sistema de premios y castigos.

Educación Informal – Informal (Aspectos informales de la educación informal): están referidos al potencial educativo de las organizaciones como ambientes culturales.

A la pregunta sobre cómo aprende la gente en las organizaciones, Gore contesta: “A través de la capacitación o de la experiencia”.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Gore, Ernesto. Ob. Cit. Cap. 4. Pág. 81

Capacitación hace referencia a actividades estructuradas para producir o controlar aprendizajes. La experiencia da idea de algo asistemático y sujeto al individuo. En realidad el proceso base es el de aprendizaje, al cual se ha hecho referencia en la sección anterior, que se da a través de otros dos procesos, que son capacitación y experiencia.

La capacitación es potencialmente un agente de cambio y de productividad en tanto permita a las personas interpretar las necesidades del contexto y adecuar la estructura, la cultura y la estrategia a dichas necesidades.

Lévy-Leboyer (1997) se pregunta en qué sentido es formativa la experiencia y responde que en dos sentidos: el primero está referido a la percepción y al desarrollo progresivo de una sensibilidad progresiva creciente y el segundo a la automatización de los comportamientos.<sup>62</sup> Estos procesos llevan a que los comportamientos sean rutinarios, lo cual es útil mientras no se presente un cambio de la situación que obligue a romper la rutina adquirida. Gore, en el mismo tema, expresa que la experiencia en entornos organizativos tiende a reproducir las formas predominantes en una organización. Cuando el entorno es benévolo, aprender de la experiencia es bueno. Cuando una organización depende de recursos en extinción, aprender de la experiencia sería un error. Aquí la capacitación debe ayudar a objetivar y poner en contexto la experiencia aprendida para poder imaginar qué tipos de aprendizajes son necesarios para el nuevo contexto. El proceso de reflexión en sí mismo es capacitación, en tanto los diversos actores participen en él. Cuando una empresa se encuentra en el nicho adecuado o cuando, habiéndolo encontrado, pretende ingresar en el mismo, la capacitación puede brindar las habilidades que permitan explotar mejor los recursos disponibles.

En este sentido, Gómez Mejía y otros expresan que no todos los problemas relacionados con el rendimiento se solucionan con capacitación. Si los problemas están fuera del alcance del control del trabajador, no se solucionarán con capacitación. Esto implica que los directivos deben hacer un profundo análisis de cada situación para ver si la capacitación es la respuesta adecuada.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Lévy-Leboyer (1997). (Cap. 4). Ob. ya citada.

<sup>63</sup> Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, Robert, (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición. Granica – Prentice Hall – Madrid - España

### **2.3.4- Interacción entre la capacitación y el contexto organizativo**

Los problemas que surgen de esta interacción son, desde el punto de vista de Gore, básicamente cuatro:

- Desestimar el poder educativo informal de la organización.
- Mantener muchos obstáculos y pocas recompensas para la implementación de los cambios.
- No atender a la necesaria congruencia de la organización.
- Carecer de planteos razonables sobre manejo de los tiempos.

La educación informal de la organización tiene un gran poder en cuanto capacitan al personal de la misma para hacer más de lo mismo. Este aspecto adquiere una importancia fundamental cuando el entorno requiere nuevos enfoques, nuevas formas de hacer las cosas. La educación informal se convierte en un factor negativo. Esta capacitación se da en todo lugar de la empresa y es mucho más efectiva que cualquier otra forma de capacitación.

Las personas estarán dispuestas a cambiar sus comportamientos siempre que exista un balance entre la convicción de que la tarea es posible y que ellas pueden hacerla, que las tareas sirven para algo y que lo que se logra a través de la tarea es valioso. Por lo cual al brindar capacitación es necesario reflexionar y asegurarse que las personas tienen un equilibrio entre estas convicciones.

Los cambios debieran ser respuesta a una visión compartida y una estrategia clara y coherente. Sin este contexto, los esfuerzos tendrán una alta probabilidad de fracaso.

En este punto, el autor hace referencia a la necesidad de legitimar la capacitación. Esta construcción demanda un tiempo de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde estamos, qué queremos hacer, cómo nos organizamos y qué debemos aprender. Este proceso forma parte de la capacitación, y una vez que se han logrado los debidos consensos, se facilita la capacitación y su implementación.

En todo lo expuesto, se percibe claramente la necesidad de que los encargados de la Capacitación en las empresas no trabajen en forma aislada. Deben desarrollar su tarea en estrecha interacción con la línea.

### **2.3.5- Desarrollo de programas**

No todos los programas de capacitación resultan exitosos. Gore se pregunta:

*“¿Cómo hace la capacitación para ayudar a la organización a ser un agente educativo porque enseña y un sujeto de aprendizaje porque aprende?”.*<sup>64</sup>

El camino, según el autor es tratar de resolver una serie de paradojas que se plantean con respecto al tema y que serán reseñadas brevemente.

#### 1) Transformación vs. Adaptación

La acción de capacitación tiene por objetivo generar nuevas actitudes, nuevas percepciones, nuevas formas de comportamiento, es decir, van a influenciar en la cultura. Pero si bien es cierto que la capacitación tiende a modificar la cultura, también es cierto que para que sea exitosa, debe adaptarse a ella. Por un lado está la acción transformadora y por otro, la necesidad de lograr aceptación y perdurabilidad en el tiempo, es decir la adaptación. Gore propone resolver esta contradicción aplicando la corresponsabilidad de la capacitación que equivale a la participación de todos los que están vinculados con el problema a resolver.

#### 2) Objetivos vs. Expectativas

¿Para qué la capacitación?. Los objetivos son los enunciados formales que explican lo que se propone un programa. Las expectativas están vinculadas con los deseos e intereses de las personas. Una posible solución es la integración de objetivos y expectativas desde la concepción misma del

---

<sup>64</sup> Gore, Ernesto. Ob. Cit. Pág. 151

programa, dando participación a todos los interesados de forma tal que expresen sus expectativas y éstas, al irse acotando y consensuando, den origen a los objetivos.

### 3) Especialización o des-especialización

Esta contradicción se resuelve si se piensa que la capacitación debe dar respuesta a las necesidades de especialización o des especialización de las personas a lo largo de su vida laboral. El gráfico a continuación, presentado por Gore en su obra, muestra esta afirmación.



Fig. 12: La capacitación y el ciclo de carrera profesional. Gore. (Pág. 161)

### 4) ¿El aula o el puesto de trabajo?

Si bien la capacitación está muy asociada con el trabajo en el aula, hay muchos aprendizajes que pueden desarrollarse en el lugar de trabajo con resultados muy positivos. El tema fundamental de la capacitación en aula es la aplicación posterior en el trabajo. En muchas ocasiones, lo aprendido no es trasladable a la tarea concreta.

El aprendizaje en el trabajo permite que el instructor y el educando establezcan un diálogo mientras se realiza la tarea que puede resultar en

nuevos comportamientos concretos. Tanto Gore como Gómez Mejía y otros, enumeran algunas alternativas como rotaciones, asignaciones de proyectos, adscripciones, cuestionarios sobre un tema, hojas de control, coaching.

El aula debería ser el lugar donde se crean las condiciones para que los objetivos de la capacitación puedan alcanzarse en el lugar de trabajo.

Según Gómez Mejía y otros se debería elegir la formación en el lugar de trabajo cuando existan una o varias de las siguientes circunstancias:

- El aprendizaje participativo resulta esencial.
- Es necesaria la formación uno a uno.
- No resulta eficaz en términos de costos formar a los trabajadores fuera del ámbito laboral.
- Los equipos y las restricciones de seguridad harían que otro tipo de formación fuera ineficaz.
- Los frecuentes cambios en los procedimientos operativos estándares obligan a que el tiempo para actualizar la formación sea mínimo.
- No se pueda interrumpir el trabajo.
- La tarea para la que hay que formar se realiza con poca frecuencia.
- Es necesario realizar cambios inmediatos para cumplir nuevos requisitos de seguridad.
- Es necesario adquirir un determinado nivel de profesionalidad o hay que realizar una prueba de rendimiento individual para certificar formación o cualificar al empleado.

##### 5) ¿Evaluar el proceso o evaluar el resultado?

En general, los modelos de evaluación de la capacitación se orientan a la evaluación del resultado. Es necesario complementar la misma con una evaluación sobre la marcha, a lo largo de la realización de la actividad. Ya no se evalúa sólo el programa y a los participantes sino también la inserción del programa, su impacto en la cultura, y el balance entre las necesidades de transformación y adaptación.

La capacitación tiene así un nuevo rol ayudando a integrar alternativas excluyentes.

### 2.3.6- Diseño de Programas

Gore define al Diseño de Programas como

*“La planificación de la actividad de capacitación partiendo de una configuración global de la cual se irán diferenciando los diversos componentes.”<sup>65</sup>*

Esta visión de sistemas recalca la importancia de que los programas guarden coherencia en dos aspectos: un aspecto interno, dado por la relación de las partes entre sí, y un aspecto externo, relacionado con la satisfacción de la demanda a la que responde y con respecto a otros programas de capacitación.

Gómez Mejía y otros, hablan de la necesidad de una etapa general de Valoración. Presentan una visión muy amplia del tema distinguiendo tres niveles de valoración: organización, tareas y personas.<sup>66</sup>

El análisis de la Organización se centra en su cultura, estrategia y estructura. Buscando alinear estos elementos fundamentales de la empresa, pueden surgir necesidades de formación que pueden abarcar desde educación formal hasta programas de mentores. Este análisis da el marco global para el desarrollo de los análisis posteriores.

El segundo nivel de valoración son las tareas y aquí se pone el foco en cómo se realizan las tareas. Un análisis del trabajo revela los requerimientos del mismo y a partir de estos se pueden determinar los conocimientos y las habilidades que se requieren para llevarlos a cabo. De este análisis pueden surgir necesidades de formación.

El tercer nivel se refiere a las personas y, a través del mismo, se pretende determinar las brechas que existen entre el rendimiento de las personas en el trabajo con respecto a las expectativas que tiene la organización. Aquí también pueden encontrarse necesidades de formación.

---

<sup>65</sup> Gore, Ernesto. Ob. citada. Cap. 10, Pág. 221

<sup>66</sup> Gómez Mejía y otros. Ob. ya citada

Alles, en sus diversas obras, también realiza un análisis semejante referido a la Gestión por Competencias. Parte de la definición de la Misión, Visión, Valores y Estrategia de la Organización. Continúa con la definición de las competencias cardinales y las específicas de cada puesto o familia de puestos. Luego se analizan las competencias de las personas y de la comparación entre las competencias requeridas y las que poseen las personas surgen los gaps que constituyen la base para desarrollar planes de formación.

Gore, coincidiendo en muchos aspectos, dice que en la elaboración del diseño hay tres instancias:

- Oferta de capacitación de la empresa: requiere pensar en el todo antes que las partes. De su análisis, surgido de la interacción entre Capacitación y la línea surgen los catálogos de oferta que son un conjunto de alternativas disponibles para las distintas áreas y niveles de la empresa. Es importante definir el propósito general, es decir qué se intenta lograr con ese conjunto de alternativas ofrecidas. Pueden ser propósitos de mantenimiento o de desarrollo, estos últimos pueden dividirse en propósitos de punta o de cambio.
- Programa o curso de capacitación: se enmarcan en los propósitos de la oferta global pero tienen objetivos más puntuales.
- Plan de clase: los objetivos más puntuales son el medio para alcanzar las metas del programa.

### **2.3.6.1- Diseño de un curso**

El documento “Guía Orientadora del Diseño de Cursos para la facilitación de Aprendizajes” (1999) de la Universidad Experimental Simón Rodríguez propone un esquema para el diseño de los cursos de grado de dicha casa de estudios. En la metodología se recomienda la inclusión de una introducción que justifique el curso. La misma será un texto breve que explique la importancia del mismo dentro del plan de carrera. Esta sugerencia se puede aplicar al diseño de cursos para capacitación de

empresas ya que resulta muy conveniente justificarlos dentro de un marco general de la realidad.<sup>67</sup>

Tanto para el documento mencionado en el párrafo anterior como para Gore, los restantes aspectos a considerar son: los objetivos, el tiempo, los contenidos, las actividades, los recursos y la evaluación. Para mostrar la necesaria interrelación entre todos estos elementos Gore presenta un gráfico muy ilustrativo:

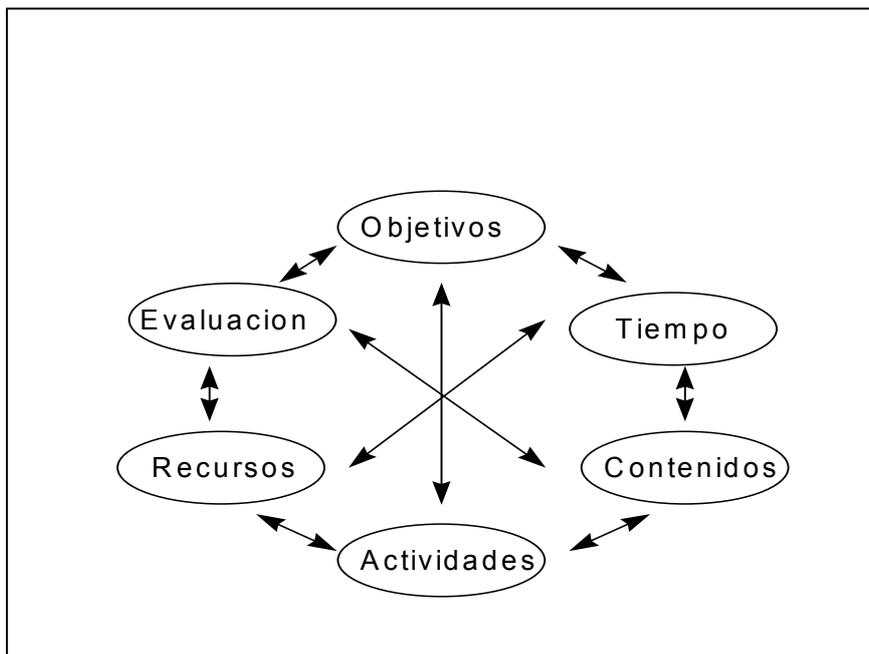


Fig. 13: Componentes de un diseño. Gore, Ernesto – Pág. 226

A continuación se analizarán brevemente cada uno de estos elementos.

### **Objetivos:**

La formulación de los objetivos de los programas de capacitación es una instancia crucial ya que a partir de la misma se puede avanzar en la determinación de los contenidos, la duración, el diseño de las actividades, los recursos que se afectarán al programa. La correcta definición de los mismos servirá de referente también para la evaluación posterior tanto del programa como del desempeño de los empleados luego de realizado el programa.

<sup>67</sup> UNESR, (1999c). *Guía Orientadora del Diseño de Cursos para la Facilitación de Aprendizajes*. Centro de Tecnología Educativa de la UNESR. Caracas. Venezuela

Hay numerosas clasificaciones de los mismos. Así, Gore presenta la siguiente:<sup>68</sup>

#### Programas centrados en las actitudes

- Desarrollo de actitudes favorables hacia un cierto tipo de conductas (conducción, trabajo en equipo, etc.).
- Sensibilización (aproximación, toma de conciencia en relación a un determinado tema).

#### Programas centrados en las destrezas

- Desarrollo de habilidades específicas para una función (administración del tiempo, tareas operativas, etc.).
- Desarrollo de habilidades para la interacción y el intercambio con otros profesionales.

#### Programas centrados en los conocimientos

- Especialización (profundización en el campo de la actividad específica)
- Desespecialización (adquisición de conocimientos que permiten una visión global de la organización y el trabajo inter - disciplinario).

Stephen Robbins (1996), dice que las acciones de capacitación procuran modificar una o más de estas habilidades:<sup>69</sup>

- Habilidades Técnicas: esto abarca a todos los niveles de la organización y por lo general es producto del avance de la tecnología y de la ciencia.

---

<sup>68</sup> Gore, Ernesto. Ob. cit. – Pág. 229-230

<sup>69</sup> Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. Traducción de la séptima edición en inglés de la obra: *Organizational Behavior, Concepts, Controversie, Applications*.

- Habilidades Interpersonales: casi todos los empleados desarrollan sus actividades en una unidad y por lo tanto el desempeño en el trabajo depende, en cierta medida de las capacidades que tengan para relacionarse eficazmente con su jefe y sus compañeros.
- Solución de problemas: los administradores, así como los empleados que desarrollan tareas no rutinarias requieren capacidades para resolver problemas.

Para Gómez Mejía y otros, los objetivos surgen de la etapa de valoración, explicada anteriormente, y deben estar relacionados con una o más de las capacidades y habilidades detectadas como necesarias a partir de los análisis realizados. Recomiendan que, cuando sea posible, los mismos sean definidos en términos de comportamiento.<sup>70</sup>

Complementando el tema de los objetivos, el documento de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, recomienda la formulación de:

- Objetivos Generales: se definen en términos amplios e indican las metas a alcanzar una vez finalizado el curso.
- Objetivos Específicos: constituyen la dosificación de la acción en el proceso de aprendizaje. Enuncian los logros a alcanzar por unidades de aprendizaje.

En el caso de cursos de capacitación para empresas, esta apertura se justifica cuando el contenido de los mismos está dividido en módulos.

---

<sup>70</sup> Gómez Mejía y otros. Ob. ya cit.

## Tiempo:

Con relación a este tema, Gore realiza consideraciones desde distintos ángulos que deben ser tenidas en cuenta por el diseñador del curso.

- En primer lugar este elemento de diseño puede ser un dato (cuando está estipulado de antemano) o puede formar parte de sus decisiones.
- Los tiempos y objetivos están estrechamente vinculados, sobre todo cuando el tiempo es un dato ya que se deberá reformular el objetivo en función del tiempo.
- Hay tres conceptos vinculados con el tiempo. El primero es la duración, medido generalmente en cantidad de horas reloj que tiene el curso. El segundo elemento es la frecuencia, definida como periodicidad de los encuentros. Este elemento es fundamental en aquellas actividades que requieran cierta ejercitación entre una sesión y otra. Por último, la extensión se refiere al lapso durante el cual se desarrollará el curso. Ejemplo: un curso de aprendizaje de un procesador de textos tendrá una duración de 48 hs. reloj, con una frecuencia de dos sesiones semanales de 3 hs. cada una y una extensión de 2 meses.
- Situación del programa con relación a la jornada laboral. La actividad debe desarrollarse o no en horario de trabajo. Este punto merece una consideración amplia porque puede llegar a provocar reacciones distintas entre los participantes del curso. Si el tema es importante para la empresa, ¿no puede sacrificar horas de trabajo para la actividad?. Hay veces que esta decisión está pre determinado por razones operativas, no poder interrumpir las tareas.
- El diseñador también deberá tomar una decisión acerca de la dedicación diaria de la persona a la capacitación, es decir será de tiempo parcial o tiempo completo. La elección estará determinada por el tipo de capacitación y los objetivos que se persigan.

## **Contenidos:**

Este aspecto, según Gore, es el más exigente para el diseñador. Comprende los temas a tratar y la forma de organizarlos.

Las fallas más frecuentes son:

- Falta de adecuación entre los contenidos y los demás elementos de diseño.
- Falta de claridad conceptual.

Para subsanar estos errores, es preciso que la selección de contenidos tenga algún criterio orientador. El autor sugiere responder interrogantes. Si los objetivos son la guía, la pregunta a responder debería ser: ¿qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados?. En caso que los objetivos no estén suficientemente claros, el interrogante sería, ¿qué preguntas ayudará a contestar este programa?.

El documento de la Universidad Experimental Simón Rodríguez especifica que los contenidos están estrechamente relacionados con los objetivos planteados y dependen del tipo de conocimiento que se quiera transmitir.

Enumera los siguientes tipos de conocimientos:

- Autoconocimiento: aprender a ser. Es la reflexión de la autocrítica del ser para ser. Toma de conciencia y desarrollo de valores.
- Conocimientos actitudinales: aprender a desarrollar actitudes positivas. Está referido a tendencias, o disposiciones adquiridas y relativamente duraderas, a evaluar de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación.
- Conocimientos procedimentales: aprender a hacer. Alude a un conjunto de reglas y acciones encaminadas a obtener un resultado o producto. Aquí lo importante es “el saber hacer algo” que abarca habilidades cognitivas y destrezas básicas.

- Conocimientos declarativos: aprender un saber. Se refiere a hechos, reglas, conceptos, teorías que aluden a información necesaria para conocer una realidad y moverse en ella.

Para Gore, otros aspectos a tener en cuenta, son:

- Cuando el tiempo es un dato, los contenidos deben adecuarse al mismo.
- Cuando la estructura del programa no es un dato, el diseñador puede elaborar varios modelos de programa y elegir entre ellos aquél que mejor potencie el contenido.
- En definitiva, el problema de los contenidos termina siendo un problema de selección de los mismos.

Siguiendo el documento de la Universidad, en la selección hay que evaluar estos aspectos adicionales:

- Extensión: cantidad de información necesaria para dominar un tema.
- Complejidad: nivel de dificultad con que se tratará la información.
- Profundidad: producto de la extensión y la complejidad. Contenido muy extenso con poca profundidad o contenido muy profundo con poca extensión.
- Actualización: avance del conocimiento.

### **Actividades:**

En este punto, coinciden las fuentes. En general, son las acciones que se llevan a cabo para desarrollar los contenidos promoviendo el aprendizaje de los participantes. El aprendizaje se produce cuando se incorporan nuevos elementos a la estructura de conocimientos, reestructurando los que ya se poseen. El éxito de una actividad de capacitación no se da sólo por una buena elección de temas y actividades del docente; hay

que pensar qué van a hacer los participantes para poder reorganizar su experiencia anterior a la luz del nuevo conocimiento.

Según Gore, algunas consideraciones en este aspecto son:

- Las actividades deben actuar como disparadores.
- Es importante que el diseñador clarifique para sí el propósito de cada actividad. Hay actividades de caldeamiento; actividades para proporcionar un marco compartido; otra tienen como propósito favorecer la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desarrollo de una tarea; en otros casos se busca la adquisición de habilidades para entrar en contacto con los contenidos; otras se realizan para fijar contenidos, sintetizar o extraer conclusiones; otras se usan para evaluar a los participantes o el programa.
- Es conveniente no ceñirse a un solo tipo de actividad sino combinar distintos tipos en una secuencia coherente con los contenidos.
- Las actividades pueden clasificarse en: dentro del aula y fuera del aula. Ejemplos de éstas son residencias, pasantías y trabajos de campo. Permiten al participante un contacto directo con el ámbito laboral que posteriormente puede complementarse con un rescate en el aula.
- Las actividades en aula pueden clasificarse desde distintas ópticas:
  - a) Actividades individuales y grupales.
  - b) Actividades que operan con la realidad en sí y simulaciones. Entre las primeras, están los debates y exposiciones. Las simulaciones consisten en construir un modelo de la realidad a fin de aprender a partir de él. Entre las herramientas que integran las simulaciones está el rol playing (múltiple o simple), estudio de casos (escritos o presenciales) y la experiencia estructurada (resolución de problemas).

Tanto Gore como Gómez Mejía y otros se expresan sobre la formación utilizando simuladores, por ejemplo la industria aeronáutica. Las empresas suelen usar este tipo de

formación cuando la información que hay que dominar es compleja, el equipamiento es muy caro y el costo de un error es muy elevado. Por lo general el uso de estos equipos se ha considerado en forma separada de la capacitación informatizada. Hoy en día, gracias al avance de la tecnología, se encuentran puntos de convergencia vía la realidad virtual.

Gore clasifica las simulaciones según el propósito que se persiga.

- Simulaciones para lograr una destreza específica: son las que llevan a un resultado que es conocido de antemano por el instructor, aún cuando los participantes no lo conozcan. Ej: simulaciones para aplicar procedimientos cuantitativos.
- Simulaciones usadas para explorar una situación determinada: En este caso, las simulaciones no son utilizadas para aprender normas o procedimientos existentes, sino para ponerlos a prueba y modificarlos se es necesario. Se usan para conocer algo que nadie sabía con anterioridad.
- Simulaciones para observar nuestro propio aprendizaje: son experiencias creadas para analizar el propio proceso de aprendizaje. El objetivo no es la solución de la actividad planteada sino ayudar a los participantes a que, a través de dicha actividad, puedan objetivar la forma en que se aborda la misma.

### **Recursos auxiliares:**

Son los elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa. Ejemplos: pizarrón, rotafolios, retroproyector de transparencias, PC con cañón, videograbadoras, material impreso, CDs, videoconferencias, PCs, etc.

La guía para su elección no debe ser el despliegue de tecnología sino los objetivos del programa.

Gómez Mejía y otros se detienen en la formación vía satélite, especialmente útil cuando la empresa se encuentra dispersa geográficamente, señalando como inconvenientes de la misma el costo y la dificultad de programar la transmisión por distintos usos horarios. También mencionan las PC's para dar formación. Esto implica el desarrollo de los contenidos. Tiene como ventajas: mayor eficacia en costos, eficiencia en tiempos,

permite que los alumnos aprendan a su propio ritmo, en general, no reduce la productividad. Los inconvenientes que mencionan son el hecho de que muchos programas no valoran el progreso de los empleados (desventaja para el jefe) ni informan al empleado de los progresos realizados (desventaja para el empleado). La formación informatizada abarca desde la utilización del CD-ROM hasta la formación a través de Internet. Para aquéllos que han emprendido este camino, la formación por Internet es la que presenta mayores ventajas por la facilidad de su actualización.

Advierten especialmente que estos medios tienen una connotación de tecnología de punta y por lo tanto resultan muy atractivos. Sin embargo, el medio no garantiza el contenido y aquí hay un elemento clave a considerar en el diseño.

Martha Alles (2005) incluye un capítulo acerca de cómo armar una sección para el desarrollo de competencias en la Intranet de la empresa aportando así una visión muy interesante y rica acerca del uso de la tecnología en favor de las personas que trabajan en la organización.<sup>71</sup>

### **Evaluación:**

No siempre la capacitación cubre las expectativas de la organización. El tema de la evaluación de la misma es actualmente una cuestión relevante por varios motivos.

Patricia y Jack Phillips (2001) enumeran algunos.<sup>72</sup>

- Los ejecutivos y gerentes que financian los programas están solicitando datos de evaluación. Éstos no se reducen a los tradicionales como cantidad de horas por empleado invertidas en capacitación o monto total invertido en este rubro. Se requiere evidencia acerca del aprendizaje exitoso, mejoras en la performance del trabajo, cambios en los ratios claves del negocio y retorno sobre la inversión.

---

<sup>71</sup> Alles, Martha. (2005). Obra ya citada. (Capítulo 8).

<sup>72</sup> Phillips, Patricia and Phillips, Jack. (2001). "Symposium on the evaluation of training. Editorial". *International Journal of Training and Development*. Blackwell Publishers Ltd. Uk and USA.

- Competencia de recursos escasos dentro de la organización. A la hora de la asignación de recursos, la función de capacitación y desarrollo necesita mostrar el impacto real de sus acciones en la organización tal como lo hacen otras funciones.
- Los programas de entrenamiento a menudo fracasan en el logro de los resultados esperados, por lo que existe el riesgo de que, no habiendo datos objetivos disponibles, se reduzcan o eliminen los procesos de formación.
- Hay una demanda creciente hacia la función de capacitación para alinear programas y procesos con la estrategia de la organización.
- El aumento de los presupuestos de capacitación trae aparejado un énfasis en la necesidad de contar con medidas objetivas de performance.
- Hay una demanda creciente, por parte de los ejecutivos, para que la capacitación muestre un retorno sobre la inversión en los programas.

### **La cuestión es ¿qué medir?**

#### Modelo de Donald Kirkpatrick (1959)

Se han desarrollado varios modelos, pero sin duda el más divulgado y aceptado es el propuesto por Donald Kirkpatrick, cuyas primeras publicaciones sobre el tema datan del año 1959. En un artículo publicado en 1996, el autor realiza una comparación entre los escritos originales publicados en *Journal of American Society of Training Directors* y su visión actual.<sup>73</sup> En este artículo, el autor señala que su modelo básicamente sigue siendo el mismo, habiendo realizado algunas modificaciones en los lineamientos de implementación.

Su modelo contempla cuatro niveles de evaluación.

---

<sup>73</sup> Kirkpatrick, Donald.(1996). "Great Ideas Revisited". *Training and Development*. January 1996.

#### Nivel 1: Reacción de los participantes

Es una medida de cómo se sienten los participantes con referencia a distintos aspectos del curso, tales como el tema, el instructor, el programa, el ambiente, etc. Es una medida de satisfacción del cliente.

#### Nivel 2: Aprendizaje

Esta es una medición del conocimiento adquirido, la mejora de habilidades o el cambio de actitudes atribuibles a la capacitación. Aconseja usar una medición antes y después de la capacitación y si es posible, un grupo de control. En muchos casos la medición es sencilla. En otros casos deberán usarse exámenes o tests.

#### Nivel 3: Comportamiento

Mide el traslado de lo aprendido al trabajo. Esta medición presenta mayores dificultades que las anteriores. Los lineamientos que da el autor para realizarla comprenden aspectos como el uso de un grupo de control (siempre que sea posible), realizarla en el momento oportuno (dar el tiempo suficiente para que se produzca el cambio), realizar entrevistas o encuestas a uno o varios grupos (participantes del programa, sus jefes, sus subordinados, y otros que habitualmente observen el comportamiento en el trabajo), repetir la evaluación en el tiempo.

#### Nivel 4: Resultados

Es la medida de los resultados finales que se producen debido a la capacitación. Aumento de ventas, mayor productividad, reducción de costos, menor rotación, etc.

El autor lo considera el nivel de mayor complejidad. Los lineamientos que sugiere se basan en usar grupos de control (siempre que sea posible), dar el tiempo necesario para que los resultados sean alcanzados, hacer mediciones antes y después de la capacitación (si es posible), repetir las mediciones, considerarse satisfecho con evidencias si no es posible obtener certezas, considerar la relación costo beneficio de la formación.

Todas estas evaluaciones son útiles para decidir si continuar o no brindando un programa, para mejorar futuros programas y para dar validez al trabajo del profesional que tiene a cargo la función de capacitación.

En la opinión de Pilar Pinedo Herrera (2000), Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo de la medición. Señala que el autor plantea como un error el convertir la rentabilidad como la meta última del proceso evaluativo, ya que este enfoque es reduccionista.<sup>74</sup>

#### Modelo de Phillips (1990)

Phillips expande el modelo de Kirkpatrick agregando un quinto nivel que es el cálculo del ROI (Return on Investment). Aclara que esta medición por sí sola es incompleta y que debe ser usada en el marco de las otras mediciones.<sup>75</sup>

El modelo contempla cinco niveles de medición:

##### Nivel 1: Reacción y satisfacción

Mide la reacción de los participantes y la satisfacción de los *stakeholders* respecto del programa y la implementación planeada.

##### Nivel 2: Aprendizaje

Mide cambios en habilidades, conocimientos o actitudes relacionadas al programa y su implementación.

##### Nivel 3: Aplicación e implementación

Mide cambios en comportamientos en el trabajo y la aplicación e implementación específicas de lo aprendido en el programa.

---

<sup>74</sup> Pineda Herrero, Pilar. (2000). "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones". *Educación* 27.

<sup>75</sup> Phillips y ot. Ob. Cit.

#### Nivel 4: Impacto en el negocio

Mide los resultados que impactan en el negocio, producto de la capacitación.

#### Nivel 5: Return on Investment

Compara el valor monetario del impacto en el negocio con el costo del programa.

Al igual que Kirkpatrick, estos autores resaltan el hecho de que al aumentar el nivel de evaluación se incrementa la complejidad de la misma.

Señalan que, producto de sus investigaciones en empresas, no todos los programas se evalúan en todos los niveles. A propósito de este tema brinda estos resultados:

El nivel 1 es evaluado prácticamente en el 100% de los programas.

El nivel 2 es evaluado en el 60%.

El nivel 3 es evaluado en el 30%.

El nivel 4 es evaluado en el 10 – 20%.

El nivel 5 es evaluado en el 5 – 10% de los programas.

La medición financiera es la que mayores dificultades genera, pero a su vez es la más requerida por los niveles de dirección de las compañías.

Lee Ann Roth (2000) propone metodologías cuantitativas y cualitativas para el cálculo del impacto de la capacitación en las utilidades del negocio.<sup>76</sup>

### **Métodos Cuantitativos:**

---

<sup>76</sup> Roth, Lee Ann (2000). "Determining Return on Investment in Training Education". *Department of Labor. USA*. Disponible en <http://www.careertools.org/pdf/advancedROI.pdf>.

Entre los propuestos se analizarán los dos más usados y que, actualmente, tiene mayor difusión.

- Ratio Beneficio – Costo
- Retorno sobre la Inversión (ROI)

Ratio Beneficio – Costo:

Permite determinar el beneficio financiero del programa de capacitación mediante la comparación entre beneficios y costos.

$$\text{Ratio Beneficio – Costos} = \frac{\text{Beneficios del Programa}}{\text{Costos del Programa}}$$

El resultado se expresa como una relación. Por ejemplo, si el resultado es 4 se expresa 4:1, esto es por cada 1\$ invertido en el programa, el beneficio es 4 \$. Para cualquier programa cuyo ratio es menor a 1:1, por ejemplo 0,80:1, los costos superan los beneficios y por lo tanto no es aconsejable realizarlo.

Los beneficios pueden ser uno o varios entre los siguientes:

- Ahorros de tiempo.
- Incremento de productividad.
- Mejora en calidad de producto final.
- Mejora en performance del personal.

Entre los costos se destacan:

- Costo de desarrollo o compra del programa.
- Materiales de instrucción.
- Equipamiento y otros requerimientos. Ej: costo del lugar, costos de traslado, estacionamiento, hotelería, viáticos, etc.

- Salarios del instructor y de los empleados asistentes.
- Pérdida de productividad debido a la asistencia al curso.

Puede calcularse para un curso o para varias propuestas y realizar la comparación. Requiere convertir a valores monetarios todos los componentes. En el artículo se propone una planilla de cálculo donde se ejemplifican cómo valorar los distintos elementos. Copia de la misma se reproduce a continuación.

<b>Hoja de trabajo para análisis Ratio Beneficio-Costo</b>		
<b>BENEFICIOS</b>		
<b>1- Ahorros de Tiempo</b>		
Ahorros de tiempo para alcanzar pericia (horas ahorradas por X \$ por hora)	3.000	
Menor tiempo requerido para completar una tarea (horas ahorradas X \$ por hora)	3.000	
Menor necesidad de supervisión (horas de supervisor ahorradas X \$ por hora Supervisor)	3.000	
Optimización del tiempo de Gerentes (horas liberadas X pesos)	3.000	
<b>2- Incremento de Productividad (Cantidades)</b>		
Aumento en la tasa de trabajo (Valor en \$ de unidades adicionales o ventas adicionales)	1.000	
Cantidad de tiempo ahorrado por no tener que esperar por ayuda (tiempo ahorrado X \$)	1.000	
Menores tiempos muertos (Tiempo no productivo ahorrado valorado en \$)	1.000	
<b>3- Mejoramiento en la calidad de los Outputs</b>		
Menores rechazos (Desperdicios, ventas perdidas, devoluciones valuadas en \$)	2.000	
Valor agregado a las salidas (mayores ventas, mejores productos valuadas en \$)	2.000	
Reducción de accidentes de trabajo (valor en pesos de ahorros en reclamos, trabajo perdido)	2.000	
Reducción de costos legales (valuados en \$)	2.000	
Mejoramiento de la competitividad (Cambios en participación de mercado medida en \$)	2.000	
<b>4- Mejoramiento en la performance del personal (atribuible a la capacitación)</b>		
Menor ausentismo (pesos ahorrados)	4.000	
Mejoramiento de la salud (\$ ahorrados en costos médicos y tiempo perdido)	4.000	
Reducción de quejas, reclamos, acciones sindicales (\$ ahorrados)	4.000	
Mismo output con menos empleados (\$ en trabajos eliminados)	4.000	
<b>BENEFICIOS TOTALES</b>		41.000
<b>COSTOS</b>		
<b>1- Desarrollo del curso (tiempo) o Selección (precio, honorarios)</b>		
Necesidades de análisis e investigación	1.000	
Diseño y creación	1.000	
Escritura, validación y revisión	1.000	
Producción	1.000	
<b>2- Material de instrucción</b>		
Por participantes (material de lectura, papel, notebooks, tests, etc.)	1.000	
Por instructores (transparencias, videos, películas, software PC, gastos generales)	1.000	
<b>3- Equipamiento</b>		
Proyectores, computadoras, videos, rotafolios, etc.	2.000	
<b>4- Espacio físico</b>		
Alquiler o alocación de uso de clases	2.000	
<b>5- Gastos de traslado</b>		
Viajes, noches de hotel, comidas, refrigerios	2.000	
Transporte de materiales	2.000	
<b>6- Salarios</b>		
Participantes (número de horas de instrucción X costo horario promedio)	3.000	
Instructor, administrador del curso, gerente del programa	3.000	
Honorarios de consultores o instructores externos	3.000	
Staff de apoyo (audiovisuales, administrativos)	3.000	
<b>7- Productividad perdida</b>		
Valor de producción perdida o materiales perdidos	3.000	
<b>COSTOS TOTALES</b>		29.000
<b>RATIO BENEFICIO-COSTO (BENEFICIO / COSTOS)</b>	1,41	

Fig. 14. Extraída de Determining Return On Investment in Training/education. Página 9. Traducción propia.

En el ejemplo la relación es 1,41:1, es decir por cada 1\$ invertido en el programa el beneficio es de 1,41\$.

#### Retorno sobre la Inversión (ROI)

La consideración sobre Beneficios y Costos es exactamente igual que en la metodología anteriormente explicada. Difiere en el cálculo final y en la lectura del resultado.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa (Beneficios - Costos)}}{\text{Costos del programa}} \times 100 = \%$$

Si el ROI de Capacitación de un programa es de 25%, significa que por cada peso de costo invertido en el programa habrá 1 \$ de retorno para cubrir esos costos más 25 centavos que será el retorno sobre la inversión.

La planilla de cálculo propuesta es la misma con lo cual no se repetirá en este momento.

#### **Métodos cualitativos:**

No siempre es sencillo realizar la conversión de los beneficios en términos cuantitativos, sobre todo cuando lo que se pretende es un cambio de actitud o de comportamiento. Incluso la evaluación cuantitativa puede no resultar aconsejable por razones de costo. Como señala Kirkpatrick (1977), este trabajo incluye mediciones antes y después de la capacitación, conformar un equipo experimental y otro de control a fin de aislar los beneficios que son estrictamente atribuibles al programa. El autor afirma que, en muchas ocasiones, los directivos deben sentirse satisfechos con evidencias.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Kirkpatrick, Donald (1977). "Evaluating Training Programs: Evidence vs. Proof". *Training and Development Journal*, November 1977.

LeeAnn Roth, en el trabajo ya citado, propone la medición cualitativa aún en los casos en que la cuantitativa es posible. La razón que esgrime es que los números no reflejan la opinión de los asistentes al curso, su actitud y reacción acerca de los programas.

Las metodologías de recolección de datos enunciadas son:

- Observaciones: comprende el análisis de las acciones y reacciones de los participantes durante el desarrollo del curso.
- Entrevistas: proceso de indagación a los participantes con el fin de obtener sus opiniones y reacciones. Se busca información acerca de los beneficios y efectividad de la capacitación. Los participantes opinan también acerca de la aplicabilidad del contenido del programa en el mundo real del trabajo.
- Testimonios: provenientes de personas que ya hayan experimentado el programa o de expertos en el área a la que se refiere el curso.
- Documentos: entre los cuales pueden mencionarse, evaluaciones de desempeño, reportes de producción, registros de asistencia, encuestas de clima, artículos de medios y cualquier otro documento que describa la actividad que será afectada o que afectó la capacitación. Esta información puede identificar mejoramientos en comportamientos atribuibles a la capacitación.
- Imágenes visuales de los eventos que pueden almacenarse y evaluarse en profundidad cuando sea conveniente.

La evaluación cualitativa está muy relacionada con el proceso, es una evaluación descriptiva, se vincula con el significado que tiene la capacitación para el participante y para la organización.

Puede ser utilizada a posteriori de un programa o para evaluar propuestas alternativas.

Como resumen de lo expresado sobre este tema, resulta pertinente el comentario de Pilar Pinedo Herrera.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Pinedo Herrera, Pilar (2000). Ob. Cit.

Expresa que las organizaciones que consideran a la capacitación como una inversión están interesadas en la evaluación del impacto y la rentabilidad, ya que permite demostrar los resultados que la inversión realizada ha generado, tanto a nivel cualitativo como económico. Sin embargo, su uso no es tan generalizado por las dificultades que se encuentran en su determinación.

### **2.3.7- Nuevo Rol de la Capacitación**

En el nuevo contexto de la Organización que Aprende, el rol de la capacitación está siendo sometido a revisión. Las oportunidades de aprendizaje existen hoy más allá de las paredes del aula, con lo cual el desarrollo del conocimiento no proviene exclusivamente de los departamentos de capacitación concebidos en su forma tradicional. Más aún la creación de un ambiente que promueva la creación del conocimiento se convierte en una responsabilidad compartida entre los entrenadores y los diversos actores relacionados con el trabajo. Por ejemplo, los expertos internos como especialistas, los gerentes como mentores y otros stakeholders tales como clientes, consultores y socios estratégicos. Los responsables de la capacitación, como función de la organización pueden asumir un rol más estratégico, proactivo y visionario para crear el ambiente que movilice el conocimiento a través de toda la organización. Esto requiere ampliar el concepto tradicional de la capacitación extendiendo los límites más allá de las aulas hacia actividades y procesos de aprendizaje en el lugar de trabajo, dado que los espacios de trabajo son espacios de aprendizaje donde es posible crear, intercambiar y aplicar conocimiento en la búsqueda de la creación de ventajas competitivas en el mercado.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la evolución del rol de capacitación extraído de un trabajo de Sherrie Myers Bartell.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Myers Bartell, Sherrie. (2001). "Training's New Role in Learning Organizations". *Innovations in Education and Teaching International*. Taylor & Francis Ltd. Disponible en <http://www.tandf.co.uk/journals>

	<b>Anterior</b>	<b>Nuevo</b>
Paradigmas básicos	Foco en metodología Servicio reactivo Dirigido por capacitadores Aprendizaje intencional	Foco en resultados de negocio Socio proactivo del negocio Dirigido por los que aprenden Aprendizaje intencional y emergente
Objetivos	Transferencia de información Volumen	Creación de conocimiento Aprendizaje Just-in-time
Foco	Desarrollo de habilidades Negocio presente En manos de maestros / facilitadores	Soporte de performance Innovación Aprendizaje gerencial / Arquitectos de conocimiento
Producto	Información	Conocimiento
Evaluación	Pre-tests y post-tests Satisfacción de participantes	Mejora de resultados empresarios
Métodos	Programas formales Auto aprendizaje e-learning	Programas tradicionales más Estudio individual Coaching Aprendizaje en equipo Benchmarking Proyectos de Aprendizaje en Acción Socios de Aprendizaje Redes de Conocimiento
Roles	Educadores profesionales, instructores y diseñadores Consultores externos	Todos los empleados como recursos de conocimiento. Diseñadores Impulsor de entrenamiento Consultor Consultor de información Recursos externos según necesidad.
Terminología	Trainee Empleado Liderazgo Jerarquía	Pasantes Actor Dirección Redes, organización virtual, Organizaciones abiertas al aprendizaje
Visión empresarial de la capacitación	Costosa Tiempo fuera del trabajo	Inversión Integrada con el trabajo

Fig. 15: Evolución del Rol de Capacitación. Traducción propia.

De lo expuesto surge que debe producirse un cambio tanto del rol de los departamentos de capacitación como de la visión de los responsables máximos de las empresas.

Martha Alles (2007-1) presenta un cuadro sintético sobre los roles de Recursos Humanos y el cliente interno con respecto a la capacitación (pág. 233):<sup>80</sup>

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Cliente Interno</b>
Prepara el material de entrenamiento	Provee la información necesaria
Coordina los esfuerzos de capacitación	Verifica necesidades de entrenamiento
Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	El Jefe como coach hace seguimiento del desarrollo de conocimientos y competencias dentro del trabajo
Diseña la forma de recolectar las necesidades de capacitación	Determina quién debe ser capacitado a través de evaluación de conocimientos y competencias

### **2.3.8- El desarrollo del talento humano desde la perspectiva de la Gestión por Competencias**

En el marco de la Gestión por Competencias, Martha Alles (2005) expresa que el talento de una persona es el conjunto de las dotes intelectuales que la misma posee. Estas dotes intelectuales se dividen en dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias. En el subconjunto de los conocimientos se incluyen las destrezas necesarias para realizar una tarea. Tal como se expresara anteriormente en este trabajo, Spencer (1993), utiliza la metáfora del iceberg para representar estos subconjuntos (pág. 11).<sup>81</sup> Son las competencias las que determinan un desempeño superior. La obra “Desarrollo del talento humano: basado en competencias” de Martha Alles (2005) será tomado como base para el análisis del desarrollo de competencias.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Alles, Martha (2007-1). Ob. ya citada.

<sup>81</sup> Spencer & Spencer(1993). Ob. ya citada

<sup>82</sup> Alles, Martha (2005). Ob. ya citada

Tal como destaca la autora, los conocimientos y las destrezas no pueden faltar para obtener un buen desempeño, pero estos son más fácilmente medibles y evaluables. Las competencias, al ser características de personalidad devenidas en comportamientos, presentan una mayor dificultad, siendo en última instancia las que marcan la diferencia.

En el caso de los conocimientos, a través de la capacitación, se intenta que la persona deje de lado conocimientos que han perdido vigencia o adquiera nuevos conocimientos. En el caso de las competencias lo que se trata es que la persona modifique comportamientos. Por esta causa se habla de desarrollo como una forma de integrar la capacitación y el entrenamiento.

Para la transmisión de nuevos conocimientos como para el desarrollo de competencias, las actividades meramente teóricas no son lo suficientemente eficaces. Es necesario incluir la experimentación como una forma de comprender mejor el tema y de fijar los conocimientos. En el caso del desarrollo de competencias esto se torna imprescindible, ya que se trata de cambios en los comportamientos.

La autora lo expresa con las siguientes palabras:

*“El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en el plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica.” (Pág. 80)*

Las competencias que cada persona posee se van desarrollando a través de la propia experiencia, sin mucha intencionalidad por parte de la persona. A esto la autora lo llama “proceso natural”. Lévy-Leboyer destaca que existen tres formas de desarrollar las propias competencias: antes de la vida activa, mediante la formación previa; durante la vida activa, a través de cursos de formación de adultos; y durante el transcurso de una actividad profesional, es decir mediante la vida activa.<sup>83</sup> Es decir, cuando una persona comienza su vida laboral, pone en juego las competencias que posee y gana experiencia.

---

<sup>83</sup> Lévy-Leboyer (1997). Ob. ya citada.

Si se da un proceso de observación y reflexión sobre la experiencia vivida, entonces se verifica un incremento de la competencia y vuelve a ponerla en juego desde un nivel superior.

Cuando una persona puede desarrollar este proceso en forma programada dentro de la organización, se produce una mejora continua en el desempeño de sus funciones. Cuando es toda la organización la que desarrolla sus competencias en forma programada, la organización aprende y mejora permanentemente.

Las tareas básicas a realizar según Alles (2005) son:

- *“Armado de un modelo adecuado de competencias con relación a la estrategia y su correspondiente asignación a puestos. En consecuencia, competencias por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior.*
- *Determinación inicial de brechas para el desarrollo de competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo.*
- *Evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido del puesto y las competencias de la persona que lo ocupa.*
- *Proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de estas personas.” (pág. 94)<sup>84</sup>*

Los planes de formación de las empresas incluyen todas las actividades a desarrollar para transmitir el conocimiento y desarrollar las competencias de las personas que trabajan en ella. En el caso de las competencias se utiliza la palabra desarrollo porque supone una concepción más amplia. No es posible utilizar los mismos criterios para definir los planes de formación en conocimientos y los referidos al desarrollo de competencias ya que en el último caso no se restringen exclusivamente al ámbito laboral.

---

<sup>84</sup> Alles, Martha (2005). Ob. ya citada.

Existen distintas opciones para el desarrollo de competencias organizacionales, las de una persona o las de un grupo de personas.

La autora las agrupa en tres categorías, incluyendo en cada una distintos métodos:

- Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo: aquí se incluyen todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana. Son:

1. Coaching / mentoring
2. Rotación de puestos
3. Asignación a task forces.
4. Asignación a comités / nuevos proyectos.
5. Asignación como asistente de posiciones de dirección

Siendo para la autora el coaching / mentoring la preferida.

- Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo: se incluyen aquí todas aquellas actividades que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro del ámbito de la organización como fuera de ella (desde la ubicación geográfica), y tanto en el horario de trabajo como en otro momento. Incluye:

1. Estudios de casos
2. Juegos gerenciales
3. Seminarios
4. Role playing
5. Codesarrollo (siendo esta la preferida por la autora)
6. Otros.

- Técnicas para el auto desarrollo: se trata de la realización de una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral. Si bien la organización puede sugerir ciertas actividades como las

más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las llevará a cabo por su propia iniciativa. Se enumeran:

1. Deportes
2. Hobbies
3. Actividades extracurriculares
4. Lecturas
5. Análisis de películas
6. Referentes

Para que el desarrollo de la competencia sea factible, se debe partir de por lo menos el nivel mínimo de la competencia.

Como el tema de esta tesis está centrado en las actividades de capacitación o cursos, se ampliará el punto referido a Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo que es donde la autora las incluye.

A continuación se enumerarán, en forma resumida, las distintas alternativas propuestas por Alles (2005), teniendo en cuenta que todos los métodos parten del siguiente principio básico: “*poner al participante en acción*”. (Pág. 212)

Listado de métodos de formación fuera del ámbito de trabajo (Pág. 213 y subsiguientes)

- Cursos formales de capacitación: desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados.
- Lecturas guiadas: las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- Capacitación on line
- Seminarios externos

- Método de estudio de casos: lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- Juegos gerenciales: tienen un propósito de simulación, es decir poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.
- Programas relacionados con universidades: son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular.
- Role playing: o entrenamiento a través de la simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza para el desarrollo de competencias.
- Licencias sabáticas: son un tiempo pago donde la persona se rejuvenece y se desarrolla.
- Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral: tienen su origen en programas para altos ejecutivos por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades, focalizadas en trabajo en equipo y actividades de esfuerzo individual y grupal, llegando en algunos casos a ser verdaderas pruebas de supervivencia.
- Codesarrollo: son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Dentro de la metodología, esta es la denominación que se da a los “cursos de capacitación o formación”, entendiéndose que los mismos deben tener algún agregado, ya que de la manera en que habitualmente se conciben brindan información pero no desarrollan la/s competencia/s. Las actividades, aún bajo la estructura de un seminario, curso o taller, deben permitir poner en juego la competencia ofreciendo, además un espacio de reflexión sobre lo actuado.

En todos los casos para que se verifique el desarrollo de una competencia deberán darse las siguientes condiciones: (pág. 220)

- Reconocimiento de la necesidad de desarrollo, por ejemplo después de una evaluación de desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un assessment center.
- Tomar conocimiento sobre el tema: puede ser a través de un curso o una lectura específica.
- Poner en juego la competencia a desarrollar.
- Observar y reflexionar al respecto.

Estas condiciones se verifican en lo que la autora llama “codesarrollo”, que es donde se da o se pretende que se dé la modificación de comportamientos, no sólo en el entorno de la actividad sino luego en su vida.

A continuación se enumerarán, en forma resumida, los pasos sugeridos por la autora para una actividad de codesarrollo: (Pág. 221)

- Se sugiere que las actividades sean diseñadas a medida de la organización.
- Presentar el tema: es necesario dedicar una parte de la actividad a explicar el tema y cuál es la definición de la competencia en la organización.
- Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma.
- Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
- Conducir al participante a la acción.
- Proponer un seguimiento.

Esta propuesta tiene coincidencias con el modelo de Aprendizaje Experiencial desarrollado por Kolb (1984), mencionado anteriormente en este trabajo.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Kolb, David (1984). Ob. ya citada.

## Cómo se miden las competencias

Este es un punto crucial dentro del modelo. Martha Alles propone diferentes instancias y herramientas, consignando como las más utilizadas:<sup>86</sup>

- La evaluación de desempeño: recomienda incluir una triple mirada, la del propio individuo, la del jefe y la del jefe del jefe.
- Feedback 360 o Evaluación de 360°: esta metodología incorpora las miradas de los pares, los subordinados, además de las nombradas en el apartado anterior. También puede incluir a agentes externos.
- Feedback 180 o Evaluación de 180°: es una versión reducida de la anterior donde se excluye a los subordinados o en los casos de posiciones que no tienen un nivel jerárquico superior.
- Assessment Center Method (ACM): son evaluaciones específicas de competencias que se realizan en distintos momentos para evaluar el grado de desarrollo de una o algunas competencias.
- Entrevista por Incidentes Críticos (BEI: Behavioral Event Interview): es un tipo especial de entrevista donde se exploran incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona junto con sus competencias. Spencer y Spencer (1993) desarrollan un capítulo muy interesante acerca de la conducción de este tipo de entrevistas.<sup>87</sup>

Estas herramientas pueden ser utilizadas en distintas instancias del modelo tanto para detectar un nivel inicial de competencia como su desarrollo posterior para medir el resultado de las distintas metodologías aplicadas. En todos los casos deberá analizarse cuál es la adecuada y el momento de aplicación más oportuno.

---

<sup>86</sup> Alles, Martha (2005). Ob. ya citada. (Pág. 177-178)

<sup>87</sup> Spencer y Spencer (1993) Ob. ya citada. (Capítulo 11)

## 2.4- El Capital Social en las Organizaciones

Hasta este momento el análisis se circunscribió a realizar un repaso del concepto de Capital Social en forma general y fundamentalmente aplicado a la sociedad en su conjunto. También se ha efectuado una revisión de los temas Aprendizaje en las Organizaciones y Capacitación en los entornos empresariales.

En esta sección se analizará el concepto de Capital Social vinculado con el concepto de Capital Intelectual aplicado específicamente a las organizaciones de tipo empresarial. En este sentido, el trabajo “Capital Social, Capital Intelectual y las Ventajas Organizacionales” escrito por Janine Nahapiet y Sumantra Ghoshal constituye un aporte importante<sup>88</sup>. En el mismo se presenta un framework que incluye el Capital Social como factor influyente en la creación de Capital Intelectual. Se afirma también que la co-evolución de ambos tipos de capital sustentan las Ventajas Organizacionales. Lo destacable de este enfoque es la incorporación del Capital Social, concepto multifacético, al análisis del entorno empresarial.

### 2.4.1- Introducción al tema

Las teorías más modernas de la firma argumentan que las organizaciones tienen capacidades para crear y compartir conocimiento que les otorgan ventajas distintivas, independientemente del mercado.

Estas formulaciones parten del desarrollo de una teoría de la firma basada en la visión que muy bien resumen Kogut y Zander (1996) al expresar:<sup>89</sup>

*“A firm can be understood as a social community specializing in the speed and efficiency in the creation and transfer of knowledge”. (Pág. 503).*

---

<sup>88</sup> Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumnatra, (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. V 23, n° 2, p242-264

<sup>89</sup> Kogut, Bruce; Zander, Udo. (1996). “What Firms Do?. Coordination, Identity, and Learning”. *Organization Science*. Vol.7, Nro. 5, September – October. 1996

“Una firma puede ser entendida como una comunidad social especializada en la velocidad y eficiencia en la creación y transferencia de conocimiento”. (Traducción propia).

Realizan la aclaración de que este conocimiento debe ser entendido como el *Know How* y la información. Mediante la combinación de este conocimiento, las firmas evolucionan, en parte por el desarrollo de sus propias capacidades, pero también por las oportunidades e influencias del ambiente externo.

Esta perspectiva se ha ido desarrollando por el trabajo de autores como Kogut y Zander (1992, 1996), Conner y Prahalad (1996), Spender (1996), entre muchos otros, que presentan una nueva visión de la Teoría de la Firma, por oposición a la más tradicional que justifica la existencia de la empresa en el oportunismo y las fallas de mercado.<sup>90</sup>

Esta visión tiene importancia también para la Teoría de la Estrategia ya que quita el foco de la Apropiación de Valor para ubicarlo en la Creación de Valor, según lo expresan Moran y Ghoshal (1996).<sup>91</sup>

Según los autores, la estrategia de las empresas debería focalizarse en la creación de valor. Para ello deberían obtener la capacidad de asimilar nuevo conocimiento y combinarlo con otros conocimientos en orden a obtener nuevas fuentes de rentas a partir de nuevo valor creado.

En la teoría de la administración se pone mucho énfasis en la importancia de lo que han dado en llamar "las ventajas organizacionales". En la literatura se distinguen las "Ventajas Competitivas" de las "Competencias Esenciales", siendo la extensibilidad a un

---

<sup>90</sup> Kogut & Zander (1996). Obra ya citada.

Kogut, B.; Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*. 3: 383-397.

Conner, Kathleen; Prahalad, C.K. (1996). "A Resource – based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". *Organization Science*. Vol 7, Nro. 5, September – October 1996.

Spender, J.C. (1993). "Competitive Advantage from Tacit Knowledge?. Unpacking the concept and its strategic implications". *Academy of Management Proceedings '93*. Pag. 37-41.

<sup>91</sup> Moran, Peter; Ghoshal, Sumantra. (1996). "Value creation by Firms". *Academy of Management Proceedings '96*.

amplio rango de productos o mercados, la característica que diferencia a ambos conceptos y que es detentada por las segundas.<sup>92</sup>

En el análisis llevado a cabo por Nahapiet y Ghoshal, la “ventaja organizacional” está tomada en referencia a la ventaja que tienen las empresas sobre los mercados, tal como lo expresan Ghoshal y Moran (1996).<sup>93</sup> Desde el punto de vista de la Teoría de la Firma, los autores focalizan las ventajas de la Organización en la posibilidad que tienen las mismas de potenciar las habilidades humanas de tomar iniciativas, de cooperar y de aprender. También agregan como factores relevantes el hecho de tener un propósito común internalizado y el aprovechamiento de la diversidad con el fin de mejorar el aprendizaje y su uso para la creación de la innovación y la adaptación de acuerdo a sus objetivos. También señalan que la organización fracasa cuando es incapaz de crear el contexto social necesario para construir la confianza y el compromiso necesarios para mantener la cooperación.

Las investigaciones en el ámbito empresarial demuestran que las ventajas organizacionales se desarrollan a partir de la capacidad particular que tienen las empresas de crear y compartir conocimiento. Con relación a este aspecto, los autores exponen en el artículo tres argumentos:

- El Capital Social facilita la creación de nuevo Capital Intelectual.
- Las organizaciones, como instituciones que son, conducen al desarrollo de niveles más altos de Capital Social.
- A raíz de la mayor densidad de Capital Social que poseen las organizaciones, dentro de ciertos límites, tienen ventajas sobre los mercados en el proceso de crear y compartir Capital Intelectual.

---

<sup>92</sup> Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). “The core competence of the organization”. *Harvard Business Review*. Nro. 68. Pag. 79-91.

<sup>93</sup> Ghoshal, Sumantra; Moran, Peter. (1996). “Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory”. *Academy of Management Review*. 1996. Vol.21. Nro.1. 13-47.

A partir de estas afirmaciones, proponen un modelo basado en una serie de relaciones entre las diferentes dimensiones del Capital Social y los principales procesos y mecanismos que se dan en el desarrollo del Capital Intelectual.

Las organizaciones tienen capacidades para crear y compartir conocimiento y esto las lleva a gozar de ventajas distintivas. Estas capacidades derivan de varios factores entre los cuales están:

- La facilidad especial que tiene la organización para la creación y transferencia de conocimiento tácito. (Kogut y Zander, 1996; Spender, 1996)
- Los principios organizacionales en virtud de los cuales, las destrezas individuales y funcionales son estructuradas, coordinadas y comunicadas, y a través de las cuales los individuos cooperan. (Conner y Prahalad, 1996)
- La naturaleza de las organizaciones como comunidades sociales. (Kogut y Zander, 1992, 1996).<sup>94</sup>

Los autores se concentran en cómo las organizaciones pueden disfrutar de "ventajas organizacionales" y proponen una teoría basada en el Capital Social.

Como ya se expresó en la sección anterior, el Capital Social es un concepto multifacético que ha sido analizado por distintos autores haciendo hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto en particular.

Haciendo una cronología, el concepto de Capital Social apareció en estudios de comunidades resaltando la importancia de las redes de relaciones interpersonales fuertes y transversales, desarrolladas a lo largo del tiempo que proveen las bases para la confianza, la cooperación y la acción colectiva en dichas comunidades. Luego se aplicó en distintos campos como el Desarrollo del Capital Humano (Coleman, 1988), en la

---

<sup>94</sup> Todas estas obras ya han sido citadas anteriormente.

performance de las empresas (Baker,1990), en regiones geográficas (Putnam, 1993) y en naciones (Fukuyama,1995)<sup>95</sup>.

La proposición central de la Teoría del Capital Social es que las redes de relaciones constituyen un recurso valioso para la conducción de los fenómenos sociales, proveyendo a sus miembros una credencial que los acredita como confiables. (Bordieu, 1986)<sup>96</sup>.

Los autores toman, como base para el trabajo que aquí se analiza, la perspectiva que define al capital social como la suma de los recursos reales y potenciales enraizados en, disponibles a través de, y derivados de, la red de relaciones que tiene un individuo o una unidad social. Por la tanto el Capital Social comprende tanto la red como los activos que pueden movilizarse a través de ella.

En el contexto del análisis del rol que cumple el Capital Social en la creación de Capital Intelectual, las múltiples facetas del primero se han considerado en términos de tres dimensiones:

- La dimensión estructural.
- La dimensión relacional.
- La dimensión cognitiva.

A pesar de que a los fines del análisis se analizan por separado, los autores resaltan que, de hecho, muchos de los aspectos que se describen están íntimamente relacionados.

La primera dimensión está referida a las propiedades del sistema social y de la red de relaciones como un todo. Describe la configuración de encadenamiento impersonal entre personas o unidades. En esta dimensión los aspectos más importantes están vinculados a: la presencia o ausencia de vínculos entre los actores, la configuración de la red, los patrones de vinculación en términos de densidad, conectividad y jerarquía y la existencia

---

<sup>95</sup> Coleman, J.S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

Baker, W. (1990) "Market networks and corporate behavior". *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.

Putnam, R. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". *American Prospect*, 13: 35- 42.

Fukuyama, S. (1995) *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.

<sup>96</sup> Bordieu, P. (1986) Obra ya citada.

de redes creadas con un propósito que pueden ser usadas para otro. Esto es la estructura formal.

La dimensión relacional describe las clases de relaciones personales que la gente va desarrollando unos con otros a través de una historia de interacciones. Aquí se consideran las relaciones particulares de respeto y amistad que influyen en el comportamiento. Esto es la estructura informal. Es a través de estas relaciones que las personas satisfacen sus necesidades de sociabilidad, aprobación y prestigio. Las consideraciones más importantes de esta dimensión son: la confianza y la confiabilidad, las normas y las sanciones, las obligaciones y expectativas, la identidad y la identificación.

La dimensión cognitiva es lo que en la literatura de Administración se llama cultura, ya que se refiere a aquellos recursos que proveen representaciones, interpretaciones y sistemas de valores compartidos entre las personas. Incluye el lenguaje, los códigos y las historias en común. Esta dimensión, ampliamente contemplada en la literatura sobre estrategia, representa un importante conjunto de activos no muy profundizados en el estudio del Capital Social.

Todas las formas de Capital Social tienen dos características en común:

- Constituyen algún aspecto de la estructura social. El Capital Social está en la esencia de las relaciones entre las personas. A diferencia de otras formas de capital, es propiedad conjunta de las partes que intervienen en una relación y ninguna de las partes tiene propiedad exclusiva sobre este capital. Aunque sólo tiene valor en uso, no es fácilmente transferible. Por ejemplo, la amistad y las obligaciones no se pasan de una persona a otra.
- Facilitan las acciones de las personas dentro de la estructura. Esto es, el capital Social hace posible el logro de fines que sería imposible alcanzar sin él, o que podrían alcanzarse individualmente pero a un costo mucho mayor.

Examinando las consecuencias que tiene el Capital Social para la acción se pueden identificar dos temas importantes:

- El Capital Social incrementa la eficiencia de las acciones. Por ejemplo, las redes de relaciones sociales, particularmente aquellas que se caracterizan por tener "agujeros estructurales" incrementan la eficiencia en la difusión de información a través de la reducción de la redundancia. (Burt, 2000)<sup>97</sup>. Incluso, algunos como Putnam(1993) han sugerido que el Capital Social, a través de altos niveles de confianza, minimiza las probabilidades del comportamiento oportunista y por lo tanto, se reduce la necesidad de implementar procesos de control caros. Es decir, reduce los costos de las transacciones.<sup>98</sup>
  
- El segundo tema se centra en el rol del Capital Social como una ayuda para la eficiencia adaptativa y también para la creatividad y el aprendizaje que la misma implica. En particular, el Capital Social alienta el comportamiento cooperativo, facilitando el desarrollo de nuevas formas de asociaciones y organizaciones innovadoras. (Coleman, 1993).<sup>99</sup>

Cabe destacar, tal como se ha desarrollado previamente, que el Capital Social no siempre resulta beneficioso (Coleman,1990)<sup>100</sup>. En el entorno empresarial sucede lo mismo. Por ejemplo, una cultura muy fuerte, basada en normas estrictas y en una identificación muy cerrada puede tener influencias positivas en el rendimiento grupal pero, al mismo tiempo, puede resultar una limitante para la apertura mental en la aceptación de información y de nuevas maneras de hacer las cosas. Esto puede producir una ceguera que, en ocasiones, tiene consecuencias muy negativas.

---

<sup>97</sup> Burt, Ronald S. (2000). "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital". Pre-Print for a chapter in *Social Capital: Theory and Research*. Edited by Nan Lin, Karen Cook and R. S. Burt (2001). Disponible en <http://www.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/SHNC.pdf>.

<sup>98</sup> Putnam, R. D. (1993). Ob. cit.

<sup>99</sup> Putnam, R. D. (1993). Ob. Cit.

<sup>100</sup> Coleman, J.S. (1990). Obra ya citada.

La principal tesis de los trabajos que los autores han relevado es que el Capital Social es inherente a las relaciones entre las personas y es un recurso productivo que facilita algunas formas de acción social al mismo tiempo que inhibe otras.

Así como las relaciones sociales dentro de la familia y en la comunidad cercana han demostrado ser una influencia importante en el desarrollo de Capital Humano (Coleman, 1988)<sup>101</sup>, también se puede pensar que las relaciones sociales, y por lo tanto el Capital Social inherente en ellas, son una influencia importante en el desarrollo de Capital Intelectual. En la elaboración de este argumento, se focalizan en la empresa como un primer contexto en el cual explorar las relaciones entre el Capital Social y el Capital Intelectual.

#### **2.4.2- Capital Intelectual**

La consideración de los recursos de una empresa ha ido evolucionando a lo largo de la historia de las Ciencias de la Administración. Tradicionalmente, el foco estaba puesto exclusivamente en el Capital Tangible de las empresas (recursos físicos y financieros). Hoy la visión es mucho más amplia incluyendo al Capital Intelectual, dando origen a la gestión del conocimiento (Knowledge Management), que constituye el verdadero diferencial entre una empresa y otra. También denominado Capital Intangible, determina, en aquellas empresas que cotizan públicamente sus acciones, la diferencia entre el valor de libros de una empresa y su valor de mercado.

Uno de los modelos pioneros de clasificación del Capital de la Empresas es el llamado "Modelo Intelec" que fue desarrollado por el Instituto Universitario Euroforum - Escorial y que data del año 1998.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Coleman, J.S. (1988), Ob. Cit.

<sup>102</sup> EUROFORUM (1998). *Proyecto Intelec - Mediciones del Capital Intelectual*. Euroforum, Madrid.

Se basa en una clasificación de acuerdo a la naturaleza del capital y se presenta en el gráfico siguiente:

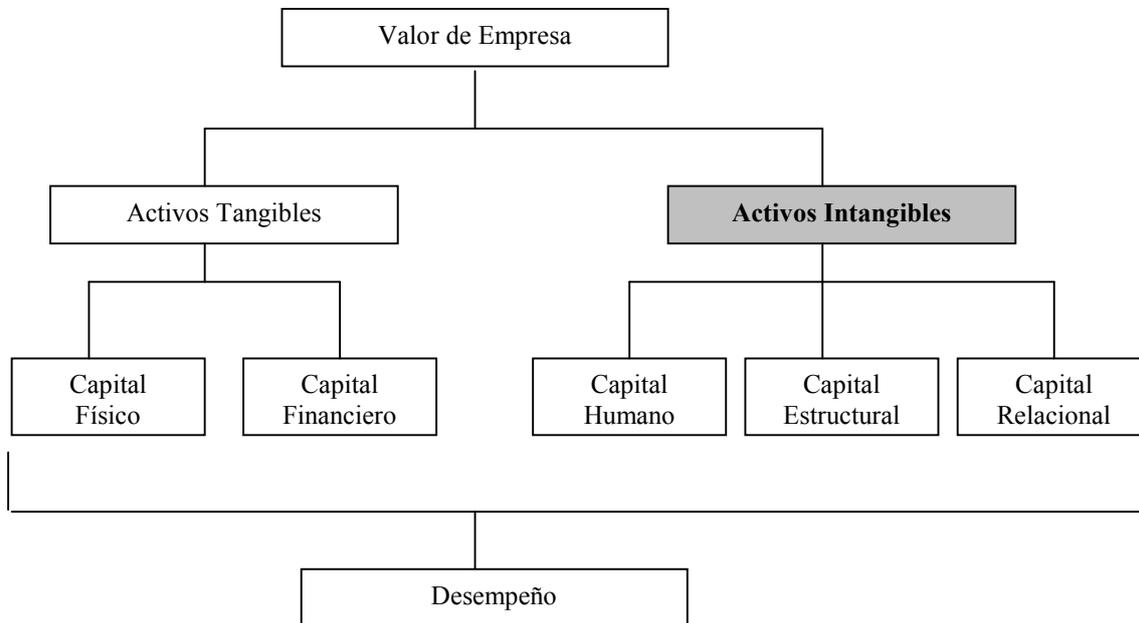


Fig. 16: Modelo de Medición del Capital Intelectual. Fuente: Euroforum (1998)

Los recursos tangibles son aquellos activos de la empresa que tienen soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados en el seno empresarial.<sup>103</sup>

Los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo son estos activos los que presentan un mayor potencial diferenciador respecto de la competencia.

En este modelo se observan tres bloques dentro de los activos intangibles, que se relacionan entre sí, a través del tiempo de la siguiente manera:

<sup>103</sup> Navas López, José E.; Ortiz de Urbina Criado, Marta. (2002). “El Capital Intelectual en la Empresa: Análisis de Criterios y Clasificación Multidimensional”. *Economía Industrial*. Nro. 346. 2002

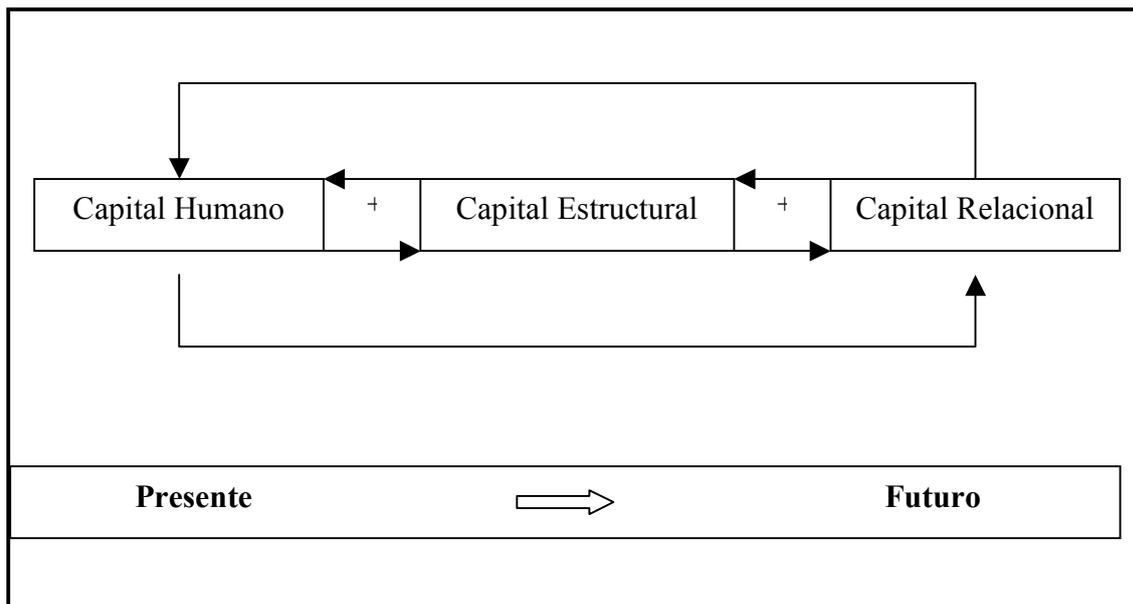


Fig. 17: Los Bloques de Capital Intelectual. Fuente: Euroforum (1998)<sup>104</sup>

**Capital humano:** se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para aprender. Se centra en el individuo. Competencias individuales, potencial innovador, capacidad de trabajo en equipo y valores. Entre los elementos que lo componen en el presente se destacan la satisfacción del personal y su tipología, sus competencias, la capacidad de trabajar en equipo o de liderazgo. En el futuro, la mejora de las competencias y la capacidad de innovación de las personas y equipos son los factores determinantes.

**Capital estructural:** está referido al conjunto de conocimiento que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas la abandonan. Surge en la medida que el conocimiento latente en las personas pueda hacerse explícito, sistematizado e internalizado por la Organización. Son ejemplos del mismo, las capacidades organizacionales, comunicaciones, los procesos de reflexión estratégica, estructura, las tecnologías de procesos y productos, las tecnologías de información o los procesos de innovación.

<sup>104</sup> EUROFORUM. Obra ya citada.

**Capital relacional:** se refiere al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior o bien con los agentes internos. Son ejemplos del mismo, la lealtad del cliente, los canales de distribución, las alianzas estratégicas, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, la satisfacción de los empleados, etc.

Todo esto conforma el valor intangible de la empresa, hoy en día más importante que el tangible representado por los Activos físicos.

En este modelo, el Capital Social estaría incluido en el Capital Relacional.

En el trabajo de Nahapiet y Ghoshal, el término Capital Intelectual está utilizado para referirse al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje que tiene una colectividad social, tales como una organización, una comunidad intelectual o una práctica profesional. Se ha elegido este significado por el paralelismo con el concepto de Capital Humano, que abarca el conocimiento adquirido, las habilidades y las capacidades que habilitan a las personas a actuar de manera innovadora. El Capital Intelectual representa un recurso valioso y una capacidad para la acción basado en el conocimiento y el aprendizaje.

Hay dos elementos de particular relevancia en la consideración de las organizaciones como un contexto institucional para el desarrollo del Capital Intelectual:

- El primero es el referido a los diferentes tipos de conocimiento que pueden existir.
- El segundo, es el nivel de análisis en los procesos de conocimiento, particularmente la pregunta acerca de cuál conocimiento colectivo existe y en qué forma.

#### **2.4.2.1- Dimensiones del Capital intelectual**

En este apartado se tratarán los tipos de conocimiento y los niveles de análisis en el conocimiento y aprendizaje.

Tipos de conocimiento. Una distinción fundamental que los clásicos han hecho frecuentemente es entre el conocimiento práctico, basado en la experiencia, y el conocimiento teórico, derivado a partir de la reflexión y abstracción de esa experiencia. El primero se corresponde con las buenas prácticas y rutinas y el segundo con el desarrollo de hechos y proposiciones.

Polanyi (1962) identifica dos aspectos del conocimiento: el tácito y el explícito, que se distinguen en términos de su comunicabilidad.<sup>105</sup>

El autor realiza una afirmación que justifica esta distinción:

*“There are things that we know but cannot tell”.*

*(Pág. 601)*

“Hay cosas que nosotros sabemos pero no podemos explicitar”. (Traducción propia)

Según el autor esto es notablemente cierto en el conocimiento de una habilidad o destreza.

En todo acto de conocimiento de una entidad como un todo hay dos tipos de conocimiento que invariablemente están presentes:

- 1) Conocimiento en el entendimiento de una entidad como un todo.
- 2) Conocimiento de las particularidades del proceso que contribuyen al entendimiento de la entidad como un todo.

Al conocimiento de tipo 2, Polanyi lo llama conocimiento tácito, ya que no podemos explicitar cuáles son los elementos, en cuyo conocimiento confiamos, para lograr la comprensión total de una entidad.

---

<sup>105</sup> Polanyi, Michael. (1962). “Tacit Knowing: Its Bearing on some problems of Philosophy”. *Review of Modern Physics*. Oct. 1962, 601-616.

Un ejemplo muy claro que expone el autor es el hecho de saber andar en bicicleta. Una persona puede decir que sabe andar en bicicleta pero esto no significa que pueda explicar como hace para mantener el equilibrio al andar. En otras palabras, una persona conoce como alcanzar esta habilidad o destreza como un todo y también conoce como llevar adelante los actos elementales que la constituyen, pero a pesar de que conoce estos actos, no puede decir cuáles son. Además, si en el desempeño de la destreza se focaliza completamente en los elementos subyacentes de la misma, estos dejarán de funcionar simultáneamente, impidiéndole la ejecución.

Sostiene que algún conocimiento siempre permanece tácito. Con relación a este tema, señala la importancia del aprendizaje, así como del conocimiento, y, particularmente, el direccionamiento de la experiencia en la búsqueda del conocimiento. Discurriendo acerca de la práctica de la ciencia, él observa que la ciencia opera por la capacidad del científico y que es a través del ejercicio de esa capacidad que dicho científico da forma a su conocimiento. Esto sugiere dos visiones: una del conocimiento como objeto y otra del aprendizaje como una acción en la cual el progreso se realiza a través de un compromiso activo con el mundo sobre la base de un acercamiento sistematizado al conocimiento.

Niveles de análisis en el conocimiento y el aprendizaje. En este aspecto la pregunta fundamental está referida al hecho de si existe un concepto de conocimiento organizacional, o social, o colectivo, que es diferente del conocimiento individual de cada uno de los miembros de la comunidad.

Frente a este interrogante hay dos tipos de respuesta.

Herbert Simon (1991) presenta un extremo del pensamiento al afirmar lo siguiente:<sup>106</sup>

*“All organizational learning takes place inside individual human heads; an organizational learns in only two ways: a) by the learning of its members, or b) by ingesting new*

---

<sup>106</sup> Simon, Herbert (1991). “Bounded rationality and organizational learning”. *Organization Science*. Vol 2, Nro. 1, February 1991. USA.

*members who have knowledge the organization didn't previously have". (Pág. 125).*

Traduciendo el párrafo de Simon,

“El conocimiento organizacional reside en las mentes humanas; una organización puede aprender solamente de dos maneras: a) por el aprendizaje de sus miembros o b) por la incorporación de nuevos miembros que tienen el conocimiento que la organización no poseía anteriormente”.  
(Traducción propia).

La otra respuesta, por el contrario, argumenta que la posesión de conocimiento técnico o especializado es un atributo de la organización como un todo y que no puede reducirse a lo que cada miembro de la misma conoce, o la simple sumatoria de las habilidades o capacidades de los individuos, los equipos y las instalaciones de la empresa.

Exponentes de esta visión son, por ejemplo, Brown y Duguid (1991) que al analizar las comunidades de trabajo, resaltan el hecho de que el conocimiento compartido está intrínsecamente alojado en complejas prácticas de colaboración social.<sup>107</sup>

La definición de capital intelectual elegida por Goshal y Nahapiet se fundamenta en la segunda corriente de pensamiento y reconoce la importancia de las formas de conocimiento y aprendizaje enraizadas en lo social y lo contextual como una fuente de valor, diferenciándola de la simple sumatoria del conocimiento de un grupo de individuos.

Estas dos dimensiones, conocimiento explícito/tácito y conocimiento individual/social, han sido combinadas por Spender (1993), dando lugar a una matriz de cuatro elementos diferentes que conforman el Capital Intelectual de una organización<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). “Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation”. *Organization Science*. 2: 40-57.

<sup>108</sup> Spender, J-C. (1993). Ob. ya citada.

	<b>Social</b>	<b>Individual</b>
<b>Explícito</b>	<b>Científico</b>	<b>Consciente</b>
<b>Tácito</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Automático</b>

Fig. 18: Tipos de Conocimiento Organizacional - Fuente: Spender, J-C (1993). Pág. 39 – Traducción propia

Spender aclara que los tipos individuales derivan de las dos formas en que podemos conocer. Los tipos sociales sugieren otros inventarios de conocimiento. Los individuos pueden buscar en estos para agregar o complementar sus propios conocimientos y estructurar su aprendizaje. A pesar de que las personas son conscientes acerca de cómo aumentan su conocimiento científico, a menudo incrementan su conocimiento comunitario sin saber que lo están haciendo.

Conocimiento consciente: está disponible para los individuos en la forma de hechos, conceptos y frameworks que pueden ser archivados y rescatados de la memoria o registros personales. Se da por la combinación de las dimensiones del conocimiento individual y explícito.

Conocimiento automático: combinación de las dimensiones del conocimiento tácito e individual. Puede tomar distintas formas de conocimiento tácito, incluyendo conocimiento teórico y práctico de las personas y la posesión de diferentes habilidades tales como artísticas, atléticas o técnicas.

El disponer de personal con conocimiento explícito y habilidades implícitas es claramente una parte importante del Capital Intelectual de una organización y puede convertirse en un factor clave de la performance de la misma, sobre todo en aquellas organizaciones donde el desempeño individual de los empleados es crucial.

Los otros dos elementos del Capital Intelectual de una organización:

Conocimiento científico: o conocimiento social explícito. Representa el cuerpo de conocimiento compartido, por ejemplo el que surge de la comunidad científica. Muchas organizaciones están realizando mayores inversiones con el fin de desarrollar este tipo de conocimiento.

Conocimiento Colectivo: representa el conocimiento que está embebido en las formas de la práctica social e institucional. Reside en las experiencias y promulgaciones tácitas del colectivo. Este conocimiento y aprendizaje generalmente permanece vedado al individuo aislado, pero es accesible y sustentado por la interacción entre los individuos. Este es el tipo de conocimiento que distingue a los equipos de alto rendimiento. Una parte muy importante del Capital Intelectual de una organización opera bajo esta forma.

Los cuatro elementos descritos conforman el Capital Intelectual de una organización y no son independientes unos de otros. Spender afirma que los cuatro tipos de conocimiento organizacional pueden proveer las bases para una teoría de las ventajas competitivas, pero difieren en las implicancias estratégicas y en el manejo que los ejecutivos deben hacer de cada uno. Asegura que el Conocimiento Colectivo es estratégicamente el más importante.

Realizada esta clasificación, Ghoshal y Nahapiet restringen su análisis al conocimiento social, y dentro de éste, a los procesos relacionados con la creación del mismo, dejando de lado la influencia que tiene el conocimiento individual y la explotación del conocimiento social en las organizaciones.

#### **2.4.2.2- La creación de Capital Intelectual**

De acuerdo a Moran y Ghoshal (1996) la creación de nuevos recursos, incluido el conocimiento, surge a partir de dos procesos genéricos que son: la combinación y el intercambio.<sup>109</sup> Probablemente existan más procesos pero parecería que estos dos

---

<sup>109</sup> Moran, Peter & Ghoshal, Sumantra. (1996). Ob. ya cit.

mecanismos se encuentran entre los que son claves para la creación de conocimiento social.

### La Combinación y la creación de Capital Intelectual

Moran y Ghoshal, siguiendo a Schumpeter(1934), usan el término “combinación de recursos” para significar todo despliegue de recursos que contribuye al desarrollo económico alumbrando nuevas pistas, previamente no consideradas, de realización de valor. El desarrollo económico que produce esta combinación de recursos está referido a nuevas formas potenciales de creación de valor.<sup>110</sup>

Autores como Cohen y Levinthal (1990) y Kogut y Zander (1992), entre otros, identifican dos tipos de creación de conocimiento.<sup>111</sup> En primer lugar, el nuevo conocimiento puede surgir a partir del desarrollo y cambio incremental del conocimiento ya existente. En segundo lugar, muchos autores presentan un tipo de creación de conocimiento más radical: la innovación. Parecería existir consenso en que ambas formas de creación de conocimiento involucran la realización de nuevas combinaciones, incrementales o radicales, de elementos previamente desconectados, o el desarrollo de nuevas formas de combinación de elementos asociados previamente.

### El Intercambio y la creación de Capital Intelectual

Dado que los recursos son administrados por diferentes partes en una organización, el intercambio es un pre requisito para la combinación. La creación de Capital Intelectual es llevada a cabo a través de un proceso de combinación de conocimiento y experiencias de diferentes partes, por lo tanto dicha creación depende del intercambio entre las distintas partes. Algunas veces, este intercambio involucra la transferencia de conocimiento explícito, tanto individual como colectivo, como por ejemplo, el intercambio de información dentro de la comunidad científica o vía Internet. A menudo, la creación de nuevo conocimiento se produce a través de la interacción social. De allí la importancia que toma en la literatura de administración y en las empresas, el tema del “trabajo en

---

<sup>110</sup> Tanto Moran y Ghoshal como Nahapiet y Ghoshal citan la obra de Schumpeter incluyendo la afirmación de este autor que expresa que la combinación es el fundamento para el desarrollo económico.

<sup>111</sup> Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*. 35: 128-152.  
Kogut & Zander (1992). Ob. ya citada.

equipo”. En la experiencia compartida hay mucho conocimiento subyacente que incluye los significados y entendimientos a los que se arriban luego de negociaciones en el seno de la interacción social. Estos acuerdos incluyen también bases acerca de la manera en que las acciones serán coordinadas.

Algunos aspectos del aprendizaje colectivo, especialmente los relacionados con cómo coordinar diversas habilidades productivas o cómo integrar tecnologías, han sido ampliamente discutidos como una fuente de ventajas organizacionales y nos dan una idea acerca de la forma compleja en que el intercambio contribuye a la creación del Capital Intelectual.

Prahalad y Hamel (1990) dan la siguiente definición de las Competencias Esenciales:<sup>112</sup>

*“Core Competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”.* (Pág. 82)

“Las Competencias Esenciales son el conocimiento colectivo en la organización, principalmente acerca de cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías”.

(Traducción propia).

Este concepto se ha convertido en un paradigma dentro de la literatura de Estrategia, afirmando los autores que en el futuro la competencia entre las empresas no se definirá en términos de productos sino en términos de capacidades esenciales.

---

<sup>112</sup> Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. (1990). Ob. ya cit.

## Condiciones para el Intercambio y la Combinación

Según Moran y Ghoshal (1996) deben darse tres condiciones para que sea posible el intercambio y la combinación.<sup>113</sup> Nahapiet y Ghoshal opinan que las mismas condiciones deben satisfacerse para la creación de Capital Intelectual, pero agregan una cuarta.

Estas condiciones son:

- Que exista la oportunidad para la realización del intercambio y la combinación.
- Las partes involucradas en estos procesos deben tener la expectativa que como producto de los mismos se generará valor.
- Las partes involucradas deben estar motivadas.
- Debe existir la capacidad para la combinación.

La primera condición es que exista la oportunidad para realizar el intercambio y la combinación. Y esto está determinado por la posibilidad de acceso a las formas objetiva y colectiva del conocimiento social. Claramente, los desarrollos recientes de la tecnología han incrementado considerablemente las oportunidades para la combinación y el intercambio de conocimientos. De todas formas, tal como la historia de la ciencia lo demuestra, la creación de Capital Intelectual también puede ocurrir a través de combinaciones e intercambios accidentales más que planeados, reflejando patrones emergentes de acceso al conocimiento.

Segundo, con respecto a las partes involucradas en la combinación e intercambio, las mismas estarán dispuestas a realizar dichos procesos si tienen una expectativa genuina de que los mismos crearán valor. En otras palabras, ellos deben tener confianza en que la interacción, el intercambio y la combinación llevarán a una mejora, aún cuando exista incertidumbre acerca de cuál será el resultado o cómo se realizará.

La tercera condición para la creación de nuevos recursos nos lleva a la importancia de la motivación. Aún cuando las oportunidades para el intercambio existan y las personas perciban que crearán valor a partir del intercambio o la interacción, los involucrados deben sentir que su compromiso con el intercambio y combinación valdrá la pena para

---

<sup>113</sup> Moran & Ghoshal. (1996). Ob. ya citada.

ellos. Moran y Ghoshal (1996), en la obra ya citada expresan que los participantes deben sentir que podrán apropiarse o realizar alguna porción del nuevo valor creado a partir de su compromiso.

La cuarta pre condición, propuesta por Nahapiet y Ghoshal, para la creación de nuevo Capital Intelectual es la capacidad de combinación. Aún cuando existan las oportunidades para el intercambio y la combinación, las mismas sean percibidas como valiosas, y las partes involucradas estén motivadas para realizar el desarrollo de tales recursos o estén comprometidas con el aprendizaje, debe existir la capacidad para combinar información o experiencias. Cohen y Levinthal (1990) argumentan que la habilidad para reconocer el valor de nuevos conocimientos e información son factores vitales para el aprendizaje organizacional y la innovación, pero no bastan. Con el mismo grado de importancia, es necesaria la habilidad de asimilarlos y usarlos. A esta habilidad la llaman "Capacidad de Absorción". La misma no reside en individuos particulares pero depende de los vínculos creados entre un mosaico de capacidades individuales.<sup>114</sup>

#### Hacia una teoría de la Creación de Capital Intelectual

A modo de resumen, Nahapiet y Ghoshal han argumentado lo siguiente:

- El nuevo Capital Intelectual se crea a través de la combinación y el intercambio de recursos intelectuales existentes, los cuales pueden existir bajo la forma de conocimiento explícito o tácito, y de la capacidad de aprendizaje.
- Hay cuatro condiciones que afectan el desarrollo de los recursos intelectuales y el compromiso en las actividades de aprendizaje involucradas en la combinación y el intercambio.
- Haciendo una revisión de la literatura sobre el tema, los autores han encontrado mucha evidencia que soporta la visión de que la combinación y el intercambio de conocimiento son procesos sociales complejos y que hay mucho conocimiento valioso que está socialmente embebido en situaciones y relaciones.

---

<sup>114</sup> Cohen & Levinthal (1990). Obra ya citada.

No habiendo todavía una teoría que pueda explicar en su totalidad este proceso complejo los autores sugieren que la Teoría del Capital Social ofrece una perspectiva interesante para entender y explicar la creación de Capital Intelectual.

#### **2.4.3- Capital Social, Intercambio y Combinación**

El Capital Social reside en las relaciones y las relaciones se crean a través del intercambio (Bourdieu, 1986).<sup>115</sup> Los patrones de encadenamiento y las relaciones construidas a través de los mismos son los fundamentos del Capital Social. Hay cuantiosa evidencia que demuestra que cuando las partes confían unas en otras, ellas están más dispuestas a comprometerse en actividades cooperativas a través de las cuales se genera mayor confianza (Putnam, 1993). En los sistemas sociales, el intercambio es el precursor de la combinación de recursos. Por lo tanto, el Capital Social, indirectamente, influye a través del intercambio.<sup>116</sup>

A pesar de que el primer objetivo de Nahapiet y Ghoshal es explorar las formas en que el Capital Social incide en el desarrollo del Capital Intelectual, los autores reconocen que el Capital Intelectual puede, por sí mismo, facilitar el desarrollo del Capital Social.

Finalmente, en el artículo, se considera como la co-evolución de ambas formas de capital pueden generar ventajas organizacionales.

La principal tesis del trabajo es que el Capital Social facilita el desarrollo del Capital Intelectual, brindando las condiciones necesarias para que el intercambio y la combinación tengan lugar. Para explorar esta proposición, se examinaron algunas de las formas en que cada una de las tres dimensiones del Capital Social tiene influencia en las cuatro condiciones necesarias para el intercambio y la combinación presentadas previamente.

Las relaciones específicas encontradas por los autores se resumen en el siguiente cuadro:<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Bourdieu, P. (1986). Ob. ya citada.

<sup>116</sup> Putnam, R. (1993). Obra ya citada.

<sup>117</sup> Nahapiet J. & Ghoshal, S. (1998). Ob. ya citada. Página 251

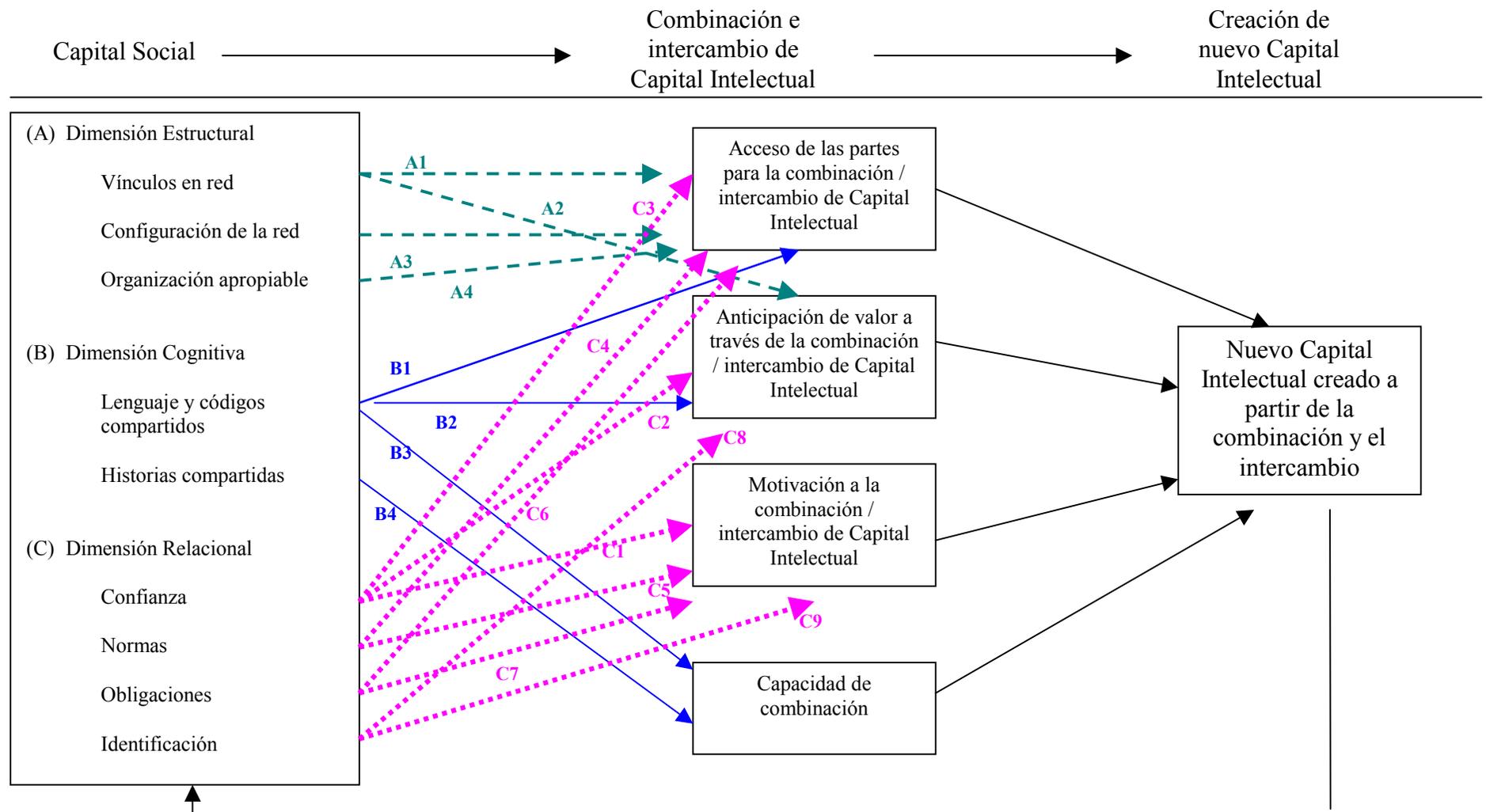


Fig. 19: Capital Social en la creación de Capital Intelectual. Extraído de Nahapiet y Ghoshal. Pág. 251. Traducción propia

## Intercambio, Combinación y la Dimensión Estructural del Capital Social

El argumento más importante en esta sección es que, dentro del framework de combinación e intercambio adoptado, la dimensión estructural del Capital Social tiene influencia en el desarrollo del Capital Intelectual a través de la forma en que sus diferentes facetas, afectan el acceso de las partes al intercambio de conocimientos y a la participación en las actividades de aprendizaje. Podríamos decir que la influencia de la dimensión estructural es indirecta ya que la conformación de la misma tiene efectos en las dimensiones relacionales y cognitivas del Capital Social. Por ejemplo, lazos fuertes y simétricos, asociados generalmente a relaciones afectivas (positivas y negativas), pueden tener influencia, en ocasiones, sobre la motivación de los individuos para comprometerse en la interacción social y consecuentemente, en el intercambio de conocimiento. Igualmente, redes estables, caracterizadas por relaciones estrechas y altos niveles de interacción, conducen al desarrollo de las diferentes facetas del Capital Social Cognitivo.

Evidentemente, el aspecto estructural está relacionado con las redes.

Se analizarán los tres aspectos de la dimensión estructural que figuran en el gráfico anterior y su vinculación con las cuatro condiciones establecidas para el Intercambio y la Combinación (Relaciones de Tipo A en el gráfico).

### 1) Vínculos en la red.

La proposición fundamental de la teoría del Capital Social es que los vínculos de la red proveen acceso a los recursos, entre los que se encuentra la información. El capital Social es una fuente valiosa de información que produce beneficios. ("who you know" affects "what you know"). Dicha información es útil como base para la acción, pero a veces es difícil de conseguir. Las relaciones sociales, a menudo surgidas con otros propósitos, constituyen canales de información que reducen el tiempo y la inversión necesaria para obtenerla.<sup>118</sup>

Los beneficios de la información se producen de tres formas: acceso, tiempo y referentes.

---

<sup>118</sup> Coleman, J. (1988). Ob. ya citada

- Acceso: la red es muy valiosa para sus miembros en el acceso a la información ya que provee un modo eficiente de distribución de la misma. Si un miembro de la red está en posesión de una información valiosa y sabe a quién le puede ser útil, rápidamente le hará llegar la misma. Los vínculos de la red tienen influencia en el acceso de las partes para combinar e intercambiar información (relación A1 en el gráfico), y también en la anticipación de valor a través de tal intercambio (relación A2).
- Tiempo del flujo de información: se refiere a la habilidad de los contactos personales para proveer información antes que la misma esté disponible para todos aquéllos que no posean el contacto. Esto bien puede incrementar el valor esperado de tal información (relación A2). Por ejemplo, este acceso temprano a la información es especialmente importante en investigación y desarrollo comerciales, donde la velocidad de llegada al mercado puede ser un factor determinante de éxito.
- Referentes: Son aquellos procesos que proveen información sobre oportunidades disponibles para las personas que integran la red, de ahí que tienen influencia en la oportunidad para la combinación y el intercambio (relación A1). El flujo de información no sólo contiene oportunidades sino también datos acerca de la reputación de los actores involucrados. Estos datos sobre la reputación tienen influencia en el valor anticipado de la combinación y el intercambio y en la motivación para realizarlos. Sin embargo, el aspecto de la reputación deriva en mayor medida de factores relacionales que estructurales.

## 2) Configuración de la red.

Los vínculos proveen los canales para la transmisión de información, pero la configuración de tales vínculos constituye una faceta muy importante del Capital Social que impacta en el desarrollo del Capital Intelectual. Por ejemplo, propiedades de la estructura de la red tales como densidad, conectividad y jerarquía, son todas cuestiones asociadas con la flexibilidad y facilidad en el intercambio de información. Esto es

debido al impacto que tienen dichas propiedades sobre el nivel de contacto o en la accesibilidad que poseen los miembros integrantes de la red a la misma (relación A3).

En este punto hay varias consideraciones:

- En primer lugar todos los autores reconocen la importancia de la confianza en la configuración de la red.
- Las redes extendidas (Burt, 2000; Granovetter, 1973), al tener pocos contactos redundantes, proveen mayores beneficios de información por su diversidad.<sup>119</sup>
- Las redes más densas son más ineficientes en el sentido de que tienen mayor redundancia y proveen información menos diversa (Burt, 2000).

De las consideraciones anteriores se rescatan dos aspectos importantes. El primero es el tema de la diversidad. Esta característica es clave porque es bien sabido que el progreso significativo en la creación de Capital Intelectual a menudo ocurre trayendo conocimiento de otras fuentes y disciplinas. Las redes y su estructura tienen influencia en el rango de información que puede ser accedida y que está disponible para al combinación (relación A3). El segundo es el referido a la redundancia. Las redes que tienen vínculos débiles, es decir poca redundancia, son efectivas y eficientes en la transferencia de la información que no es problemática. En cambio cuando la información es incierta y ambigua, o las partes involucradas difieren en el nivel de conocimiento previo, es necesaria la existencia de patrones de relación e interacción mucho más fuertes y ricos. Por ejemplo, Cohen y Levinthal (1990), concluyen que para el desarrollo de “Capacidad de Absorción” entre las funciones de la empresa, es necesaria cierta redundancia.<sup>120</sup>

En general, la configuración de la red tiene una influencia importante en el acceso a los recursos de información (relación A3). El nivel apropiado de redundancia es

---

<sup>119</sup> Burt, Ronald (2000). “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital”. Pre-print for a chapter in *Social Capital: Theory and Research*. Edited by Nan Lin, Karen Cook and R.S. Burt (2001). Disponible en <http://uchicago.edu/fac/ronal.burt/research/SHNC.pdf>.

Granovetter, M.S. (1973). “The strength of weak ties”. *American Journal of Sociology*. N° 78. Pag. 1360-1380.

<sup>120</sup> Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Ob. ya citada.

contingente al grado en que las partes que intercambian la misma, comparten o no una base de conocimiento común.

### 3) Organización apropiable

El Capital Social desarrollado en un contexto, tal como vínculos, normas, confianza, pueden a menudo (pero no siempre) ser transferidos a otro contexto influenciando los patrones del intercambio social. Por ejemplo, la transferencia de la confianza desde la familia y la Iglesia al ambiente laboral.

Esto sugiere que organizaciones creadas con un propósito pueden proveer una fuente de recursos valiosos para otras creadas con propósitos diferentes (Putnam, 1993).<sup>121</sup>

Esta organización social apropiable puede ser una potencial red de acceso a personas y sus recursos, incluyendo la información y el conocimiento (relación A4), y, a través de las dimensiones relacionales y cognitivas, potenciar la motivación y la capacidad para el intercambio y la combinación. Vale la pena aclarar, que tal organización puede en ocasiones inhibir tales procesos. Esto se da cuando las rutinas organizacionales dividen más que coordinan los grupos dentro de las organizaciones, constriñendo más que habilitando los procesos de aprendizaje y creación de Capital Intelectual.

### Intercambio, Combinación y la Dimensión Cognitiva del Capital Social

Se parte de la definición de Capital Intelectual como el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de una comunidad social. Esto refleja que el Capital Intelectual es un artefacto social y que el conocimiento y el significado están siempre enraizados en un contexto social determinado, siendo ambos creados y sustentados a través de relaciones continuas en tal contexto. A pesar de que es ampliamente reconocido el hecho de que la innovación generalmente ocurre cuando se combinan diferentes conocimientos y experiencias, y que esta diversidad de opiniones es una forma de expandir el conocimiento, la comunicación valiosa requiere algún tipo de contexto compartido entre las partes para que se produzca el intercambio (Boland y Tenkasi, 1995).<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Putnam, R. (1993). Ob. ya citada.

<sup>122</sup> Boland, R. J. & Tenkasi, R. V. (1995). "Perspective making and perspective taking in communities of knowing". *Organization Science*, 6: 350-372.

Según Nahapiet y Ghoshal, este contexto compartido puede darse principalmente de dos maneras:

- 1) A través de un lenguaje y vocabulario compartido.
- 2) a través de historias compartidas.

Estos dos elementos constituyen facetas de la dimensión cognitiva del Capital Social y facilitan la creación de Capital Intelectual, especialmente a través de su impacto en la capacidad de combinación. Son las relaciones de tipo B en el gráfico presentado más arriba.

#### 1) Lenguaje y códigos compartidos.

Existen numerosas formas en las que el lenguaje compartido influye en las condiciones para el intercambio y la combinación.

- En primer lugar el lenguaje tiene una función directa e importante en las relaciones sociales porque es el medio mediante el cual las personas discuten e intercambian opiniones, formulas preguntas y conducen los negocios en la sociedad. El hecho de tener un lenguaje común facilita a las personas el acceso a otras personas y a su información. Por el contrario, si el lenguaje y los códigos son diferentes, el acceso se restringe notablemente (relación B1).
- En segundo lugar, el lenguaje influye en nuestra percepción. Los códigos organizan los datos que entran por los sentidos en categorías de percepción y proveen un esquema de referencia para observar e interpretar nuestro entorno. El lenguaje deja fuera de consideración aquellos eventos para los cuales no existen términos en nuestro lenguaje e incorpora aquellas actividades para las cuales sí existen términos. El lenguaje compartido puede proveer un marco conceptual común para evaluar los beneficios del intercambio y la combinación (relación B2).

- En tercer lugar, el lenguaje compartido favorece la capacidad de combinación (relación B3). El conocimiento avanza a través del desarrollo de nuevos conceptos y formas narrativas. Sin embargo, en orden al desarrollo de tales conceptos y a la combinación de información obtenida mediante el intercambio social, es necesario que las diferentes partes involucradas tengan alguna superposición en su conocimiento. Boland y Tenkasi (1995) identifican la importancia de la “Perspectiva hacer” y la “Perspectiva tomar” en la creación del conocimiento y demostraron cómo la existencia de un vocabulario compartido facilita la combinación de información.<sup>123</sup> Los investigadores en diferentes campos reconocen como un activo valioso dentro de las compañías el contar con códigos de comunicación comunes.

## 2) Narraciones compartidas

Más allá de la existencia de lenguaje y códigos compartidos, los investigadores sugieren que los mitos, historias y metáforas también proveen medios poderosos en las comunidades para crear, intercambiar y preservar conjuntos de significado.

Hay dos formas de conocer: el modo paradigmático, la información y el modo narrativo. El primero es a través de un proceso basado en el análisis racional, bien argumentado. El segundo es a través de narraciones cortas, tales como cuentos, mitos y leyendas, historias y metáforas. El surgimiento de historias compartidas en una comunidad posibilita la creación y transferencia de nuevas interpretaciones de eventos, haciéndolo de forma que facilita la combinación de diferentes formas de conocimiento, incluyendo el tácito (relación B4).

---

<sup>123</sup> “Perspective making” es la comunicación que fortalece el conocimiento único dentro una comunidad. Proceso mediante el cual una comunidad de aprendizaje desarrolla y fortalece su propio dominio de conocimiento y prácticas a través del uso del análisis paradigmático dentro de un marco narrativo de experiencias.

“Perspective taking” es la comunicación que mejora la habilidad para tomar en cuenta el conocimiento de otra comunidad. Encierra una capacidad creciente para las comunidades de aprendizaje de tomarse en cuenta unas a otras, dentro de su propio lenguaje, a la par que construyen un nuevo lenguaje para la interacción.

Estas perspectivas son alcanzadas mediante la narración de la propia experiencia así como también a través del análisis racional de la misma.

## Intercambio, Combinación y la Dimensión Relacional del Capital Social

Mucha de la evidencia sobre la relación entre el Capital Social y el Capital Intelectual destaca el significado de la dimensión relacional del Capital Social. A pesar que la Dimensión Estructural tiene un primer impacto directo en las condiciones de accesibilidad, y la Dimensión Cognitiva influye en la accesibilidad y la combinación, la Dimensión Relacional del Capital Social tiene influencia en tres de las condiciones que deben darse para el intercambio y combinación de conocimientos.

Estas son:

- El acceso de las partes para el intercambio.
- La anticipación del valor que se logrará a través del intercambio y la combinación.
- La motivación de las partes para comprometerse en la creación de conocimiento a través del intercambio y la combinación.

En esta dimensión se consideran la confianza, las normas, las obligaciones y expectativas y la identificación. Son las relaciones de tipo C del gráfico presentado anteriormente.

### 1) Confianza.

Un sustancial cuerpo de investigación demuestra que cuando las relaciones se basan en un alto nivel de confianza, las personas están más dispuestas a comprometerse en el intercambio social en general, y en la interacción cooperativa en particular.

La confianza es multidimensional e indica la voluntad de ser vulnerable frente a otra persona. Esta vulnerabilidad voluntaria proviene de confiar en cuatro aspectos:

- Creencia en la buena intención y compromiso de los socios del intercambio.
- Creencia en su competencia y capacidad.
- Creencia en su confiabilidad.
- Creencia en su sinceridad percibida.

La confianza, manteniendo nuestra mente abierta a toda evidencia, asegura la comunicación y el diálogo. Por lo tanto abre el acceso de las personas para el intercambio de Capital Intelectual (relación C3) e incrementa la anticipación de valor que se produzca a través de tales intercambios (relación C2). El tema de la confianza entre las personas para la creación de conocimiento es muy importante en contextos de gran ambigüedad e incertidumbre. En estos contextos, la confianza reside en mayor medida en la calidad de las relaciones interpersonales de los involucrados, a través de los valores compartidos y las expectativas, que en la plausibilidad de la información.

Existen dos maneras de interacción entre la confianza y la cooperación: la confianza lubrica la cooperación y la cooperación genera confianza. Esto puede llevar, a través del tiempo, al desarrollo de normas de cooperación generalizadas, lo cual incrementa la voluntad de participar en el intercambio social (Putnam, 1993).<sup>124</sup> En este aspecto, la confianza colectiva se transforma en un importante factor para la resolución de problemas de cooperación y coordinación.

## 2) Normas.

De acuerdo a Coleman (1990), una norma existe cuando la comunidad define que el derecho a controlar una acción no reside en el que la ejecuta sino en otros.<sup>125</sup> Esto representa un grado de consenso en el sistema social.

Las normas de cooperación pueden establecer un fundamento fuerte para la creación de Capital Intelectual. Tales normas pueden tener una influencia significativa en los procesos de intercambio, abriendo el acceso de las partes al intercambio de conocimiento (relación C4) y aumentando la motivación para comprometerse en el mismo (relación C5).

---

<sup>124</sup> Putnam, R. (1993). Ob. ya citada.

<sup>125</sup> Coleman, J. (1990). Ob. ya cit.

En las organizaciones basadas en conocimiento intensivo las normas de transparencia y trabajo en equipo son factores claves para su éxito. Otras normas de interacción que han demostrado ser importantes en la creación de Capital Intelectual son la voluntad de evaluación y respuesta al cambio, una actitud abierta a la crítica y tolerancia a los errores. Este tipo de normas puede neutralizar la tendencia al "pensamiento de grupo" que suele surgir en grupos muy fuertes y convergentes en los cuales las altas dosis de Capital Social pueden inhibir el desarrollo del Capital Intelectual. Por supuesto, las normas tienen también su lado oscuro: aquellas capacidades y valores que un día aparecieron como beneficiosos pueden con el tiempo convertirse en una rigidez patológica.

### 3) Obligaciones y expectativas

Las obligaciones representan un compromiso o deber de realizar alguna actividad en el futuro. También pueden ser vistas como expectativas de acciones futuras en una relación personal particular. En el contexto de la creación de Capital Intelectual, los autores sugieren que las obligaciones y expectativas influyen tanto en el acceso de las partes al intercambio y la combinación de conocimiento (relación C6), como en la motivación para intercambiar y combinar el mismo (relación C7).

La visión de que todo intercambio trae con él expectativas sobre futuras obligaciones, le da particular importancia a las obligaciones profesionales y personales que se generan entre quienes están involucrados en investigaciones cooperativas y en el desarrollo de proyectos entre distintas organizaciones.

### 4) Identificación.

Es el proceso por el cual los individuos se ven a sí mismos como uno con otra persona o grupo de personas. Esto resulta como consecuencia de la pertenencia, como miembro, de la persona al grupo, o por tomar al grupo como referente, sin pertenecer al mismo. En este último caso, el individuo toma como referencia los valores o standards de otros individuos o grupos para usarlos como patrón de comparación con los propios.

La identificación actúa como un recurso influenciando tanto en la anticipación de valor a ser alcanzado a través de la combinación y el intercambio (relación C8), como en la motivación para combinar e intercambiar conocimiento (relación C9). La alta

identificación existente en los grupos puede no sólo incrementar la percepción de las oportunidades para el intercambio sino también incrementar la frecuencia de la cooperación. Por el contrario, en los grupos que tienen identidades distintas y contradictorias, éstas funcionan como poderosas barreras para compartir información, para el aprendizaje y para la creación de conocimiento.

Aquí concluye el análisis acerca del Capital Social como base para la creación de Capital Intelectual, completando el desarrollo de las relaciones presentadas por Nahapiet y Ghoshal en su trabajo.

#### **2.4.4- Capital Social, Capital Intelectual y las Ventajas Organizacionales**

En los últimos 20 años ha resurgido el interés por la teoría de la firma. Hay toda una corriente que justifica la existencia de la misma en términos de fallas de mercado y de la mayor habilidad de la firma, a través de la jerarquía, para reducir el costo de las transacciones en circunstancias particulares. Esta es la teoría basada en el costo de las transacciones. Si bien ha tenido un amplio desarrollo y aplicación, ha sido objeto de numerosas críticas (Conner & Prahalad, 1996).<sup>126</sup>

Más recientemente los investigadores están comenzando a desarrollar una teoría expresada en términos positivos (Kogut & Zander, 1996; Simon, 1991), pasando de una interface basada en las fallas de mercado a una fundamentada en el concepto de ventaja organizacional (Moran & Ghoshal, 1996).<sup>127</sup>

Cada vez más, la capacidad especial que tienen las organizaciones para crear y transferir conocimiento está siendo identificada como un elemento central de ventaja organizacional. Nahapiet y Ghoshal sugieren que la teoría del Capital Social provee las bases para explicar por qué.

---

<sup>126</sup> Conner, K. & Prahalad, C. K. (1996). Ob. ya cit.

<sup>127</sup> Estas obras ya han sido previamente citadas.

- Primero, las organizaciones como marcos institucionales están caracterizadas por muchos de los factores conocidos como conductores para el desarrollo de altos niveles de Capital Social.
- Segundo, es la co-evolución del Capital Social y del Capital Intelectual la que genera las ventajas organizacionales.

A continuación se analizarán estos dos asuntos.

### Las Organizaciones como marcos institucionales son conductores para el desarrollo del Capital Social.

El Capital Social es de propiedad compartida por las partes intervinientes en una relación, sin que ningún individuo participante de la relación tenga derechos de propiedad exclusivos sobre el mismo. Por lo tanto, está relacionado con recursos que se encuentran localizados dentro de las estructuras y procesos del intercambio social. Debido a esto, el desarrollo del Capital Social está afectado por aquellos factores que moldean la evolución de las relaciones sociales. Entre los mismos se encuentran: el tiempo, la interacción, la interdependencia y las redes cerradas. Estos cuatro factores están más relacionados con la organización interna que con el mercado, por lo cual las organizaciones como instituciones son las que conducen al desarrollo de altos niveles de Capital Social. Es interesante hacer notar que, en la práctica, estas condiciones también pueden darse en algunas formas de redes interorganizacionales, dotándolas con Capital Social.

#### 1) El Tiempo y el desarrollo de Capital Social.

Al igual que otras formas de capital, el Capital Social constituye una forma de historia acumulada, reflejando inversiones en relaciones sociales y organización social a través del tiempo ( Bourdieu, 1986).<sup>128</sup> El tiempo es importante en el desarrollo de este tipo de capital ya que, todas las formas del mismo dependen de la estabilidad y continuidad de la estructura social.

---

<sup>128</sup> Bourdieu, (1986). Ob.ya cit.

Una de las diferencias de este nuevo enfoque con el del modelo clásico del mercado perfecto reside en el tema del tiempo. En el modelo clásico las transacciones son instantáneas, cosa que no ocurre en el mundo real donde las mismas son consumadas a través del tiempo. La organización, diseñada intencionalmente, representa la creación y mantenimiento de una estructura de vínculos explícita y durable. Constituye, a través del diseño organizacional, una configuración de relaciones y recursos que se usan para múltiples propósitos, tanto formales como informales. Este compromiso de continuidad facilita la realización de los otros procesos que influyen en el desarrollo del Capital Social.

## 2) Interdependencia y desarrollo de Capital Social

Coleman (1990) establece que el Capital Social se erosiona por factores que hacen a las personas menos dependientes unas de las otras<sup>129</sup>. Esto se manifiesta especialmente en la dimensión relacional del Capital Social. Muchos autores coinciden en afirmar que altos niveles de Capital Social generalmente se desarrollan en contextos caracterizados por altos niveles de interdependencia mutua. Las organizaciones son instituciones diseñadas alrededor de los conceptos y prácticas de especialización e interdependencia, diferenciación e integración. La interdependencia, y la coordinación que lleva implícita, ha sido ampliamente reconocida como uno de los principales, sino el principal, atributo de las organizaciones de negocios. Esta interdependencia provee el estímulo para el desarrollo de formas de Capital Social embebidas en la organización. Por ejemplo, al privilegiar el alcance de beneficios para la totalidad, en vez de aquellos que benefician a cada individuo en forma particular, las organizaciones extienden el círculo de intercambio que tiene lugar entre sus miembros (Coleman,1993; Moran & Ghoshal, 1996), incrementando la identificación social y alentando normas de cooperación y toma de riesgos.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Coleman, J.S. (1990), *Foundations of social theory*. Cambridge,MA: Belknap Press of Harvard University Press.

<sup>130</sup> Estas obras ya han sido citadas previamente.

### 3) La Interacción y el desarrollo de Capital Social

Las relaciones sociales generalmente se desarrollan y fortalecen a través de la interacción y mueren si la misma no se mantiene. En oposición a otras formas de capital, el Capital Social se incrementa con el uso, no se deprecia. Según Bourdieu (1986), la interacción es un pre condición para el desarrollo y mantenimiento de Capital Social denso. Las organizaciones proveen muchas oportunidades para la interacción, la conversación y la sociabilidad, tanto diseñadas como accidentales. Las organizaciones formales están diseñadas explícitamente para que sus miembros conjuntamente puedan desarrollar sus tareas, supervisar actividades y coordinarlas, particularmente en contextos que requieren ajuste mutuo, cambio e innovación. A través de la creación de estos procesos como rutinas, las organizaciones también crean una variedad de contextos y ocasiones para el encuentro de las personas y sus ideas. La vida organizacional está caracterizada por una cantidad sustancial de conversación: en reuniones, conferencias y eventos sociales que ocupan el día de trabajadores y gerentes. Todas ellas pueden ser vistas como una estrategia de inversión colectiva para la creación y mantenimiento de redes densas de relaciones sociales. También para la creación y mantenimiento de los recursos embebidos dentro de dichas redes, disponibles a través de ellas y derivados de las mismas. Alternativamente, estas reuniones y eventos sociales proveen la oportunidad no planeada para el intercambio de ideas que pueden derivar en el desarrollo de nuevo Capital Intelectual.

### 4) Redes cerradas y el desarrollo de Capital Social

Finalmente hay mucha evidencia acerca de que las redes cerradas son un factor de las relaciones sociales que conduce a la evolución de altos niveles de Capital Relacional y Cognitivo. El desarrollo de normas, identidad y confianza se favorece en las redes cerradas. La existencia de separación entre las comunidades también favorece el desarrollo de un lenguaje y códigos comunes y únicos. La organización formal, por definición, implica una cierta independencia a través de la creación de fronteras legales, financieras y sociales (Kogut & Zander, 1996).<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Kogut & Zander (1996). Obra ya citada.

## La co-evolución del Capital Social y del Capital Intelectual sustentan las Ventajas Organizacionales.

El principal argumento expuesto en el artículo de Nahapiet y Ghosahl es que el Capital Social tiene influencia en el desarrollo de nuevo Capital Intelectual y que las organizaciones son instituciones que conducen al desarrollo de Capital Social. Dichas organizaciones tienen capacidades particulares para crear y compartir conocimiento, lo cual les da ventajas sobre otras instituciones como el mercado. La propuesta final de los autores es que la interacción entre el Capital Social y el Capital Intelectual sustentan las ventajas organizacionales.

- La influencia entre el desarrollo de Capital Social y el Capital Intelectual es una relación de reciprocidad permanente. La literatura sugiere ampliamente que el conocimiento particular que tiene cada firma acerca de cómo debe coordinar sus actividades sustenta su capacidad para desarrollar un sistema social y operar como tal. Más aún, la co-evolución de ambos tipos de capital tiene importancia significativa en la explicación de las fuentes de ventajas organizacionales. Dado que ambos se desarrollan y tienen significado dentro de las actividades sociales, y que están inmersos en las mismas, los patrones de su evolución están fuertemente relacionados.

Los autores citan un trabajo realizado por Brown y Duguid (1991) que provee una profundización en la visión de la co-evolución del conocimiento y las relaciones<sup>132</sup>. Ellos efectúan una descripción sobre cómo los expertos llevan adelante dos formas distintas de construcción social.

La primera es que, a través de su trabajo y del cultivo de conexiones externas a la organización en la que llevan adelante sus tareas, los expertos se comprometen en la creación y en la negociación continua de entendimiento compartido, un entendimiento que representa su visión del mundo, esto es conocimiento colectivo.

---

<sup>132</sup> Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities of practise: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2:40-57.

La segunda forma de construcción social es también importante pero menos evidente, y es la creación de una identidad compartida. En estas relaciones los expertos construyen su propia identidad y recíprocamente contribuyen a la construcción y desarrollo de una comunidad de iguales en la que trabajan.

- Este énfasis en la co-evolución provee una perspectiva dinámica en el desarrollo de las Ventajas Organizacionales. Spender (1996) arguye que dichas ventajas, estratégicamente importantes, están sustentadas en las formas de conocimiento colectivo, el cual en ocasiones es conocimiento tácito compartido<sup>133</sup>. Están fuertemente asociadas con las dimensiones relacionales y cognitivas del Capital Social, las cuales se encuentran embebidas en las organizaciones. Éstas construyen y retienen sus ventajas a través de las interrelaciones complejas y dinámicas entre el Capital Social y el Intelectual.

Las raíces del Capital Intelectual están profundamente enraizadas en las relaciones sociales y en la estructura de esas relaciones. Tal visión contrasta con las perspectivas individualistas, que no tienen en cuenta el contexto, que caracterizan las aproximaciones más transaccionales que tratan de explicar la existencia y la contribución de las empresas. Aún cuando se han identificado varias formas en las que el Capital Social puede reducir los costos transaccionales, por ejemplo los de información y coordinación, este enfoque va mucho más allá, identificando los factores que promueven la eficiencia y el crecimiento.

Estos argumentos son consistentes con los de la teoría basada en los recursos. Esta teoría expresa que las ventajas competitivas de las empresas surgen a partir de una constelación única de recursos: físicos, humanos y organizacionales. Estos recursos se vuelven especialmente valiosos cuando son únicos, durables e inimitables.

---

<sup>133</sup> Spender, J-C (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. 17: 45-62.

Entre los factores que hacen que un recurso no pueda imitarse se encuentran el hecho de que sea tácito, su ambigüedad causal, la compresión de las deseconomías de tiempo, y las interconexiones, como así también la dependencia y la complejidad social. Todos estos son factores integrantes de las facetas del Capital Social y de su interrelación con el Capital Intelectual. Por lo tanto, las diferencias entre las empresas, incluyendo las referidas a su desempeño, pueden representar diferencias en su habilidad para crear y explotar el Capital Social. Más aún, persiguiendo el desarrollo del Capital Intelectual, aquellas empresas que desarrollen configuraciones particulares de Capital Social, serán más exitosas. Evidencia de esto lo encontramos en estudios realizados en empresas de conocimiento intensivo, que invierten fuertemente en recursos, incluso físicos, para el desarrollo de relaciones personales y de equipo, altos niveles de confianza, normas de control y fuertes conexiones a través de fronteras porosas.

## Capítulo 3: La Capacitación como generadora de Capital Social

### 3.1 - Introducción

Hasta aquí se ha realizado un repaso bibliográfico sobre los temas que están vinculados con la propuesta inicial del trabajo.

La capacitación en general es un tema de gran preocupación y relevancia en las organizaciones de hoy. Como dato ilustrativo se muestran a continuación los resultados de la Encuesta de expectativas de ejecutivos llevada a cabo por IDEA en el año 2006.

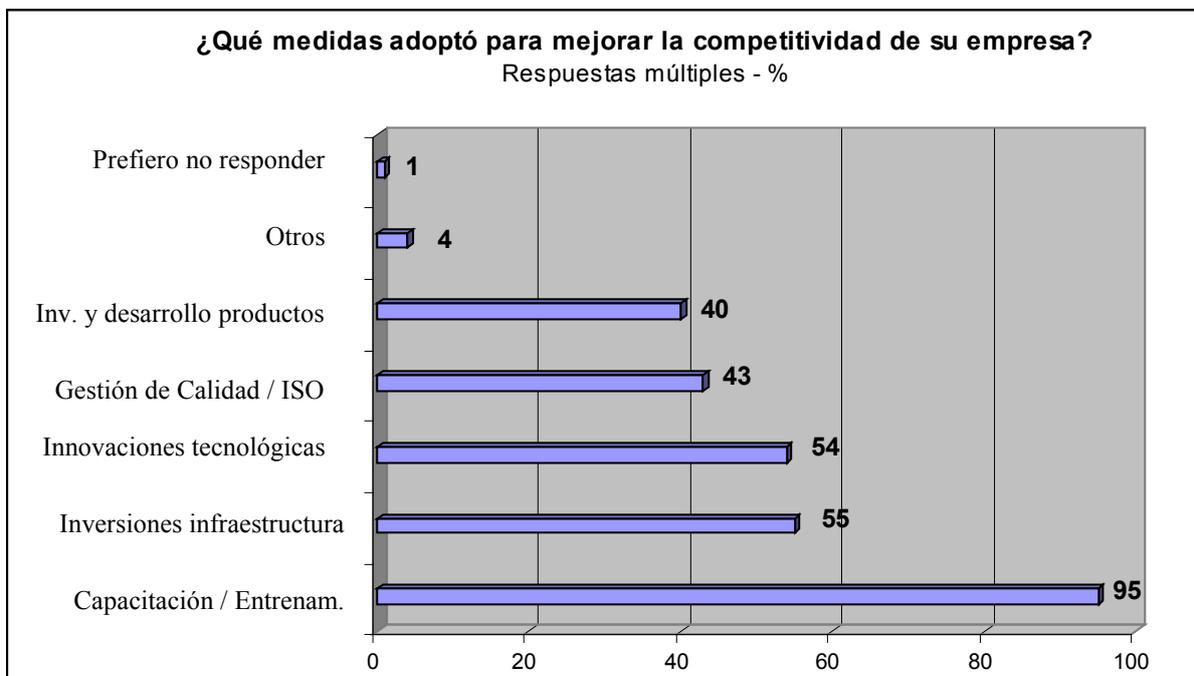


Fig. 20 - Fuente: Encuesta de expectativas de ejecutivos. IDEA – D’Alessio / IROL<sup>134</sup>

En el mismo trabajo, Grimaldi (2006) expresa que una de las preocupaciones más críticas para las empresas de hoy es contar con mano de obra inteligente, calificada y productiva.

<sup>134</sup> Grimaldi, Hugo (2006). “Empresas con Aulas”. *Revista Idea. Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina*. Año XXIX – N° 240 – Agosto / Septiembre de 2006. Página 11.

La encuesta sobre competitividad realizada en el Pre-Coloquio Centro, organizado por IDEA en Rosario, puso de manifiesto que, si bien la capacitación es importante para todos los sectores, lo es particularmente para los industriales.

En cambio, en las empresas de tecnología y servicios, la preocupación principal de los ejecutivos pasa por cómo conseguir y retener talentos. En el artículo de Grimaldi se hace referencia a una encuesta de Deloitte realizada en 60 países y contrastada en Latino América según la cual gran parte de las empresas han aumentado sus inversiones con el fin de lograr atraer y retener a la gente más formada con alto potencial. Estas inversiones están orientadas a capacitación y desarrollo, comunicaciones y reclutamiento de personal con experiencia.

Estos datos refuerzan la relevancia del tema capacitación en las organizaciones actuales.

### **3.2 - Algunas definiciones**

El concepto de Capital Social que servirá como base para el análisis es la visión de Robert Putnam que, como se consignó anteriormente en este trabajo, lo define como los rasgos de la organización social, tales como la confianza, las normas y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas. Si bien el concepto fue elaborado en el marco de comunidades, se considera que puede aplicarse a las empresas como comunidades sociales que son, tal como lo expresan Kogut y Zander (1992, 1996), Conner y Prahalad (1996), Spender (1996) entre muchos otros.<sup>135</sup>

Se analizará un tipo de capacitación específica que responde a las siguientes características:

- **Programas In Company:** es un tipo de capacitación cerrada, es decir que se realiza específicamente para el personal de una empresa en particular. Este tipo de acciones de formación está siendo muy solicitado por las organizaciones y existe una amplia oferta en el mercado. Participan en ella integrantes de la empresa en forma

---

<sup>135</sup> Kogut, & Zander (1992, 1996). Obras ya citadas.  
Conner, K. & Prahalad, C.K. (1996). Obra ya citada.  
Spender, J-C. (1996). Obra ya citada.

exclusiva y permite realizar adaptaciones y/o ajustes a los mensajes a transmitir de acuerdo a las necesidades y prioridades de cada momento.

- Capacitación para el desarrollo de competencias: es decir aquella que está destinada al desarrollo de actitudes y/o destrezas, de acuerdo con la clasificación de Gore (1996), y la definición de Alles (en sus obras sobre Gestión por Competencias), expuesta anteriormente en este trabajo. En general, combina conceptos teóricos con mucha práctica en un ambiente de alta participación e interactividad. El objetivo es lograr una modificación en actitudes y comportamientos.<sup>136</sup>
- Que atraviese horizontalmente la organización: esto significa que los destinatarios sean empleados de distintas áreas que tengan un nivel jerárquico igual o similar dentro de la estructura.

Tomando como base el desarrollo efectuado por Nahapiet y Ghoshal (1998), se analizarán los siguientes aspectos de las tres dimensiones propuestas por los autores:<sup>137</sup>

Dimensión Estructural del Capital Social:	Conformación de redes.
Dimensión Cognitiva del Capital Social:	Lenguajes y Códigos compartidos. Historias compartidas.
Dimensión Relacional del Capital Social:	Confianza Identificación Nuevas normas de comportamiento

Además se analizará si la generación de Capital Social a partir de la Capacitación para el desarrollo de competencias genera beneficios para las empresas.

---

<sup>136</sup> Gore, Ernesto (1996). Obra ya citada.

Alles, Martha. (2005; 2007; 2007-1). Obras ya citadas.

<sup>137</sup> Nahapiet, J & Ghoshal, S. (1998). Obra ya citada.

Previo al análisis de la investigación llevada a cabo y los resultados obtenidos de la misma, se realizará una consideración de la relación de la capacitación con cada uno de los aspectos del Capital Social seleccionados y se formularán los postulados propuestos en este trabajo.

### **3.3- Análisis de la influencia de la Capacitación en las Dimensiones del Capital Social**

En toda organización existen dos sistemas que conviven: el formal y el informal. Las razones por las cuales surge el sistema informal a partir del formal están vinculadas con la naturaleza social del Hombre y con sus necesidades de pertenencia a un grupo.

Dado que las estructuras formales, por lo general, establecen líneas jerárquicas verticales, el sistema informal suple las necesidades de coordinación de un conjunto de roles que permiten el desarrollo de funciones que, de otro modo, no podrían cumplirse. Von Krog, Ichijo y Nonaka (2001) expresan al respecto:

*“... los organigramas tradicionales, caracterizados por la rigidez de sus jerarquías y la integración vertical, ya no son aptos para la coordinación de actividades de negocios en un mundo en que los linderos se han desvanecido, las relaciones son cada vez más complejas y el ambiente competitivo se halla en constante flujo.” (Página 290).<sup>138</sup>*

El sistema informal se basa en relaciones interpersonales. Como expresa Alles (2007) los grupos informales *“se conforman más allá del deseo o no de los conductores de una organización y su origen es diverso”*. (Pág. 227)<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Von Krogh, Ichijo y Nonaka. (2001). Obra ya citada.

<sup>139</sup> Alles, Martha. (2007). Ob. ya citada.

El Capital Social, según Inkpen y Tsang (2005), está tomando importancia como un concepto que pone las bases para describir y caracterizar el conjunto de relaciones interpersonales de una firma. A nivel organizacional, el Capital Social representa, según estos autores, la habilidad de los actores para asegurarse beneficios en virtud de su pertenencia a una red social. Los beneficios incluyen acceso a información y conocimiento, oportunidades preferenciales, reputación, influencia y un mejor entendimiento de las normas.<sup>140</sup>

Burt (2000), repasa las definiciones elaboradas por Bordieu, Coleman y Putnam (incluidas previamente en este trabajo) y realiza una conclusión acerca de las diferentes perspectivas que resulta apropiada a los fines de este análisis. Expresa en la página 3:

*“So there is a point of general agreement from which to begin a discussion of social capital. The cited perspectives on social capital are diverse in origin and style of accompanying evidence, but they agree on a social capital metaphor in which social structure is a kind of capital that can create for certain individuals or groups a competitive advantage in pursuing their ends. Better connected people enjoy higher returns”.*<sup>141</sup>

Que traducido, podría expresarse como:

“...Hay un punto de acuerdo general a partir del cual comenzar una discusión sobre el Capital Social. Las perspectivas citadas son diversas en origen y en el estilo de las evidencias que las acompañan, pero todas coinciden en una metáfora de Capital Social en la cual la estructura social es una clase de capital que puede crear, para ciertos individuos o grupos, una ventaja competitiva en la

---

<sup>140</sup> Inkpen, Andrew and Tsang, Eric (2005). “Social Capital, Networks and Knowledge Transfer”. *Academy of Management Review*. Vol. 30, N° 1. Pag. 146 –165.

<sup>141</sup> Burt, Ronald (2000). Obra ya citada.

consecución de sus fines. Gente mejor conectada disfruta de mayores beneficios”. (Traducción propia).

Según Prusak, y Cohen (2001), todo gerente sabe que los negocios marchan mejor cuando la gente, dentro de la organización, se conoce y confían unos en otros. Los temas se mueven a mayor velocidad, los equipos son más productivos, las personas aprenden más rápidamente y actúan con mayor creatividad. La mayoría de los gerentes están de acuerdo en que las relaciones fuertes son el lubricante de una organización. A estas relaciones se las llama Capital Social e invirtiendo en ellas se logran reales ganancias.<sup>142</sup>

Las empresas realizan actividades de capacitación con el objeto de aumentar, mejorar y/o dotar a sus empleados de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar adelante sus tareas actuales o futuras y elevar la performance.

Ernesto Gore (1996), al hablar de los aspectos informales de la educación no formal, expresa:

*“La Capacitación no sólo brinda habilidades específicas. El solo hecho de participar en un curso con otra gente de la empresa, crea nuevas zonas de contacto, posibilidades de diálogo, redes informales y un cierto lenguaje común.”*  
(Pág. 68).<sup>143</sup>

Como puede apreciarse, Gore incluye en la cita aspectos del Capital Social que se consideran en este trabajo.

---

<sup>142</sup> Prusak, Laurence and Cohen, Don (2001). “How to invest in Social Capital”. *Harvard Business Review*. June 2001.

<sup>143</sup> Gore, Ernesto (1996). Obra ya citada.

### 3.3.1- Dimensión Estructural del Capital Social

Según Bolino, Turnley y Bloodgood (2002), los vínculos en la red son las conexiones entre miembros de una organización. Estos vínculos tienen gran influencia en la transferencia de información, en el aprendizaje y en la ejecución de las actividades de la organización.<sup>144</sup> Alles (2007) se refiere a las redes diciendo que *“una red es un grupo de personas que establecen y mantienen contactos entre sí para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido”*. (Pág. 224).<sup>145</sup>

También Coleman (1990), en la misma dirección, afirma que la transferencia de información o conocimiento dentro de una organización tiene mayores posibilidades de ocurrencia cuando los empleados están interconectados. La ejecución de las tareas es más eficiente cuando los empleados que trabajan en una organización se conocen unos a otros.

Pero no sólo son importantes las conexiones individuales, sino también la configuración de los vínculos dentro de la organización como un todo.

Prusak y Cohen (2001), en la obra ya mencionada expresan que, frente a la fuerte inversión que muchas compañías han hecho en telecomunicaciones y equipos virtuales, dar a las personas tiempo y espacio para encontrarse es también una inversión. El Capital Social crece cuando las personas se ven cara a cara y trabajan al lado. Intranets y reuniones electrónicas pueden ayudar a mantener conexiones y alentar a compartir conocimiento, pero no puede esperarse que a partir de los mismos se cree un sentido de comunidad cuando no existió de antemano. Según los autores, los gerentes deben promover encuentros cara a cara donde se faciliten conversaciones tanto laborales como personales. Las redes se conforman naturalmente en las compañías. Sus miembros se agrupan en base a su compromiso e interés en un dominio del conocimiento o para realizar tareas, disfrutando de la pertenencia al grupo. Culminan diciendo que los gerentes deberían alentar la creación de las redes.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Bolino, Mark; Turnley, William & Bloodgood, James (2002). “Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations”. *Academy of Management Review*. Vol. 27 – N° 4. Pag. 502-522.

<sup>145</sup> Alles, Martha. (2007). Ob. ya citada.

<sup>146</sup> Prusak & Cohen (2001). Ob. ya citada

En este trabajo se trata de analizar e investigar si la capacitación para el desarrollo de competencias realizada In Company entre empleados que pertenecen al mismo nivel jerárquico tiene como subproducto la conformación de redes. Estas redes serían horizontales, por oposición a las verticales creadas respondiendo a la estructura formal o a las que surgen a partir de la presencia de las Sistemas de Habilidad o de la Política como expresiones del Poder dentro de la organización (Mintzberg, 1992).<sup>147</sup>

Los vínculos entre los miembros de estas redes tenderán a ser fuertes por pertenecer a la misma organización. Inkpen y Tsang (2005), en su estudio de las Dimensiones del Capital Social en diferentes tipos de redes, señalan que los vínculos establecidos en las relaciones interdepartamentales no deberían diferir de los vínculos que establecen los miembros de la red entre sí. Además, estas redes gozarían de relativa estabilidad si, como expresan Prusak & Cohen (2001), los gerentes realizan esfuerzos en la retención de los empleados, mantienen políticas de promoción interna y alientan la conformación de redes.<sup>148</sup>

Burt (2000), señala:

*“A generic research finding in sociology and social psychology is that information circulates more within than between groups – within a work group more than between groups, within a division more than between divisions, within an industry more than between industries”.*

(Pág. 4).<sup>149</sup>

Traduciendo el texto:

“Un hallazgo generalizado en investigaciones en Sociología y Psicología Social es que la información circula más dentro de los grupos que entre grupos – más dentro de un grupo de trabajo que entre grupos, más dentro

---

<sup>147</sup> Mintzberg, Henry (1992). Obra ya citada.

<sup>148</sup> Inkpen, A. & Tsang, Eric, (2005). Obra ya citada.

Prusak & Cohen. (2001). Obra ya citada.

<sup>149</sup> Burt, Ronald (2000). Obra ya citada

de una división que entre divisiones, más dentro de una industria que entre industrias”. (Traducción propia).

Esta referencia refuerza lo expresado en el primer párrafo de este apartado, en el sentido que estas redes serían de gran utilidad para la coordinación, el intercambio de información, la generación de conocimiento.

La actividad de capacitación, objeto de análisis, reúne en un ámbito ajeno al trabajo a un grupo de personas que comparten el hecho de pertenecer a un estrato común dentro de la estructura organizacional. En muchas ocasiones, sobre todo si el tamaño de la empresa es grande, se conocen y tienen trato diario pero a través de un medio de comunicación como el teléfono o el correo electrónico. En otras ocasiones, por la naturaleza de las funciones que desempeñan el contacto no es muy frecuente. De acuerdo a lo expresado anteriormente acerca de la necesidad de encuentros cara a cara, la actividad de capacitación es una oportunidad para que dicho encuentro se produzca. Así mismo, independientemente del tema propio del programa existen instancias donde se producen conversaciones más distendidas que pueden abarcar lo laboral y lo personal. Tales instancias pueden ser, por ejemplo, momentos de reflexión y puesta en común acerca de un tema, actividades en grupos dentro del programa y por que no, los momentos previstos para refrigerios, almuerzos, etc.

Por estos motivos se expresa la siguiente hipótesis.

***Proposición 1: La capacitación In Company, centrada en el desarrollo de competencias y destinada a personas del mismo nivel jerárquico horizontal crea redes entre los participantes de la misma. (Dimensión Estructural del Capital Social).***

### 3.3.2- Dimensión Cognitiva del Capital Social

De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998), el entendimiento mutuo entre los empleados se alcanza a través de la existencia de un lenguaje compartido y del intercambio de historias comunes. Cuando ambos elementos existen, los empleados pueden discutir mejor los problemas, transferir ideas, compartir conocimientos y brindarse unos a otros una asistencia más efectiva.<sup>150</sup>

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) afirman que altos niveles de Capital social Cognitivo dan a los empleados una perspectiva común para percibir e interpretar eventos de forma similar.<sup>151</sup>

El lenguaje y las historias compartidas sirven para incrementar el nivel de entendimiento entre los miembros de la organización. A medida que este entendimiento compartido se solidifica, se gana en eficiencia a través del conocimiento mutuo y se reducen los comportamientos inesperados.

Las actividades de capacitación son el ámbito propicio para crear lenguajes compartidos entre los participantes de la misma. Este lenguaje compartido se refiere, en primer lugar, al tema específico que trate la capacitación ya que la misma nivelará conocimientos respecto del mismo y también logrará que las personas desarrollen los mismos conceptos y los verbalicen de manera semejante. En el caso de la capacitación para el desarrollo de competencias generará también códigos de comportamiento compartidos referidos en primer lugar al tema central del programa pero también puede reforzar códigos compartidos respecto de otros temas. Es también una ocasión en que, a través de ejemplos que den los participantes, se conozcan y difundan historias, mitos, anécdotas que pasen a ser compartidos por todos.

Se establece así la segunda hipótesis de este trabajo.

---

<sup>150</sup> Nahapiet & Ghoshal (1998). Obra ya citada.

<sup>151</sup> Bolino, Turnley y Bloodgood (2002). Obra ya citada.

*Proposición 2: La capacitación In Company, centrada en el desarrollo de competencias y destinada a personas del mismo nivel jerárquico horizontal, genera lenguajes y códigos compartidos y refuerza las historias compartidas. (Dimensión Cognitiva del Capital Social).*

### **3.3.3- Dimensión Relacional del Capital social**

Según Nahapiet y Ghoshal (1998), esta dimensión está caracterizada por altos niveles de confianza, normas compartidas y un sentido de identificación. Un concepto bastante similar a lo que Granovetter llama “vínculos fuertes”, a los que describe como conexiones entre individuos que están caracterizadas por la confianza, reciprocidad e intensidad emocional.<sup>152</sup>

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) expresan que esta dimensión está representada por relaciones de afecto entre los empleados que se sienten a gusto trabajando unos con otros, confían unos en los otros y se identifican entre sí. En este aspecto coinciden con lo expresado por Prusak y Cohen (2001), las empresas en las cuales los trabajadores se sienten bien unos con otros pueden ser más flexibles, estar mejor preparadas para adaptarse al cambio del ambiente y tienen una performance más elevada.<sup>153</sup>

La confianza entre las personas surge de una creencia en las buenas intenciones, apertura, capacidades y autenticidad de la otra parte. Investigaciones previas sugieren que facilita el intercambio de recursos, incrementa la comunicación, y mejora la cooperación. Puede también, incrementar la innovación, mejorar el trabajo en equipo y el funcionamiento organizacional.

Finalmente, las personas con vínculos fuertes, a menudo se identifican unos con otros o se identifican como miembros de un grupo.

---

<sup>152</sup> Nahapiet & Ghoshal (1998). Obra ya citada.  
Granovetter (.). Obra ya citada.

<sup>153</sup> Bolino, Turnley & Bloodgood (2002). Obra ya citada  
Prusak & Cohen (2001). Obra ya citada.

El aumento de la confianza y la identificación pueden hacer surgir nuevas normas de comportamiento o un mejor cumplimiento de las ya existentes. Esto es porque se restringe el comportamiento oportunista que persigue los intereses individuales y pasa a tomar relevancia el cumplimiento de las normas que son aceptadas por el grupo en su conjunto.

En resumen, el aspecto relacional del Capital Social está vinculado a sentirse a gusto, a la confianza y la identificación entre las personas dentro de la organización. Cuando las personas van más allá de los requerimientos de su rol, producen una fuerza de trabajo que se siente a gusto actuando junta, confían unos en los otros y se identifican entre ellos.

Los programas de capacitación, del tipo descrito en este trabajo, son una oportunidad para desarrollar y aumentar la confianza entre los participantes. Tal como se expresó anteriormente el tipo de actividades que se llevan a cabo en los mismos requiere, en su mayoría la realización de acciones conjuntas que no podrían llevarse adelante sin un mínimo de confianza en el equipo y en cada uno de sus integrantes. Estos niveles de confianza se refuerzan al mejorar el conocimiento entre las personas y lo que ellas hacen en la empresa. El afianzamiento de los vínculos y la confianza llevan a aumentar la identificación de los empleados con la empresa y con el grupo en sí, mejorando el cumplimiento de normas o dando origen a nuevas a partir de la experiencia particular vivida durante el evento.

De allí la tercera hipótesis planteada en este trabajo.

***Proposición 3: La capacitación In Company, centrada en el desarrollo de competencias y destinada a personas del mismo nivel jerárquico horizontal aumenta la confianza y el grado de identificación con la empresa y el grupo y puede generar nuevas normas de comportamiento. (Dimensión Relacional del Capital Intelectual).***

### **3.3.4- Beneficios para la empresa**

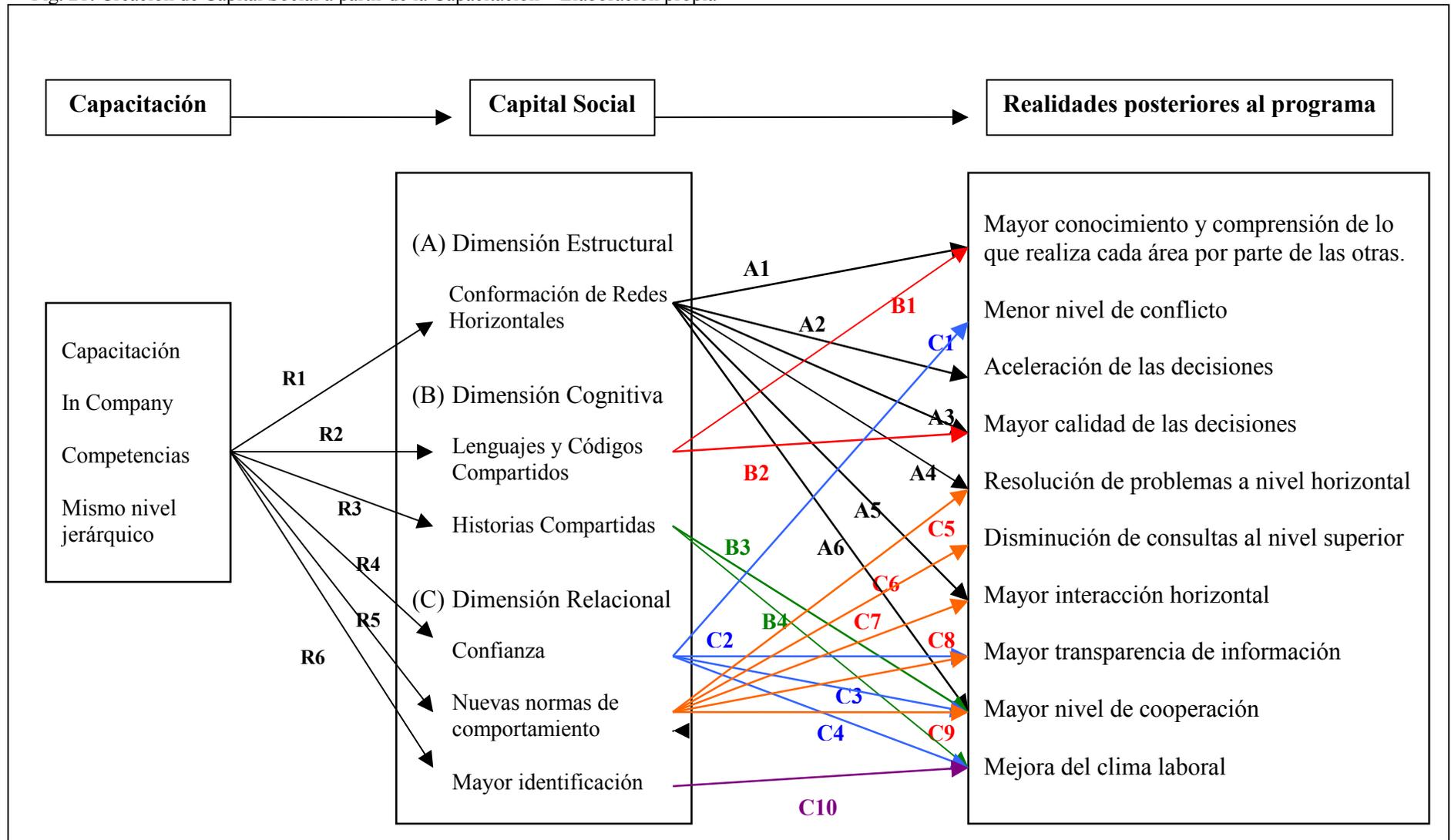
Por último, se tratará de verificar si la empresa percibe algún beneficio a partir de las realidades que puedan surgir con posterioridad a la realización de los cursos de capacitación analizados en este trabajo.

*Proposición 4: El Capital Social, creado a partir de los Programas de Capacitación In Company, centrados en el desarrollo de competencias y destinado a personas del mismo nivel jerárquico horizontal, genera beneficios para la empresa.*

### **3.3.5- Modelo teórico propuesto**

A partir de las proposiciones expuestas se ha elaborado un modelo teórico que se resume en el gráfico a continuación. En este modelo se exponen las proposiciones elaboradas acerca de que los cursos de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico de la organización crean Capital Social en las organizaciones. También se enumeran una serie de consecuencias o realidades que podrían observarse luego de realizada la actividad y se propone la vinculación de cada elemento de Capital Social en sus distintas dimensiones con cada una de estas realidades.

Fig. 21: Creación de Capital Social a partir de la Capacitación – Elaboración propia



### **3.3.6- Realidades observables con posterioridad al programa de capacitación**

En las páginas anteriores se ha tratado de fundamentar la relación existente entre los programas de capacitación del tipo considerado en este trabajo con las tres Dimensiones del Capital Social propuestas por Nahapiet y Ghoshal (1998) en su trabajo.<sup>154</sup> A partir de este análisis se han formulado las proposiciones a investigar.

Ampliando la visión del tema y tal como surge del modelo teórico mostrado en la figura 21, se analizarán un conjunto de realidades posteriores a la ejecución del programa en sí que, de presentarse, darían mayor sustento a lo expuesto hasta aquí. El listado de dichas realidades no pretende ser exhaustivo, sino una ejemplificación de manifestaciones probables que resultarían beneficiosas para la empresa. El mismo se ha confeccionado en base a la experiencia y la observación.

#### **3.3.6.1- Realidades a partir de la Dimensión Estructural del Capital Social (A en figura 21)**

Tomando como base la Relación 1 de la figura 21 (R1), se analizarán las siguientes relaciones:

Relación A1 (fig. 21): La conformación de redes horizontales facilitaría un mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las demás.

Relación A2 (fig. 21): La conformación de redes horizontales produciría una aceleración en la toma de decisiones.

Relación A3 (fig. 21): La conformación de redes horizontales elevaría la calidad en la toma de decisiones.

---

<sup>154</sup> Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Obra ya citada.

Relación A4 (fig. 21): La conformación de redes horizontales permitiría la resolución de problemas a dicho nivel.

Relación A5 (fig. 21): La conformación de redes horizontales traería como consecuencia una mayor interacción a dicho nivel.

Relación A6 (fig. 21): La conformación de redes horizontales elevaría el nivel de cooperación.

**Relación A1 (fig. 21): La conformación de redes horizontales facilitaría un mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de las demás**

Al finalizar los programas de capacitación del tipo aquí considerado, es habitual escuchar de boca de los participantes expresiones tales como: “... ahora conozco y entiendo qué hace esta área”, “... no tenía idea de lo que hacía este sector”, etc.

Este dato de la realidad indicaría que en las empresas, sobre todo de gran tamaño, existe un desconocimiento o se tiene una idea muy vaga de cuáles son los roles que desempeñan las distintas áreas de la empresa, lo cual lleva, en muchas ocasiones, a no saber a quién dirigirse ante una cuestión y/o también a la duplicación de tareas.

Esta relación podría ser bidireccional ya que daría lugar a dos suposiciones distintas:

- 1) El mayor conocimiento de la que realiza cada área facilita la conformación de la red.
- 2) A partir de la conformación de la red se genera un mayor conocimiento de lo que realiza cada área por parte de las demás.

No se ha investigado en este trabajo esta cuestión. Sólo se pretende averiguar si este mayor conocimiento se produce. Sin embargo, tal como se expresa en este trabajo, los vínculos de la red proveen acceso a recursos, entre los cuales se destaca la información.

Nahapiet y Ghoshal (1998) expresan que las rutinas organizacionales dividen más que coordinan los grupos dentro de la organización.<sup>155</sup> La información y comprensión de qué se realiza en cada área por parte de las otras es un elemento clave para la coordinación de las actividades.

---

<sup>155</sup> Nahapiet y Ghoshal (1998). Obra ya citada.

Este conocimiento podría incluirse en la categoría de “Conocimiento Colectivo”, de acuerdo a la clasificación de Spender (1993), que es aquél que se encuentra embebido en las formas de la práctica social e institucional.<sup>156</sup> En la medida que se manifiesta podría pasar a formar parte del Conocimiento Explícito dentro de la comunidad empresa.

Para que se produzca este intercambio de información se requiere la interacción entre las personas y esto se ve favorecido por la existencia de la red.

Por otro lado, las funciones dentro de cada área no permanecen estáticas sino que van sufriendo modificaciones como respuesta a los cambios del entorno y a las reestructuraciones propias de la compañía. La conformación de las redes horizontales permitiría mantener actualizado el conocimiento y comprensión de las actividades propias de cada sector.

La duración de los programas de capacitación es limitada en el tiempo con lo cual, en muchas ocasiones, no sería posible llegar, durante su desarrollo, a un conocimiento profundo en todos los aspectos de cada función. Por esta razón, la red permitiría la profundización del entendimiento y facilitaría el intercambio de información, dando origen en muchos casos a la combinación. (Nahapiet y Ghoshal, 1998).<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Spender (1993). Obra ya citada.

<sup>157</sup> Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Obra ya citada.

**Relación A2 (fig. 21): La conformación de redes horizontales produciría una aceleración en la toma de decisiones.**

En las organizaciones de tipo jerárquicas con amplio respeto de las estructuras verticales, la toma de decisiones se halla situada en los niveles más altos de la pirámide.

Tal como expresan Spitznagel y del Prado (2003), al hablar de la forma estructural Burocracia Tradicional, gran parte del poder permanece en la conducción estratégica, ya que es el único punto de la organización desde el cual se tiene una visión integral.<sup>158</sup>

En el entorno cambiante y complejo actual, este modo de administrar resulta muy difícil de sostener. Aún cuando la empresa desee modificar esta realidad delegando la toma de decisiones, lo que se percibe en ocasiones, es que este es un aspecto de la cultura difícil de cambiar, tanto para el superior como para el subordinado. Uno de las cuestiones que dificulta la concreción de este cambio es el hecho que las divisiones funcionales trabajan en forma aislada, tomando contacto entre sí sólo en los niveles más altos de la jerarquía. Como consecuencia de lo antedicho hay un buen caudal de decisiones operativas y cotidianas que siguen el mismo derrotero de las decisiones estratégicas, que serían las únicas que deberían subir de nivel para su consulta y discusión.

La conformación de redes horizontales basadas en un mayor conocimiento interpersonal, en confianza mutua e identificación aparecería como un elemento que ayudaría a la toma de decisiones en el nivel adecuado de la estructura, ahorrando tiempos de decisión y ejecución, respondiendo así a las demandas de velocidad del cliente, tal como expresa Jay Galbraith (2002):<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Spitznagel, G. y del Prado, Luis (2003). *Administración*. Universidad Católica Argentina. 1ª. Edición. Buenos Aires. Argentina.

<sup>159</sup> Galbraith, Jay (2002). *Designing Organizations: An executive guide to Strategy, Structure and Process*. Jossey – Bass. San Francisco, USA.

*“The combination of variety, multiple dimensions, and change, causes the company to make still more decisions, more frequently. It needs to expand its decision-making capacity. This capacity is again decentralization but also through cross – departmental networks.” (Pág. 5)*

Traduciendo el texto:

“La combinación de variedad, dimensiones múltiples y cambio es causa de que la compañía deba tomar aún más decisiones, más frecuentemente. Necesita expandir su capacidad de toma de decisiones. Esta capacidad es nuevamente descentralización, pero también a través de redes inter – departamentales”. (Traducción propia).

Por ejemplo, cuando las personas de distintas áreas no se conocen entre sí o no existe un cierto nivel de confianza, ante la aparición de un hecho que requiera la toma de decisiones que involucren a más de un área o departamento, aquél que tiene que tomar la decisión seguramente hará una consulta con el nivel superior inmediato. A partir de esta consulta se generará una respuesta que será transmitida a su par de la otra área. Éste último, a su vez, hará la consulta con su superior respectivo y así sucesivamente hasta llegar a la solución del problema. A veces, por falta de conocimiento y confianza se requiere que todo sea puesto por escrito al realizar el circuito. Evidentemente se generan demoras en la toma de decisiones. Siguiendo con Galbraith:<sup>160</sup>

*“Speed also means that decisions must be moved to point of direct contact with the work. That speed too is a force to decentralization”. (Pág. 6)*

O sea:

“La velocidad significa también que las decisiones deben moverse al punto de contacto directo con el trabajo. Esta

---

<sup>160</sup> Galbraith, J. (2002). Ob. ya citada.

velocidad es también una fuerza hacia la descentralización”. (Traducción propia).

**Relación A3 (fig. 21): La conformación de redes horizontales elevaría la calidad de la toma de decisiones.**

Actualmente, las decisiones en una empresa requieren de una diversidad de conocimientos e información que difícilmente se encuentren en posesión de una sola persona dentro de la organización. Por el contrario, el conocimiento y la información necesarias se ubican en distintos puntos de la estructura, en la mente de varias personas.

Se precisa el aporte multidisciplinario aún cuando quien deba tomar la decisión sea una sola persona. Este aspecto es fundamental para lograr una visión sistémica de los problemas y las soluciones a implementar. Tal como expresa Peter Senge en su obra “La Quinta Disciplina”:<sup>161</sup>

*“Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba...*

*Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva”. (Pág. 92)*

Las redes horizontales permiten el intercambio de información y conocimiento entre los representantes de las distintas funciones de la empresa, lo que facilita el aporte de distintos puntos de vista provenientes de las realidades propias de cada función. Este aporte enriquece la toma de decisiones.

---

<sup>161</sup> Senge, Peter (1992). Obra ya citada.

Por otra parte, al lograr una visión sistémica, disminuye el riesgo de que una decisión tomada en un punto de la organización traiga consecuencias no deseadas para otras funciones. Tal como expresa Senge:

*“Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones; la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas”.* (Pág. 88).

Y agrega:

*“... las organizaciones están diseñadas para impedir que la gente vea interacciones importantes. Un modo obvio consiste en imponer rígidas divisiones internas que inhiban las preguntas a través de los límites...”.* (Pág. 89)

Las redes, basadas en vínculos fuertes, la confianza y la identificación con el grupo facilitarían los flujos de información, el intercambio de conocimientos y la consulta entre los actores, a la vez que incrementaría el número de alternativas a considerar, dado los diversos modelos mentales que intervendrían.

Por lo expuesto, se podría inducir que la calidad de las decisiones sería mayor.

**Relación A4 (fig. 21): La conformación de redes horizontales permitiría la resolución de problemas a nivel horizontal.**

La estructura es un tema de la Administración que está presente desde el nacimiento de la misma como Ciencia. A lo largo de la historia se ha tratado de encontrar un modelo que responde a las necesidades de la división del trabajo y la coordinación. Hoy en día se encuentra vigente la corriente de pensamiento que indica que no existe un único modelo, sino que cada empresa debe adoptar aquella estructura que mejor se adapte al logro de sus estrategias.

Sin embargo, en los últimos años del siglo pasado surgió una tendencia hacia la eliminación de niveles jerárquicos de las estructuras clásicas, dando lugar a lo que se llama comúnmente “estructuras chatas”, por oposición a la estructura tradicional caracterizada por varios niveles de mandos medios. Las razones que justifican este pensamiento son el cambio, un cliente más informado y exigente, la variedad de productos y servicios que ofrecen las empresas y la velocidad que se requiere en cuanto a innovaciones para satisfacer al usuario. Esto necesariamente conduce a ampliar el ámbito de control y requiere colocar el poder de decisión en niveles más bajos de la organización. (Galbraith, 2002).<sup>162</sup>

Moss Kanter (1999), en el libro “La Organización del Futuro”, explica esta tendencia.<sup>163</sup>

*“De vertical a horizontal: la nueva generación En las empresas norteamericanas tradicionales se ponía el acento en el orden jerárquico, al menos en teoría. La información bajaba por una cadena de mando vertical; cada empleado ocupaba su lugar en esa cadena de acuerdo con su status, remuneración, autoridad e influencia. Hoy se opta cada vez más por el trabajo de equipos interfuncionales o interdepartamentales. Se alienta a la gente a que recurra a la influencia y colaboración de sus pares en lugar de la autoridad de sus jefes”. (Pág. 195)*

Tal como se explicó anteriormente, si los mandos medios trabajan en su función en forma aislada, cuando hay que tomar una decisión generalmente se recurre al nivel inmediato superior y así sucesivamente hasta llegar al nivel donde existe el contacto inter-funcional. Este mecanismo, en muchos casos innecesario, crea un proceso de “idas y vueltas” que genera burocracia. La razón fundamental es el poco contacto entre quienes deben solucionar los problemas.

---

<sup>162</sup> Galbraith, J. (2002). Obra ya citada.

<sup>163</sup> Moss Kanter, Rosabeth (1999). “La Gente: el corazón de la organización del futuro”. Cap. 14 del libro: *La Organización del Futuro*. Editorial Granica.

Inkpen y Tsang (2005) afirman:<sup>164</sup>

*“Decentralization enables members to establish lateral ties on their own initiative, without first seeking approval from headquarters”. (Pág. 156)*

“La descentralización habilita a los miembros a establecer vínculos laterales, sin tener que buscar primero la aprobación de la casa matriz”. (Traducción propia).

Esta observación realizada para unidades de negocio de una empresa estructurada bajo al forma divisional puede transferirse a la dinámica inter funcional.

Las redes generadas a partir de los programas de capacitación facilitarían la interacción y el diálogo entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico facilitando la resolución de los problemas en dicho nivel y evitando que las cuestiones que pueden ser resueltas en un estrato intermedio de la estructura, suban en la escala jerárquica para su consideración. Esto permitiría soluciones más rápidas y que los niveles superiores ahorren tiempo en la consideración de asuntos que pueden ser resueltos por estratos inferiores y puedan dedicarse a temas de relevancia estratégica.

**Relación A5 (fig. 21): La conformación de redes horizontales traería como consecuencia una mayor interacción horizontal.**

Esta relación es una consecuencia de la conformación de la red. La interacción inicia los vínculos de la red y posteriormente los afianza en el tiempo. La misma se encuentra en la base de todas las consideraciones anteriores. Al conformar la red las relaciones interpersonales se intensifican como consecuencia de la mayor frecuencia de contactos entre los miembros de la misma.

---

<sup>164</sup> Inkpen, A & Tsang, E (2005). Ob. ya citada.

Se ha expresado anteriormente la importancia de la coordinación entre las distintas funciones de la empresa. La estructura jerárquica formal no puede resolver todos los temas de coordinación. Estas redes horizontales podrían solucionar muchos de los inconvenientes que se manifiestan en este aspecto.

Al aumentar los contactos se crean las condiciones para el intercambio de conocimientos e información, favoreciendo la combinación que puede resultar en mejoras en los procesos y flujos de trabajo. Tsai & Ghoshal (1998) lo expresan de la siguiente manera:<sup>165</sup>

*“Through the process of social interaction, actors realize and adopt their organizations’ languages, codes, values and practices. At the same time, these socialized actors may also create new sets of values or new visions based on their common interests and mutual understandings”.*  
(Pág. 467).

“A través del proceso de interacción social, los actores comprenden y adoptan los lenguajes, códigos, valores y prácticas de la organización. Al mismo tiempo, estos actores socializados pueden además crear un nuevo conjunto de valores o nuevas visiones basados en sus intereses comunes y mutuo entendimiento”. (Traducción propia).

La mayor interacción profundiza también el conocimiento de las personas entre sí dando lugar al desarrollo de la confianza. Al respecto, Prusak y Cohen (2001), expresan:<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Tsai, W. & Ghoshal, Sumantra (1998). “Social capital and value creation: the role of intrafirm networks”. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. Nro. 4. Pág. 464-476.

<sup>166</sup> Prusak, L. & Cohen, D. (2001). Ob. ya citada.

*“Relationships can only happen, and trust can only flourish, when people know one another”. (Pág. 88)*

“Las relaciones sólo pueden suceder, y la confianza sólo puede florecer, cuando las personas se conocen unas a otras.” (Traducción propia).

**Relación A6 (fig. 21): La conformación de redes horizontales elevaría el nivel de cooperación.**

Las personas están más dispuestas a cooperar con aquéllos a quienes conocen a través del desarrollo de vínculos interpersonales, característicos de las redes.

Es bastante habitual escuchar en las empresas expresiones tales como “... esto no es de mi incumbencia”, “... no voy a hacer algo que no me corresponde”, “... que lo haga el responsable del tema”. Estas expresiones y otras análogas podrían ser producto de la división de funciones que necesariamente existen en las organizaciones. Sin embargo, reflejan bajos niveles de cooperación.

Observando la realidad desde otra perspectiva, se podría plantear que una persona no estaría dispuesta a colaborar con alguien que no conoce, del que no tiene una opinión formada acerca de su capacidad e idoneidad y en la realización de una tarea que no está dentro del ámbito de las que ejecuta comúnmente.

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) lo expresan de la siguiente forma:<sup>167</sup>

*“...the execution of organizational activities may be more efficient when employees working within a company know one another”. (Pág. 510).*

---

<sup>167</sup> Bolino, M.; Turnley, W. & Bloodgood, J. (2002). Ob. ya citada.

“... la ejecución de las actividades organizacionales son más eficientes cuando los empleados que trabajan en la compañía se conocen unos a otros”. (Traducción propia).

Justamente la conformación de las redes constituye un buen recurso, no el único, para facilitar el conocimiento de las personas entre sí y de las funciones y tareas que realiza cada uno. Además, como producto de la interacción, se podría lograr la obtención de información acerca de los conocimientos y habilidades que poseen los otros integrantes de la red, lo cual facilitaría la evaluación acerca de su idoneidad y aumentaría la confianza. Estos elementos llevarían a tener una mayor predisposición a cooperar en la realización de tareas conjuntas o en una actividad puntual en que una persona necesita ayuda para llevarla a cabo.

### 3.3.6.2- Realidades a partir de la Dimensión Cognitiva del Capital Social (B en figura 21)

Como preámbulo al análisis de este apartado se transcribe esta cita de Inkpen y Tsang (2005), acerca de la importancia de los objetivos compartidos en una red:<sup>168</sup>

*“When a shared vision is present in the network, members have similar perception as to how they should interact with one another. This can promote mutual understandings and exchange of ideas and resources. Thus, a shared vision can be viewed as a bonding mechanism that helps different parts of a network integrate knowledge”. (Pág. 157).*

“Cuando una visión compartida está presente en la red, los miembros tienen percepciones similares acerca de cómo deben interactuar unos con otros. Esto puede promover el mutuo entendimiento y el intercambio de ideas y recursos. Por ello, una visión compartida puede ser vista como un mecanismo de unión que ayuda a las diferentes partes de la red a integrar conocimientos”. (Traducción propia)

Tomando como base las Relaciones R2 y R3 de la figura 21, establecidas a partir del postulado de que los programas de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico crean Capital Social en su Dimensión Cognitiva, se analizarán las siguientes relaciones con algunas realidades observables a posteriori del evento en la actividad cotidiana de la empresa:

Relación B1 (fig. 21): Los lenguajes y códigos compartidos incrementarían el conocimiento y comprensión de los que realiza cada área por parte de los integrantes de las demás.

---

<sup>168</sup> Inkpen, A. & Tsang, E. (2005). Ob. ya citada.

Relación B2 (fig. 21): Los lenguajes y códigos compartidos tendrían influencia en la calidad de las decisiones.

Relación B3 (fig. 21): Las historias compartidas elevarían el nivel de cooperación.

Relación B4 (fig. 21): Las historias compartidas mejorarían el clima laboral.

**Relación B1 (fig. 21): Los lenguajes y códigos compartidos incrementarían el conocimiento y comprensión de los que realiza cada área.**

Cada sector de la organización domina un lenguaje que es propio de la especialidad y de la actividad específica que realiza. Ese lenguaje es conocido y comprendido por todos los integrantes de dicho sector, facilitando de esta forma la ejecución y coordinación de las tareas.

Además del lenguaje existen códigos propios que genera el propio grupo como comunidad social que es.

Cuando se eleva la perspectiva a nivel de la organización, es posible que surja el inconveniente que esos lenguajes y códigos propios de un área, no sean conocidos y comprendidos por las demás. Más serio es el problema cuando conociéndolos y comprendiéndolos, no son compartidos ni aceptados. En la base de este planteo se encuentra la especialización de la persona y el saber propio de cada disciplina. Esto puede ocasionar consecuencias negativas cuando el objeto de análisis es la totalidad del sistema.

Destacando la importancia de este aspecto, Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) afirman:<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Bolino, M.; Turnley, W. & Bloodgood, J. (2002). Ob. ya citada.

*“Both, shared language and share narratives, therefore, serve to increase the level of understanding among organizational members. These assets also increase the ability of employees to anticipate and predict the actions of other coworkers, thereby facilitating actions of other coworkers, thereby facilitating the utilization of various members’ inputs, successful coordination of activities, and adaptation to changing conditions”. (Pág. 511).*

“Ambos, lenguajes compartidos e historias compartidas, sirven para incrementar el nivel de entendimiento entre los miembros de la organización. Estos activos también incrementan la habilidad de los empleados para anticipar y predecir las acciones de otros compañeros, facilitando las acciones de otros trabajadores, la utilización del potencial de los miembros, la coordinación exitosa de actividades y la adaptación a condiciones cambiantes”. (Traducción Propia).

Ya se ha explicado que los programas de capacitación constituyen oportunidades para desarrollar el diálogo entre los miembros de distintas áreas. Con lo cual son eventos propicios para incrementar la comprensión de lo que realiza cada sector y unificar conceptos y criterios que posteriormente se reflejarán en el día a día. Este inicio en las actividades de capacitación tendría continuidad en el tiempo a través de las relaciones interpersonales de los miembros de la red.

La elaboración de conceptos y códigos comunes es de suma importancia dentro de la empresa, mucho más si esa elaboración y aceptación barre niveles horizontales de la estructura, ya que esto aseguraría una difusión en todos los subsistemas de la organización.

Por lo pronto, los programas de capacitación asegurarían lenguajes y códigos comunes respecto del tema concreto que se desarrolla en el mismo. Pero también permitiría la incorporación de conceptos y códigos ajenos a la actividad propia de cada participante.

Por ejemplo, si se está desarrollando un programa de capacitación sobre el tema “Reuniones Efectivas” y del mismo están participando todos los integrantes del mismo nivel jerárquico horizontal, se podría llegar a presumir que, al menos en ese tema concreto, se generaría un lenguaje y códigos que serían los mismos o muy semejantes para todos los asistentes al evento.

**Relación B2 (fig. 21): Los lenguajes y códigos compartidos incrementarían la calidad de la toma de decisiones.**

Cuando la toma de decisiones requiere la intervención de distintas áreas de la organización pueden suscitarse inconvenientes a partir del desconocimiento y/o la no comprensión del lenguaje y códigos de cada una. Inclusive puede ocurrir que un mismo concepto tenga distinto significado según sea el contexto dentro del cual se lo utilice o el modelo mental de la persona que lo está utilizando. Esto puede provocar malos entendidos y discusiones que pueden devenir en decisiones de baja calidad.

Bolino, Turnley y Bloodgood (2002) expresan:<sup>170</sup>

*“When using a common language, organizational members can more effectively exchange information with and provide assistance to other employees”. (Pág. 511).*

“Cuando los miembros de una organización usan un lenguaje común, pueden intercambiar información más efectivamente y proveer asistencia a otros empleados”.  
(Traducción propia).

---

<sup>170</sup> Bolino, M.; Turnley, W. & Bloodgood, J. (2002). Ob. ya citada.

El posibilitar ámbitos y momentos en la vida organizacional para el diálogo y la discusión que lleven a crear consenso sobre significados y conductas comunes, es un elemento valioso a la hora de tomar decisiones. Cuando todos entienden de qué se está hablando y el por qué de ciertas acciones, la elaboración de alternativas se tornará más rica y aumentará la calidad de las decisiones.

Los programas de capacitación son una buena ocasión para el diálogo, la discusión productiva y la elaboración de consensos acerca del significado y conceptualización de hechos de la realidad. Los lenguajes y códigos compartidos creados o reforzados en el ámbito de los programas permanecerán en el tiempo y se incrementarán con nuevos aportes a partir de las interacciones entre los miembros de la red.

**Relación B3 (fig. 21): Las historias compartidas tendrían influencia en el nivel de cooperación.**

Basándose en Nahapiet y Ghoshal (1998), Bolino y otros (2002), escriben:<sup>171</sup>

*“According to Nahapiet y Ghoshal (1998), mutual understanding among employees is achieved through the existence of a shared language and from the exchange of shared narratives. Where shared language and shared narratives both exists, employees can more easily discuss problems, transfer ideas and offer more effective assistance to one another”. (Pág. 511).*

“De acuerdo a Nahapiet y Ghoshal (1998), el entendimiento mutuo entre los empleados se alcanza a través de la existencia de un lenguaje compartido y del intercambio de historias compartidas. Cuando existen ambos, lenguaje compartido e historias compartidas, los empleados pueden más fácilmente discutir problemas,

---

<sup>171</sup> Bolino y otros. (2002). Ob. ya citada.

transferir ideas y ofrecer asistencia mutua más efectiva”.  
(Traducción propia).

Las historias compartidas constituyen relatos de experiencias pasadas vividas en la organización por parte de todos o un grupo de integrantes de la misma. Conforman la memoria de la organización y cumplen con la función de mantener vivo su espíritu.

Estas historias surgen a partir de determinados eventos y aglutinan a los participantes de los mismos. Cuando las experiencias son consideradas positivas este recuerdo se alimenta mediante la evocación y la transmisión a los nuevos integrantes de la empresa.

Los programas de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias contienen un alto nivel de actividades de intensa participación basados en experiencias de distinto tipo, tales como juegos, rol playing, simulaciones, representaciones, casos, competencias, etc.

En el desarrollo de las distintas instancias se van produciendo vicisitudes a partir de las acciones y dichos de los asistentes.

Esto genera un anecdotario compartido por todos los que experimentan el programa y que, posteriormente, es evocado y reforzado por las relaciones interpersonales.

Simultáneamente, se profundiza el conocimiento y la confianza entre las personas y, como generalmente se trabaja en equipo, para el logro del objetivo propuesto por el facilitador, es necesaria la cooperación.

Esta experiencia vivida en la actividad se trasladaría luego a la vida diaria, alimentada por las historias compartidas.

Así, una persona estaría más dispuesta a cooperar con otra con la que ha vivido una instancia donde ha tenido oportunidad de practicar la cooperación y con la cual tiene recuerdos comunes.

El efecto sería mayor si se considera el hecho que los participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico. Se generarían historias compartidas para dicho grupo que reforzarían la cooperación entre ellos.

**Relación B4 (fig. 21): Las historias compartidas mejorarían el clima laboral.**

Todas las dimensiones del Capital Social tendrían repercusión en el clima laboral. Se ha propuesto esta relación por el fuerte carácter aglutinante que tienen las historias compartidas en un grupo o en la organización.

Las experiencias comunes generarían recuerdos comunes, facilitarían el diálogo al partir de un elemento compartido y favorecerían la profundización de las relaciones interpersonales. Cuando se considera a integrantes del mismo nivel horizontal de la organización estos elementos enunciados adquieren mayor valor por su contribución al descenso de las barreras inter funcionales. El trabajar en un entorno amable y armonioso, aún cuando se generen controversias, produciría un mejoramiento del clima general de la organización.

Los programas de capacitación a los que se hace referencia en este trabajo, si están bien diseñados y logran crear un buen ambiente durante su desarrollo, alentando la participación de los asistentes y el compromiso en la acción grupal, pueden concluir en una mejora de las relaciones entre los participantes que se transmitiría luego al lugar de trabajo, mejorado el clima general de la organización.

Bolino y otros (2002) expresan al respecto:<sup>172</sup>

*“When employees present their ideas and openly share true opinions with their coworkers, such actions are likely to facilitate the creation of shared languages and narratives within de organization”.*

---

<sup>172</sup> Bolino y otros. (2002). Ob. ya citada.

*“When employees are willing to voice their opinions and encourage their colleagues to express themselves, this contributes to a work environment in which employees are comfortable sharing ideas and knowledge”. (Pág. 515)*

“Cuando los empleados exponen sus ideas y comparten abiertamente sus verdaderas opiniones con sus compañeros de trabajo, tales acciones facilitan la creación de lenguajes e historias compartidas dentro de la organización”.

“Cuando los empleados están dispuestos a emitir opiniones y alientan a sus colegas a expresar las suyas, esto contribuye a un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas y conocimiento”. (Traducción propia).

### **3.3.6.3- Realidades a partir de la Dimensión Relacional del Capital Social (C en figura 21)**

Tal como surge de la figura 21 en esta Dimensión Relacional se considerarán tres atributos de los enunciados por Nahapiet y Ghoshal (1998):

Confianza (R4 en figura 21)

Nuevas normas de comportamiento (R5 en figura 21)

Mayor identificación (R6 en figura 21)

Se analizarán las siguientes relaciones entre los tres atributos mencionados y las realidades observables a posteriori de la actividad:

#### **Con respecto a la confianza:**

Coleman (1988) afirma que un grupo dentro del cual existe amplia confianza es capaz de realizar mucho más que un grupo comparable donde no existe esa confianza.<sup>173</sup>

Relación C1 (fig. 21): La confianza reduciría el nivel de conflictos.

Relación C2 (fig. 21): La confianza incrementaría la transparencia en la información.

Relación C3 (fig. 21): La confianza elevaría el nivel de cooperación.

Relación C4 (fig. 21): La confianza produciría una mejora en el clima laboral.

#### **Relación C1 (fig. 21): La confianza reduciría el nivel de conflictos.**

---

<sup>173</sup> Coleman J. (1988). Ob. ya citada.

La confianza es un sentimiento que implica el abandonarse en el otro dando por sentado que esta persona responderá de acuerdo a las expectativas creadas.

Los conflictos surgen, en muchas ocasiones, no tanto por disparidad de criterios, sino por falta de confianza en la otra parte.

En la mayoría de los casos no es un sentimiento que surja espontáneamente. Puede ocurrir que al conocer una persona, la misma inspire confianza, pero para convertirse en alguien confiable, deberá demostrarlo con sus acciones y decisiones posteriores. Así irá ganado reputación de persona confiable.

En una organización se dan dos niveles de confianza. Uno, de mayor nivel, es la confianza en la organización como institución. Cuando a lo largo de su historia, la empresa ha sido capaz de superar crisis, circunstancias difíciles y ha sostenido políticas coherentes respecto de su accionar como conjunto, se vuelve confiable para sus empleados, clientes, proveedores, la sociedad, los accionistas y todos los que de una u otra manera se vinculan con ella.

Existe otro nivel de confianza que se da en el plano de las relaciones entre los empleados y entre grupos de empleados. Cuando una persona o sector de la empresa no es confiable para los demás, aparecerían situaciones conflictivas que perjudican la actividad y que podrían manifestarse de distintas maneras. Por ejemplo: recelos, ocultamiento de información, aislamiento, etc.

Gregory Crow (2002) habla sobre el efecto de la desconfianza:<sup>174</sup>

*“When we distrust someone, every aspect of that relationship develops a patina of suspicion and doubt”.*  
(Pág.2).

---

<sup>174</sup> Crow, Gregory (2002). “The Relationship Between Trust, Social Capital and Organizational Success”. *Nursing Administration Quarterly*. Spring 2002. Pag. 1-11.

“Cuando desconfiamos de alguien, todos los aspectos de la relación desarrollan una pátina de sospecha y duda”.  
(Traducción propia).

Y agrega:

*“This distrust may develop into prejudice toward a person, which often causes us to reject their action and ideas”. (Pág.2).*

“Esta desconfianza puede devenir en prejuicios hacia una persona, lo cual a menudo nos provoca el rechazo de sus acciones e ideas”. (Traducción propia).

La confianza surge por el conocimiento interpersonal y se va alimentando día a día. Tendría como resultado la eliminación de prejuicios y disminuiría el nivel de conflictos. Crow (2002) manifiesta al respecto:

*“Personal interaction has the greatest potential for creating trust because it increases the likelihood of effective communication”. (Pag.8).*

“La interacción personal tiene el potencial más grande para la creación de confianza porque incrementa la probabilidad de la comunicación efectiva.” (Traducción propia).

Los programas de capacitación constituirían un buen entorno para profundizar las relaciones interpersonales, aumentar el grado de confianza y tendrían como subproducto una disminución del nivel de conflictos en la organización. Las actividades que se desarrollan a lo largo del tipo de programas aquí considerados, necesitan, por lo general, un mínimo de confianza para su ejecución y la resolución de conflictos que puedan

suscitarse en el transcurso de las mismas. Constituirían un ambiente propicio para aprender a lograr consensos, aumentar la confianza y aprender a superar situaciones difíciles. Esta experiencia puntual podría luego verse reflejada en la actividad cotidiana de la empresa.

**Relación C2 (fig. 21): La confianza incrementaría la transparencia de la información.**

Cuando aumenta la confianza entre los integrantes de la organización existiría una mayor predisposición a compartir información, que circularía a través de la red.

El ocultamiento de información o el hecho de transmitirla en forma parcial es un reflejo de mecanismos de poder que se están ejerciendo a favor de intereses personales o de un grupo en particular. Esta situación se traduce generalmente en un perjuicio para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Crow (2002) habla sobre las consecuencias del Capital Social negativo:<sup>175</sup>

*“If an organization’s social capital is predominantly negative, then its financial capital can, and often does, suffer.” (Pág. 3).*

“Si el Capital Social de una organización es predominantemente negativo, su capital financiero puede, y sucede a menudo, sufrir.” (Traducción propia).

Cuando hay confianza entre los integrantes de la institución, la información circula entre sectores con mayor fluidez facilitando la coordinación y ejecución de las acciones. Al transparentar la información se atenúan algunas prácticas distorsivas como los rumores y disminuye la posibilidad de malos entendidos.

---

<sup>175</sup> Crow, G. (2002). Ob. ya citada

En la ejecución de algunas actividades de los programas aquí considerados, el compartir información entre los participantes resulta fundamental para alcanzar el objetivo planteado por la persona que está al frente de los mismos. Ej: un programa de negociación.

Pero no sólo puede observarse el hecho de compartir información respecto del ejercicio puntual que se debe resolver, sino también respecto de temas laborales ya que a través de ejemplos, acotaciones, conversaciones suele observarse el intercambio de información respecto de hechos o situaciones que son traídos a cuenta por los participantes y que enriquecen las perspectivas de los temas tratados.

Como los participantes del evento encuentran en el evento la oportunidad de conocerse más, de saber qué realiza cada uno en su función, aumentaría la confianza y compartirían información. Esta experiencia inicial podría reflejarse posteriormente en el desarrollo cotidiano de la actividad.

### **Relación C3 (fig. 21): La confianza elevaría el nivel de cooperación.**

Podría argumentarse que cuando en la relación entre dos personas existe la confianza mutua, estas personas estarían más dispuestas a cooperar entre sí en forma espontánea o a responder positivamente a una solicitud de ayuda.

Resulta muy difícil colaborar con alguien en quien no se confía porque aparecerán dudas respecto a sus reales intenciones en la ejecución de la tarea común.

Las organizaciones se desprenden rápidamente de aquellas personas que consideran han traicionado su confianza realizando acciones o tomando decisiones que van en detrimento de sus intereses. Las personas, en el ambiente laboral, seguirían un patrón semejante y retirarían su cooperación a aquellas personas que no consideran dignas de confianza. Así aparecen reacciones de negarse a trabajar con determinadas personas o sectores, quitar colaboración, etc. La consecuencia es la dificultad, y en algunos casos la imposibilidad de realizar tareas en común.

La confianza alienta el nivel de cooperación y predispone a las personas y grupos a colaborar mutuamente. Tsai y Ghoshal (1998), lo expresan de esta forma:<sup>176</sup>

*“When two parties begin to trust each other, they become more willing to share their resources without worrying that they will be taken advantages of by the other party. Thus, cooperative behavior, which implies the exchange or combination of resources, may emerge when trust exists”.* (Pág. 467).

“Cuando dos partes comienzan a confiar una en la otra, están más dispuestos a compartir sus recursos sin preocuparse que la otra parte tome ventajas. Luego, el comportamiento cooperativo, que implica el intercambio o la combinación de recursos, puede emerger cuando existe la confianza”. (Traducción propia).

Los programas de capacitación brindan la posibilidad de aumentar la confianza a partir de la profundización de las relaciones interpersonales entre los participantes y, a través de las actividades propuestas alientan la cooperación entre los integrantes, realidad que podría trasladarse a posteriori al ambiente laboral en el día a día.

#### **Relación C4 (fig. 21): La confianza produciría una mejora en el clima laboral.**

Por todo lo expuesto anteriormente, trabajar en un ambiente donde las personas confían una en las otras, resulta en una mejora del clima general en la empresa.

Si se presume que el aumento de la confianza reduce los niveles de conflictividad, facilita la transmisión de información haciéndola más transparente, eleva los niveles de cooperación, podría deducirse que el ambiente laboral sería mucho más confortable para las personas que desarrollan sus labores en dicho ambiente.

---

<sup>176</sup> Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Ob. ya citada.

Como resumen de esta realidad, se transcribe lo expresado por Prusak y Cohen (2001):<sup>177</sup>

*“Every manager knows that business runs better when people within the organization know and trust one another – deals more faster and move smoothly, teams are more productive, people learn more quickly and perform with more creativity. Strong relationships, most managers will agree, are the grease of an organization. Business gets done without them, but not for long and not very well”.*  
(Pág. 86).

“Un gerente sabe que el negocio marcha mejor cuando las personas dentro de la organización se conocen y confían unos en los otros - gestionan más rápido y se mueven fácilmente, los equipos son más productivos, las personas aprenden más rápido y trabajan con mayor creatividad. Las relaciones interpersonales fuertes, la mayoría de los gerentes estarán de acuerdo, son el lubricante de una organización. Los negocios pueden llevarse adelante sin ellas, pero no por mucho tiempo y no muy bien”.  
(Traducción propia).

**Con respecto a las nuevas normas de comportamiento:**

Relación C5 (fig. 21): La resolución de problemas a nivel horizontal.

Relación C6 (fig. 21): Disminución de consultas al nivel jerárquico superior.

Relación C7 (fig. 21): Mayor interacción a nivel horizontal.

Relación C4 (fig. 21): Mayor transparencia en la información.

---

<sup>177</sup> Prusak, L. & Cohen, D. (2001). Ob. ya citada.

Uno de los aspectos de la Dimensión Relacional del Capital Social son las normas de comportamiento que caracterizan a un grupo social (**R5 en fig.21**).

Paralelamente existen las sanciones de cualquier tipo para aquellos que no se comportan de acuerdo con dichas normas.

En una organización, como comunidad social que es, existe una serie de normas que limitan el comportamiento de los integrantes y que, de cumplirse, permiten predecir sus acciones y decisiones.

Dentro de las normas existen las formales y las informales. Las primeras son emitidas por la empresa y buscan normalizar el comportamiento a través de pautas uniformes que son de cumplimiento obligatorio y cuya trasgresión tiene como consecuencia una sanción oficial. Las segundas surgen de los grupos y pueden variar entre un sector y otro de la empresa ya que provienen de la interacción entre las personas que conforman cada comunidad social. Si bien no están escritas su no cumplimiento acarrea sanciones de tipo informal que son aplicadas por el grupo.

Las capacitaciones para el desarrollo de competencias están destinadas justamente a trabajar sobre los comportamientos y actitudes de los participantes, respecto del tema específico tratado, buscando una adecuación de los mismos que facilite el logro de los objetivos generales de la organización. Por ejemplo, un programa de Trabajo en Equipo tiene como objetivo promover en los participantes un cambio en la modalidad de llevar adelante las tareas en la empresa, pasando de un enfoque individual a una perspectiva comunitaria, cooperativa, donde se privilegie el logro de objetivos comunes antes que los propios de cada sector o de cada persona.

Como ya se ha mencionado anteriormente en este trabajo, y en coincidencia con el modelo de Kolb (1984), en el desarrollo de los programas aquí considerados, se incluye la realización de actividades que requieren los nuevos comportamientos en un lugar protegido (fuera del ámbito laboral).

Generalmente, luego de la experimentación se insertan momentos de reflexión sobre lo ocurrido en cada etapa del programa, donde las personas y/o grupos participantes tienen

la oportunidad de revisar lo actuado y evaluar su efectividad, descubriendo fortalezas y debilidades propias y del grupo con el fin de profundizar las primeras y trabajar sobre las segundas para mejorar el desempeño.

Resulta interesante observar e indagar, posteriormente a la finalización del programa, acerca de si lo aprendido en el mismo se traslada a la actividad concreta que cada uno realiza en su puesto de trabajo. Esto es lo que los autores denominan “Evaluación en el Puesto de Trabajo”, que ya ha sido expuesto en páginas anteriores.

Si bien a partir de todos los programas de capacitación que lleva adelante la empresa, cualquiera sea su tipo y modalidad, podrían surgir nuevos comportamientos y normas asociadas a los mismos, en este caso particular se están analizando programas llevados a cabo barriendo niveles horizontales semejantes de la estructura, con lo cual se procederá a considerar los comportamientos generales enunciados previamente (**Relaciones C5, C6, C7 y C8 de la figura 21**).

Si se crean las redes horizontales, surgen lenguajes, códigos e historias compartidas y aumenta la confianza entre los participantes que pertenecen al mismo nivel horizontal, un comportamiento que podría emerger es la resolución de problemas en dicho nivel (**Relación C5 de la fig.21**). Constituirían un nuevo conjunto de prácticas a partir de intereses comunes y mutuo entendimiento, tal como lo expresan Tsai y Ghoshal (1998). (Ver cita en página 174 de este trabajo).<sup>178</sup>

En el caso que se verifique esta nueva realidad aparecerán nuevas pautas de comportamiento, muchas veces informales, consensuadas entre los integrantes de la red que se aplicarán en cada ocasión, del tipo “...cuando surja este problema, llamáme, nos reunimos y decidimos cómo resolverlo....”.

Por ejemplo, si se está llevando a cabo un Programa de Toma de Decisiones, probablemente aparecerán en el desarrollo del mismo, acuerdos que determinarán nuevas normas de comportamiento para la resolución de problemas al nivel horizontal.

---

<sup>178</sup> Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Ob. ya citada.

Si el comportamiento anterior se verifica en la realidad parecería natural que surgiera como consecuencia una disminución de consultas al nivel inmediato superior de la estructura (**Relación C6 de la fig. 21**). Este hecho también generaría nuevas normas entre los integrantes de la red respecto a cuáles son los ámbitos en los que cada uno puede dar soluciones propias sin la intervención de sus jefes. Esto respondería a la perspectiva planteada por Rosabeth Moss Kanter (1999) respecto al diseño que requerirán las organizaciones del futuro y que está incluida en la página 172 de este trabajo.<sup>179</sup>

Para que se verifiquen estos comportamientos previamente enunciados debería darse previa o simultáneamente una mayor interacción horizontal (**Relación C7 de la fig. 21**) a partir de la conformación de la red, el mayor conocimiento interpersonal y el aumento de confianza. Sobre el tema, Tsai y Ghoshal (1998) expresan:<sup>180</sup>

*“Inside firms, social interactions among different units blur the boundaries of those units and stimulate the formation of common interests”. (Pág. 467)*

“En el interior de las firmas, la interacción social entre distintas unidades desdibujan las fronteras de dichas unidades y estimulan la formación de intereses comunes”.  
(Traducción propia).

Esta es una realidad que, de observarse en la práctica, a posteriori del programa, constituirá un nuevo comportamiento entre los miembros de la red. Surgirían así nuevas normas, espontáneas o por consenso entre los participantes acerca de cómo llevar adelante esta mayor interacción horizontal.

---

<sup>179</sup> Moss Kanter, R. (1999). Ob. ya citada.

<sup>180</sup> Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Ob. ya citada.

Otro cambio de comportamiento que podría observarse sería la predisposición a compartir información, con lo cual llevaría a un mayor grado de transparencia en el sistema como un todo. **(Relación C8 de la fig. 21)**. Según Tsai y Ghoshal (1998):<sup>181</sup>

*“Social ties are channels for information and resource flows” (Pág. 467).*

“Los vínculos sociales son canales para el flujo de información y recursos”. (Traducción propia).

Para llevar adelante esta nueva modalidad, deberían surgir normas que determinen su puesta en práctica acerca de qué tipo de información, qué medios se utilizarán, oportunidad de la misma, etc.

Ya se ha analizado el tema del aumento del nivel de cooperación a partir de las dimensiones Estructural y Cognitiva del Capital Social. Esta realidad que podría surgir a partir de los programas de capacitación aquí analizados, sería una de las manifestaciones más fácilmente observables en el día a día de la empresa. Aparecerían así nuevas normas de comportamiento, casi siempre informales, que reflejarían cómo se instrumenta esta mayor cooperación **(Relación C9 de la fig. 21)**. Se considerarían aspectos tales como en qué tareas, ante qué situaciones, quiénes intervendrían, en qué momento, cómo se solicita el pedido de cooperación, etc.

Como resumen de este aspecto cooperativo se incluye una cita de Robert Putnam (1993):<sup>182</sup>

*“Stocks of social capital, such as trusts, norms and networks, tend to be self – reinforcing and cumulative. Successful collaboration in one endeavor builds*

---

<sup>181</sup> Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Ob. ya citada.

<sup>182</sup> Putnam, R. (1993). Ob. ya citada.

*connection and trusts – social assets that facilitate future collaboration in other, unrelated tasks”.*

“Stocks de capital social, tales como confianza, normas y redes, tienden a auto reforzarse e incrementarse. La colaboración exitosa en un entorno construye conexiones y confianza – activos sociales que facilitan la futura colaboración en otras tareas no relacionadas.” (Traducción propia).

### **Con respecto a la identificación**

#### **Relación C10 (fig. 21): La mayor identificación se traduciría en una mejora del clima laboral**

Las empresas buscan permanentemente incrementar la identificación de sus integrantes con los objetivos y propuestas que les ofrecen para el logro de las metas finales planteadas.

En este sentido Bolino y otros (2002), expresan:<sup>183</sup>

*“Identification is likely to contribute to the effective collaboration of employees within organizations as well”.*  
(Pág. 511).

“También la identificación probablemente contribuya a la colaboración efectiva de los empleados dentro de las organizaciones”. (Traducción propia).

---

<sup>183</sup> Bolino, M.; Turnley, W. & Bloodgood, J.(2002). Ob. ya citada.

Agregan:

*“Individuals with strong ties identify with one another or identify themselves in terms of their group memberships”.* (Pág. 511).

“Los individuos con vínculos fuertes a menudo se identifican unos con otros o se identifican a sí mismos en términos de pertenencia a su grupo”. (Traducción propia).

Para concluir:

*“...the level of group identification is positively associated with communication and cooperation within groups and the extent of concern demonstrated for group activities and outcomes”.* (Pág. 511).

“... el nivel de identificación con el grupo está positivamente asociado con la comunicación y cooperación dentro del grupo y el grado de compromiso demostrado en las actividades grupales y sus logros”. (Traducción propia).

### **3.4 - Metodología de la investigación**

El concepto de Capital Social aplicado a las empresas no tiene mucha difusión en nuestro país. De allí el interés que despertó investigar el tema en empresas que operan en nuestro medio.

Se realizó un trabajo de investigación para poder conocer la opinión de los responsables de Recursos Humanos de distintas empresas acerca de las tres dimensiones del Capital Social relacionadas con el tema Capacitación. Este es un trabajo que pretende conocer la

visión de aquéllos que tienen la responsabilidad de diseñar y ejecutar los planes de formación de las empresas

Se elaboró una Encuesta de tipo cualitativo que se distribuyó en forma electrónica a los mencionados ejecutivos de Recursos Humanos.

Las empresas seleccionadas para la muestra son empresas grandes y/o Pymes grandes que desarrollan su actividad en diferentes sectores industriales, ya que se consideró que son estas las organizaciones que realizan programas de capacitación para el desarrollo de competencias In Company. Las Pymes de menor tamaño se concentran en capacitación de tipo técnico, que es la que necesitan para el desarrollo de su actividad y por lo general no disponen de muchos recursos para destinarlo a este fin. Tal como expresó Daniel Hernández, subsecretario de Políticas de Empleo y Formación Profesional de la Secretaría de Empleo, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el Precoloquio Centro de IDEA (Rosario), el mayor problema lo tienen las empresas pequeñas y medianas. Remarcó que hay un fuerte déficit en este sector en formación de calificaciones.<sup>184</sup>

Por este motivo, del total de respuestas recibidas se seleccionaron aquéllas empresas con dotaciones superiores a 500 personas. Así, la muestra se redujo a 27 empresas.

### **3.4.1- Diseño de la encuesta**

El objetivo de la encuesta fue relevar la opinión de los ejecutivos de Recursos Humanos y/o encargados de la Formación en las empresas, acerca de la aparición de elementos que conforman Capital Social a partir del desarrollo de Programas de Capacitación. A los efectos del trabajo, la encuesta es de carácter anónimo y los resultados que se presentan son de conjunto.

Se solicitaron datos referenciales de las empresas con el objeto de categorizar la muestra. Se intentará determinar si existen diferencias en las apreciaciones a partir de alguno de los datos referenciales. Por ejemplo, si existen observaciones diferentes entre

---

<sup>184</sup> Citado por Hugo Grimaldi en “Empresas con aulas”. Obra ya citada.

los responsables de Recursos Humanos o de Capacitación de las empresas de capital nacional o extranjero.

Estos datos fueron:

1) Rubro: aquí se solicitó al encuestado que definiera el rubro genérico al que se dedica la entidad en la que trabaja. Ejemplo: alimentación, medicina, tecnología, etc.

2) Cantidad de empleados: se presentaron cuatro alternativas de rangos.

0 – 100

101 – 500

501 – 1000

Más de 1000

3) Rango de Facturación (en millones de pesos): se presentaron tres alternativas.

0 – 500

500 – 1000

Más de 1000

4) Origen del Capital: se presentaron las dos alternativas básicas.

Nacional

Extranjero

El cuerpo de la encuesta en sí se explicitará a continuación.

Las tres primeras preguntas son de respuesta binaria por sí o por no. El objetivo es obtener información acerca de si las empresas realizan:

- 1) Capacitación In Company
- 2) Capacitación para el desarrollo de competencias
- 3) Programas cuyos destinatarios trabajen en distintas áreas y pertenezcan al mismo nivel jerárquico dentro de la estructura (niveles horizontales).

Posteriormente se presentan los distintos aspectos del Capital Social analizados solicitando a la persona encuestada que responda si, a posteriori de la realización de la actividad de capacitación, ha podido observar la aparición de alguna o varias de estas realidades. Las opciones de respuesta son tres:

Nunca

A veces

Siempre

Los aspectos tomados en consideración se muestran a continuación:

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Integración y conformación de redes horizontales			
Creación de un lenguaje y códigos compartidos propios de los participantes			
Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas			
Aumento de la confianza entre los participantes			
Aparición de nuevas normas de comportamiento			
Mayor grado de identificación con la empresa			
Mayor grado de identificación con el grupo			

El primer aspecto tiene relación con la Dimensión Estructural del Capital Social. El segundo y el tercer aspecto con la Dimensión Cognitiva del Capital Social y los restantes con la Dimensión Relacional del Capital Social.

A continuación se enumeraron una serie de realidades que podrían derivarse del Capital Social generado a partir de la actividad de capacitación y que podrían traducirse en beneficios para la empresa. Se expresó de la siguiente forma:

**A partir de la actividad, ¿ha podido verificar alguna de las siguientes realidades en el día a día?. Asigne importancia relativa a las que haya observado. Puede que haya dos o más que tengan la misma importancia relativa.**

**1 = Muy importante.**

**2 = Importancia media.**

**3 = Poco importante**

Se solicitó que se asigne la importancia relativa en cuanto al grado de relevancia que le atribuye el responsable en la ocurrencia de cada uno de los aspectos propuestos.

A continuación se muestran las realidades propuestas:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>Importancia (1 a 3)</b>
Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras			
Disminución del nivel de conflictos			
Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas			
Aumento en la calidad de la toma de decisiones			
Resolución de problemas a nivel horizontal			
Disminución de consultas a niveles superiores			
Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico			
Mayor transparencia de información			
Aumento del nivel de cooperación			
Mejora del clima laboral			

Posteriormente se incluyeron las siguientes preguntas con el fin de apreciar si algunos de estos aspectos son considerados beneficios por parte de los encuestados, si estas realidades se mantuvieron vigentes durante el lapso de seis meses luego de realizada la actividad y su opinión acerca de si la capacitación continua ayudaría a sostener los beneficios. Por último se incluyó un espacio destinado a comentarios que se deseara agregar. En el Anexo 1 se incluye el Formulario completo utilizado para la investigación.

Profundizando la investigación se solicitó a las empresas que consignaran, para cada pregunta relativa a los elementos de Capital Social y a las realidades observables con posterioridad a las actividades de capacitación, en base a qué fundamentos dieron las respuestas. Se presentaron una serie de alternativas que figuran en el cuadro siguiente, invitando a señalar con una X en el o los casilleros correspondientes. (Se consideró que para cada pregunta podría haber múltiples herramientas utilizadas por las empresas).

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista de Incidentes Críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / Mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra: .....	

## Capítulo 4: Análisis de los resultados de la Investigación

### 4.1- Conformación de la muestra

Del total de respuestas recibidas se seleccionaron las empresas con una dotación de personal superior a 500 personas, ya que como se expresara en este trabajo las empresas Grandes y Medianas Grandes son las que realizan capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos asistentes sean del mismo nivel jerárquico. Se descartaron además aquellas empresas que respondieron negativamente ante la pregunta de si realizaban este tipo de programas.

Así quedó una muestra de 27 empresas con la siguiente clasificación:

<b>EMPLEADOS</b>	
501 – 1000	<b>10</b>
Mayor de 1000	<b>17</b>
<b>FACTURACIÓN (en millones de pesos)</b>	
0 - 500	<b>10</b>
500 -1000	<b>7</b>
Más de 1000	<b>9</b>
No contesta	<b>1</b>
<b>ORIGEN DEL CAPITAL</b>	
Nacional	<b>10</b>
Extranjero	<b>15</b>
Mixto	<b>2</b>

Las 27 empresas que conforman la muestra respondieron afirmativamente a las preguntas acerca de si realizaban Capacitación In Company, para el desarrollo de

competencias y cuyos destinatarios pertenecen al mismo nivel jerárquico de la organización.

## 4.2- Percepción de atributos de Capital Social

### 4.2.1- Conformación de Redes Horizontales

(Relación R1 figura 21)

Las respuestas obtenidas se exponen en los siguientes gráficos

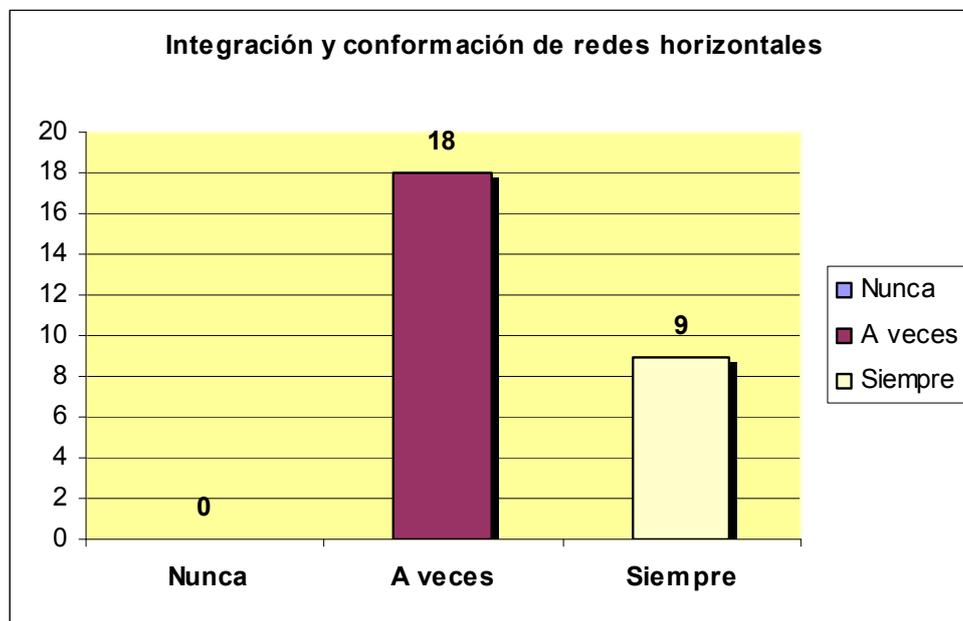


Fig. 22: Integración y conformación de redes horizontales. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Tal como se aprecia en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización del programa de capacitación se ha observado la integración y conformación de redes horizontales han sido las siguientes:

9 empresas respondieron “siempre”

18 empresas respondieron “a veces”

Ninguna empresa contestó a la opción “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 33% de respuestas a la alternativa “siempre” y un 67% de respuestas a la alternativa “A veces”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico.

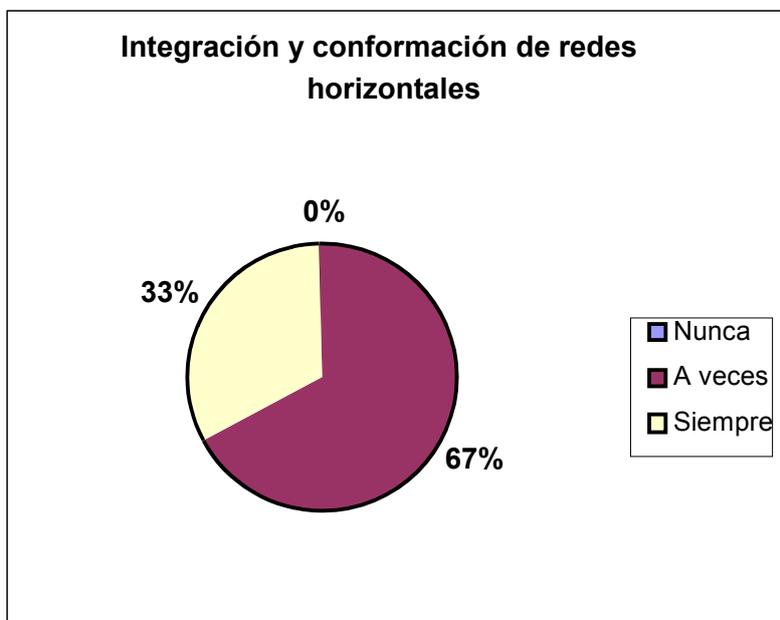


Fig. 23: Integración y conformación de redes horizontales. Expresada en porcentajes.

Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

#### 4.2.2- Creación de lenguaje y códigos compartidos entre los participantes (Relación R2 figura 21)

Los resultados obtenidos son:

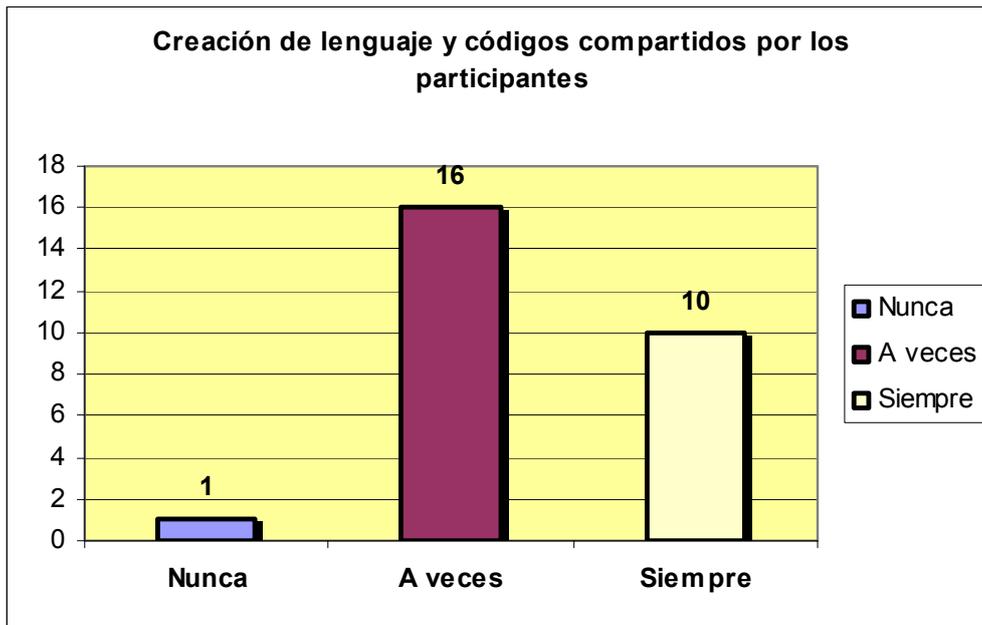


Fig. 24: Creación de lenguajes y códigos compartidos por los participantes. Cantidad de ocurrencias. Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado la creación de lenguaje y códigos compartidos entre los participantes han sido las siguientes:

- 10 empresas respondieron “siempre”
- 16 empresas respondieron “a veces”
- 1 empresa contestó “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 37% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 59% de respuestas a la alternativa “a veces” y un 4% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:

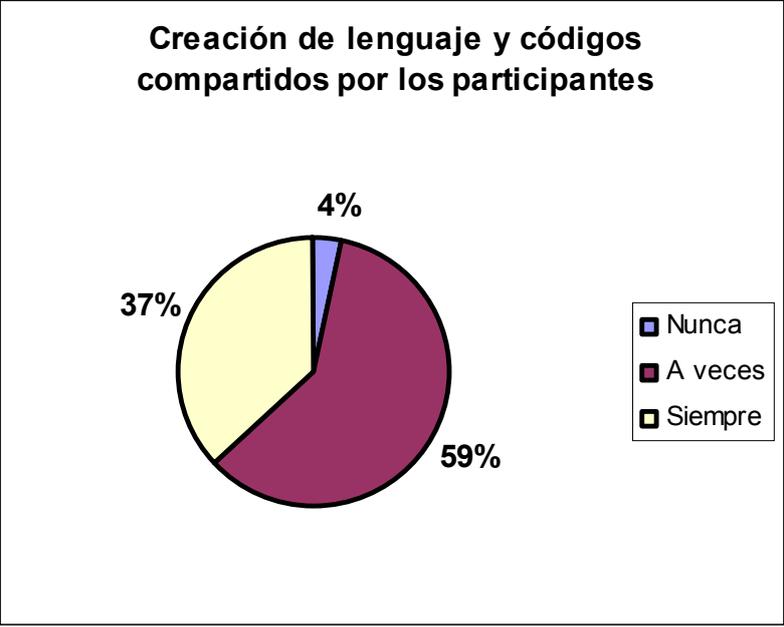


Fig. 25: Creación de lenguajes y códigos compartidos de los participantes. Expresada en porcentajes. Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia.

### 4.2.3- Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas (Relación R3 figura 21)

Los resultados obtenidos son:



Fig. 26: Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado el afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas entre los participantes han sido las siguientes:

14 empresas respondieron “siempre”

11 empresas respondieron “a veces”

2 empresas respondieron “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 52% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 41% de respuestas a la alternativa “a veces” y un 7% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:



Fig. 27: Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas. Expresada en porcentajes. Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.2.4- Aumento de la confianza entre los participantes (Relación R4 figura 21)

Los resultados obtenidos son:

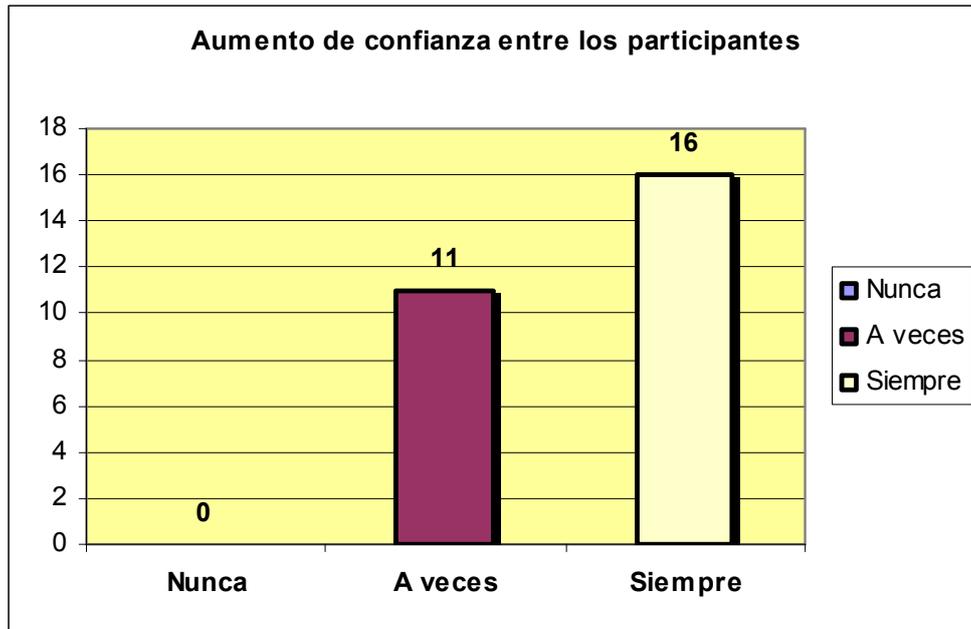


Fig. 28: Aumento de confianza entre los participantes. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado un aumento de la confianza entre los participantes han sido las siguientes:

- 16 empresas respondieron “siempre”
- 11 empresas respondieron “a veces”
- Ninguna empresa respondió “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 59% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 41% de respuestas a la alternativa “a veces” y 0% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:

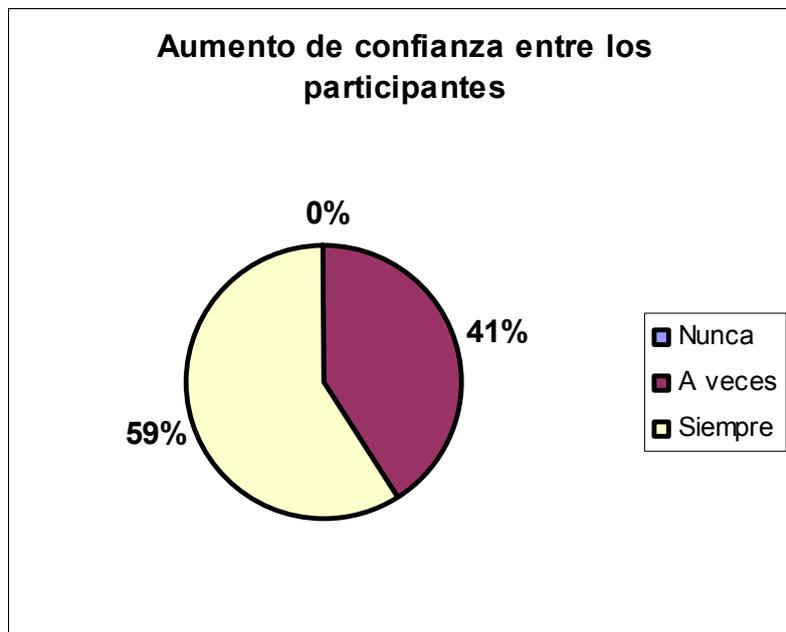


Fig. 29: Aumento de la confianza entre los participantes. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.2.5- Aparición de nuevas formas de comportamiento (Relación R5 figura 21)

Los resultados obtenidos son:

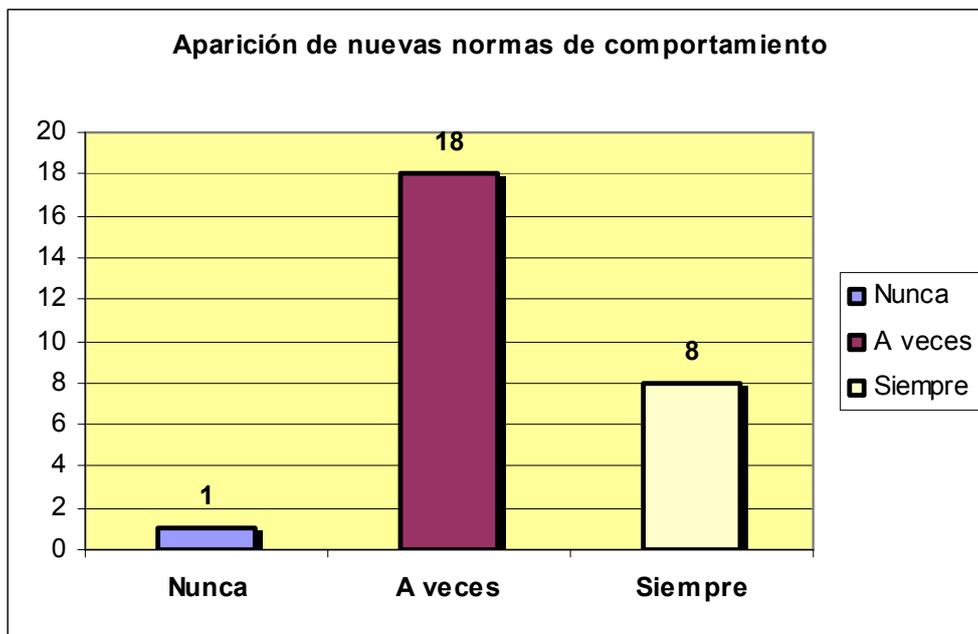


Fig. 30: Aparición de nuevas normas de comportamiento. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado la aparición de nuevas formas de comportamiento entre los participantes han sido las siguientes:

- 8 empresas respondieron “siempre”
- 18 empresas respondieron “a veces”
- 1 empresa respondió “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 30% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 66% de respuestas a la alternativa “a veces” y un 4% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:

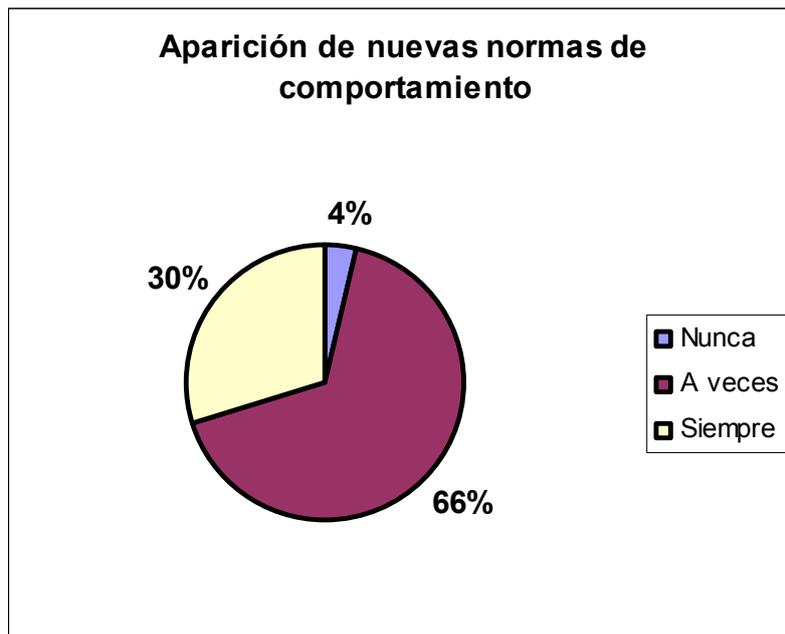


Fig. 31: Aparición de nuevas normas de comportamiento. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.2.6- Mayor grado de identificación (Relación R6 figura 21)

En este caso, en la encuesta este aspecto de la Dimensión Relacional del Capital Social se subdividió en dos ítems:

Mayor grado de identificación con la empresa

Mayor grado de identificación con el grupo participante de la actividad.

Los resultados obtenidos se presentan por separado dado que las respuestas difieren entre los ítems.

#### 4.2.6.1- Mayor grado de identificación con la empresa

Los resultados obtenidos son:

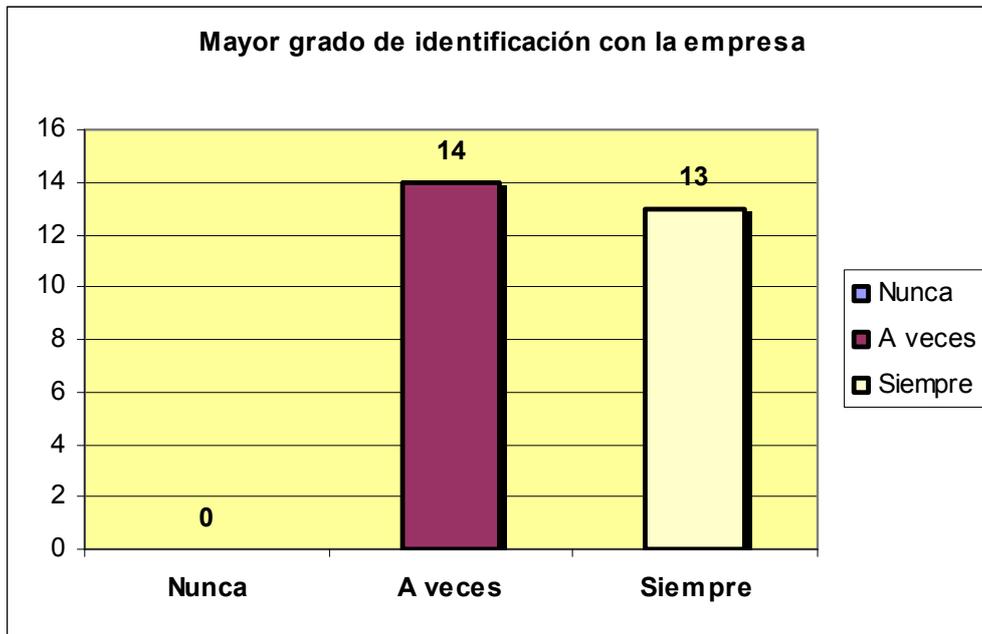


Fig. 32: Mayor grado de identificación con la empresa. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado un mayor grado de identificación con la empresa por parte de los participantes han sido las siguientes:

- 13 empresas respondieron “siempre”
- 14 empresas respondieron “a veces”
- Ninguna empresa respondió “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 48% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 52% de respuestas a la alternativa “a veces” y 0% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:

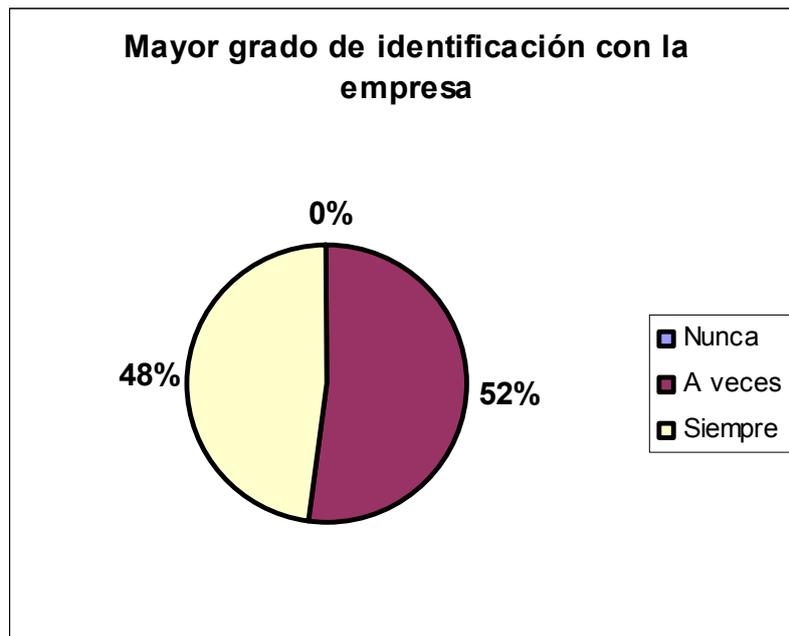


Fig. 33: Mayor grado de identificación con la empresa. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.2.6.2- Mayor grado de identificación con el grupo

Los resultados obtenidos son:

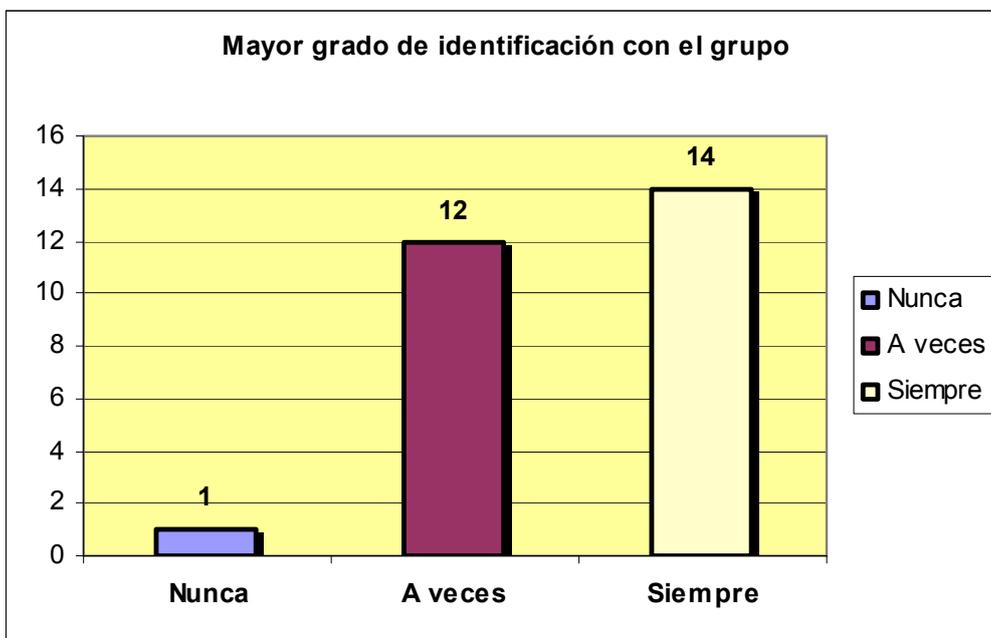


Fig. 34: Mayor grado de identificación con el grupo. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico, las respuestas a la pregunta de si a partir de la realización de los programas se ha observado un mayor grado de identificación con el grupo participante de la actividad han sido las siguientes:

14 empresas respondieron “siempre”

12 empresas respondieron “a veces”

1 empresa respondió “nunca”.

Estas mismas respuestas expresadas en porcentajes representan un 52% de respuestas a la alternativa “siempre”, un 44% de respuestas a la alternativa “a veces” y un 4% a la alternativa “nunca”. Estos resultados expresados en porcentajes se muestran en el siguiente gráfico:

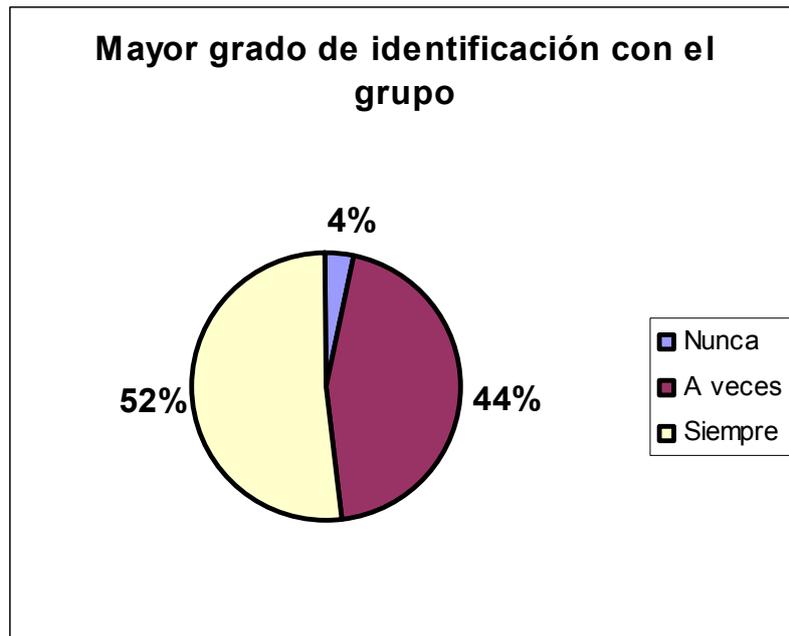


Fig. 35: Mayor grado de identificación con el grupo. Expresada en porcentajes.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

### 4.3- Observación de nuevas realidades posteriores al programa

En este apartado de la encuesta se solicitó a los participantes de la misma que respondieran acerca de la observación de una serie de realidades en el día a día, asignando además un grado de importancia a aquellas realidades observadas respecto a su ocurrencia. Los resultados se exponen a continuación.

#### 4.3.1- Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras

Los resultados obtenidos son:

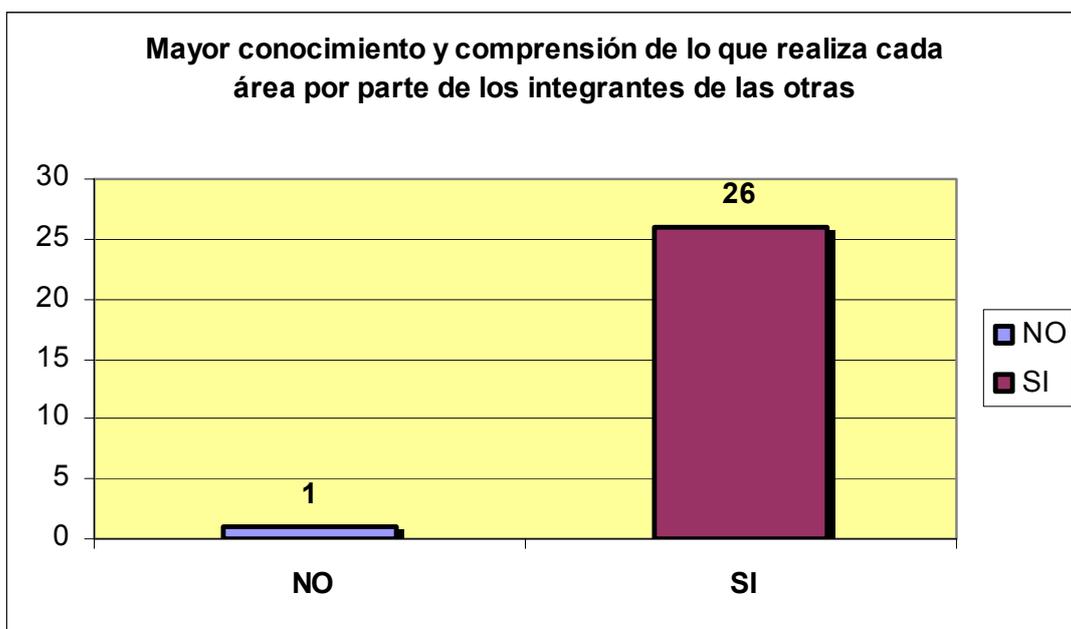


Fig. 36: Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar un mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras son las siguientes:

26 empresas respondieron “SI”

1 empresa respondió “NO”

En cuanto al grado de importancia el universo se reduce a 26 empresas dado que una contestó que no observa esta realidad. Los resultados son los siguientes:

9 empresas respondieron “muy importante”

9 empresas respondieron “importancia media”

6 empresas respondieron “escasa importancia”

2 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación:

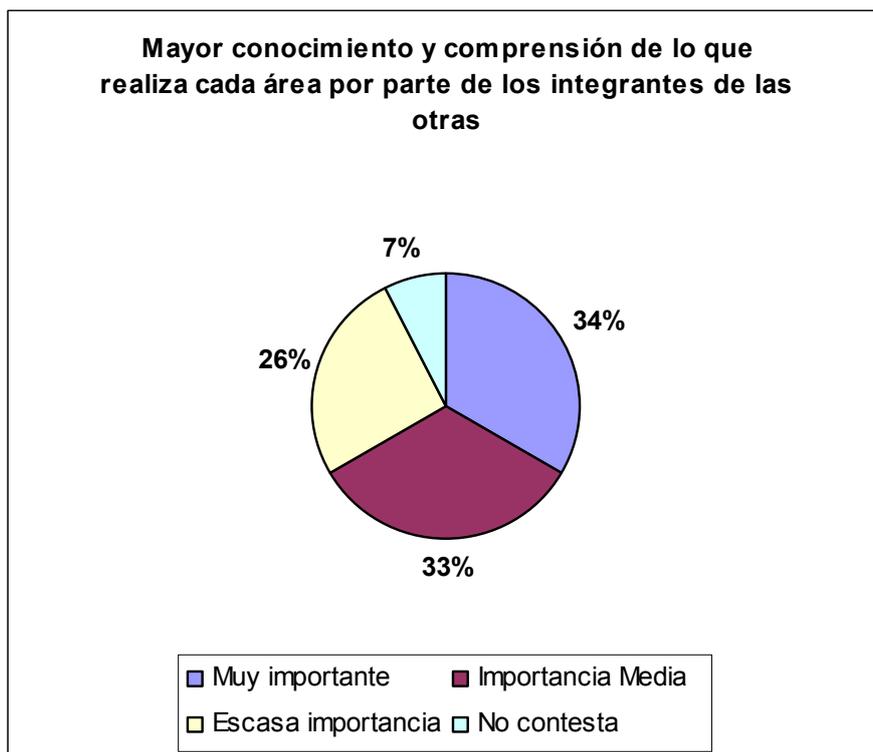


Fig. 37: Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras. Expresada en porcentajes.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

### 4.3.2- Disminución del nivel de conflictos

Los resultados obtenidos son:



Fig. 38: Disminución del nivel de conflictos. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una disminución del nivel de conflictos son las siguientes:

22 empresas respondieron "SI"

5 empresas respondieron "NO"

En cuanto al grado de importancia el universo se reduce a 22 empresas dado que cinco contestaron que no observan esta realidad. Los resultados son los siguientes:

8 empresas respondieron "muy importante"

10 empresas respondieron "importancia media"

3 empresas respondieron "escasa importancia"

1 empresa no asignó grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación:

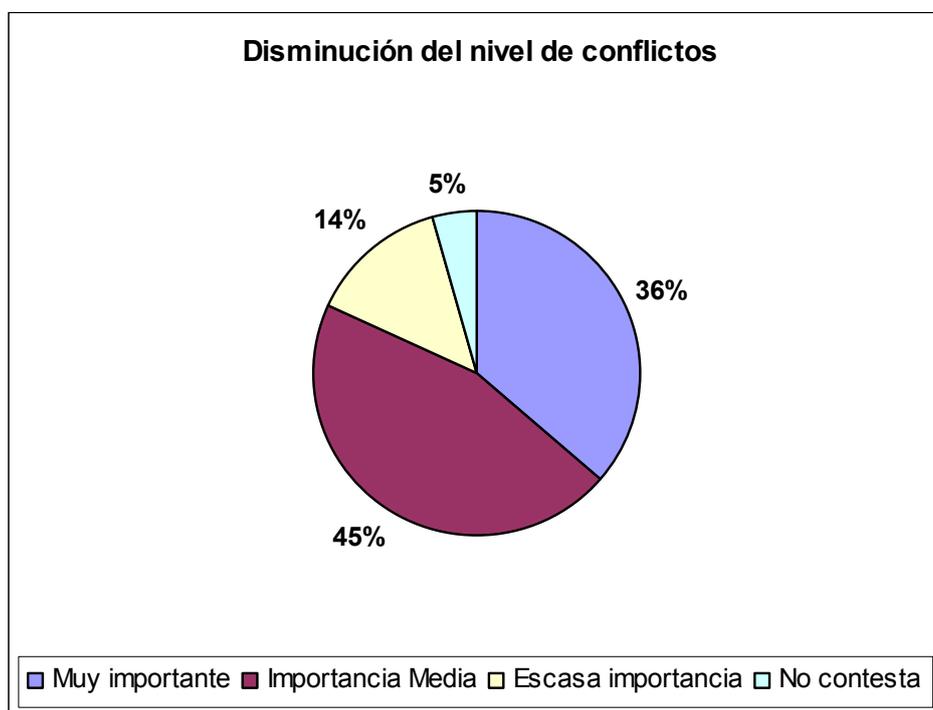


Fig. 39: Disminución del nivel de conflictos. Expresada en porcentajes.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

### 4.3.3- Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas

Los resultados obtenidos son:

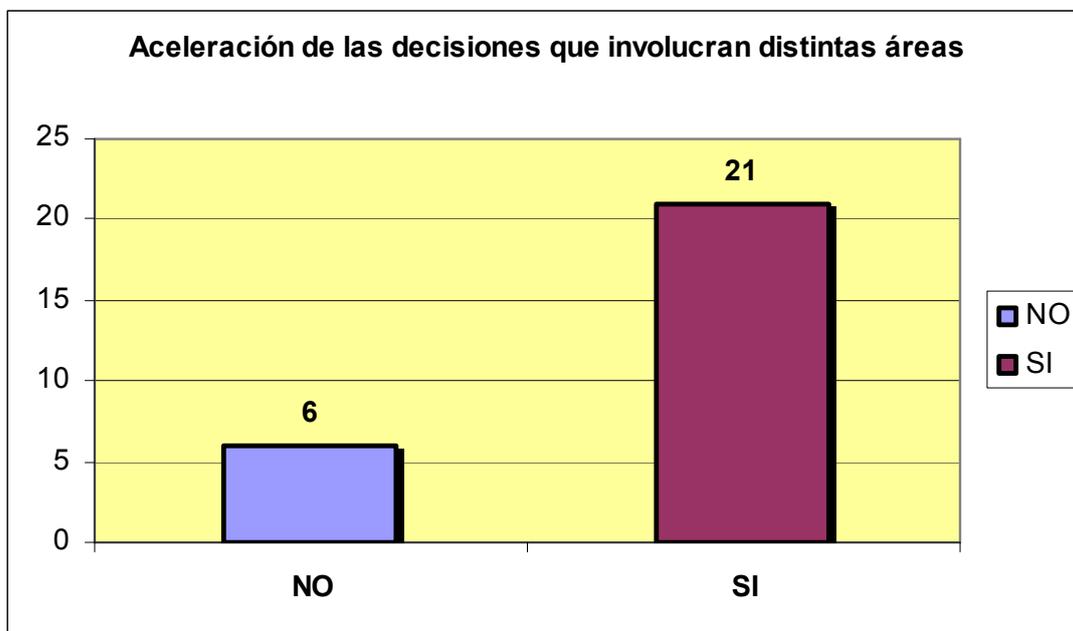


Fig. 40: Aceleración de las decisiones que involucran distintas áreas. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una disminución del nivel de conflictos son las siguientes:

21 empresas respondieron “SI”

6 empresas respondieron “NO”

En cuanto al grado de importancia el universo se reduce a 21 empresas dado que seis contestaron que no observan esta realidad. Los resultados son los siguientes:

11 empresas respondieron “muy importante”

6 empresas respondieron “importancia media”

3 empresas respondieron “escasa importancia”

1 empresa no asignó grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación:

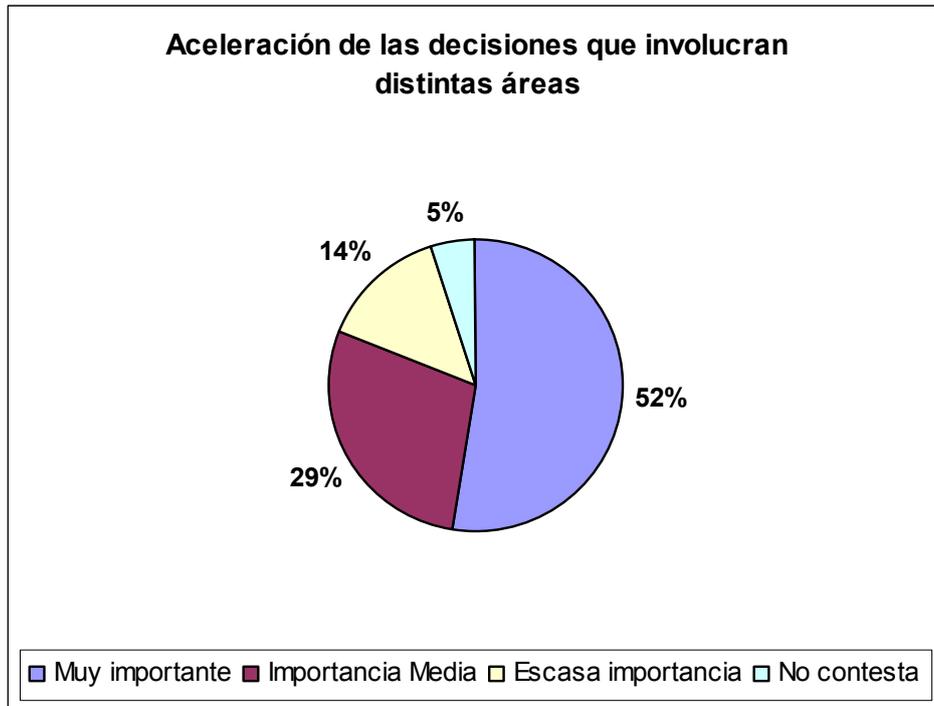


Fig. 41: Aceleración de las decisiones que involucran distintas áreas. Expresadas en porcentajes.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.3.4- Aumento de la calidad en la toma de decisiones

Los resultados obtenidos son:

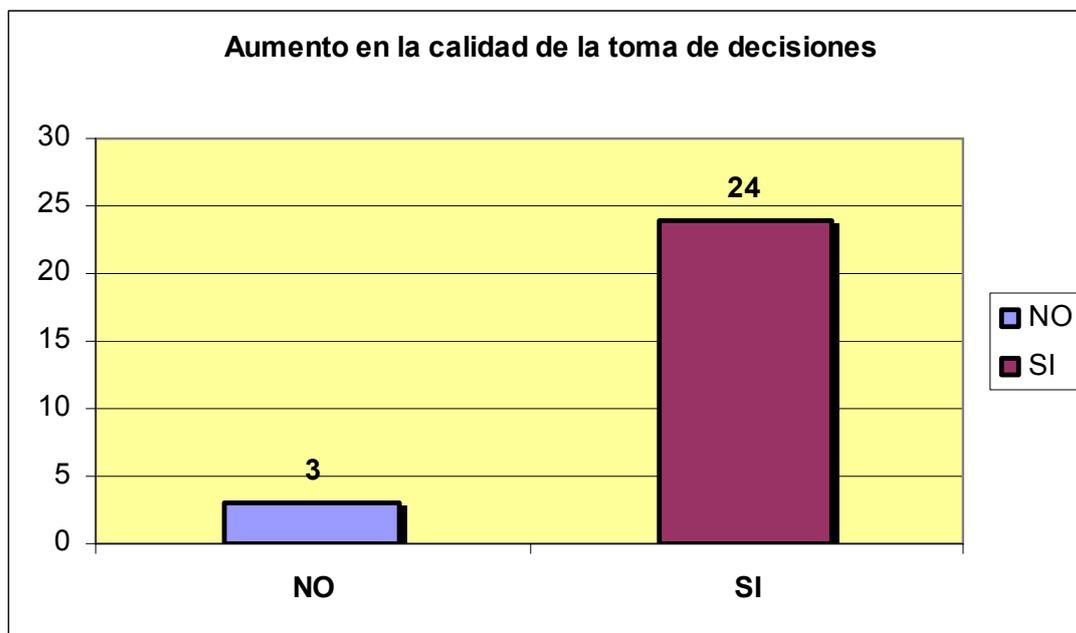


Fig. 42: Aumento en la calidad de la toma de decisiones. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar un aumento en la calidad de la toma de decisiones son las siguientes:

24 empresas respondieron "SI"

3 empresas respondieron "NO"

En cuanto al grado de importancia el universo se reduce a 24 empresas dado que tres contestaron que no observan esta realidad. Los resultados son los siguientes:

10 empresas respondieron "muy importante"

9 empresas respondieron "importancia media"

3 empresas respondieron "escasa importancia"

2 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación:

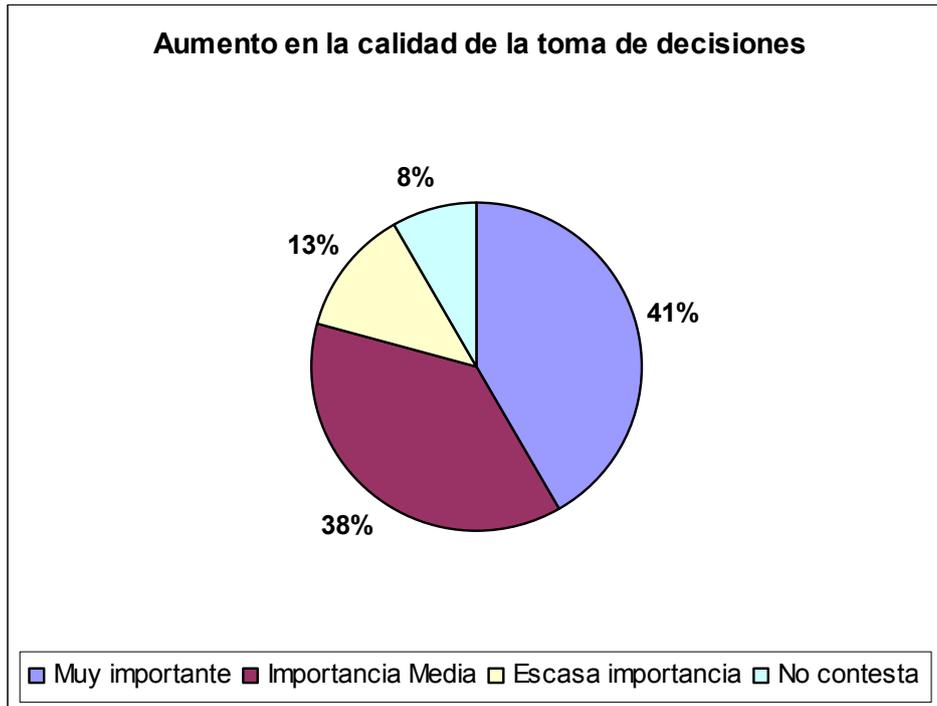


Fig. 43: Aumento en la calidad de la toma de decisiones. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.3.5- Resolución de problemas a nivel horizontal

Los resultados obtenidos son:

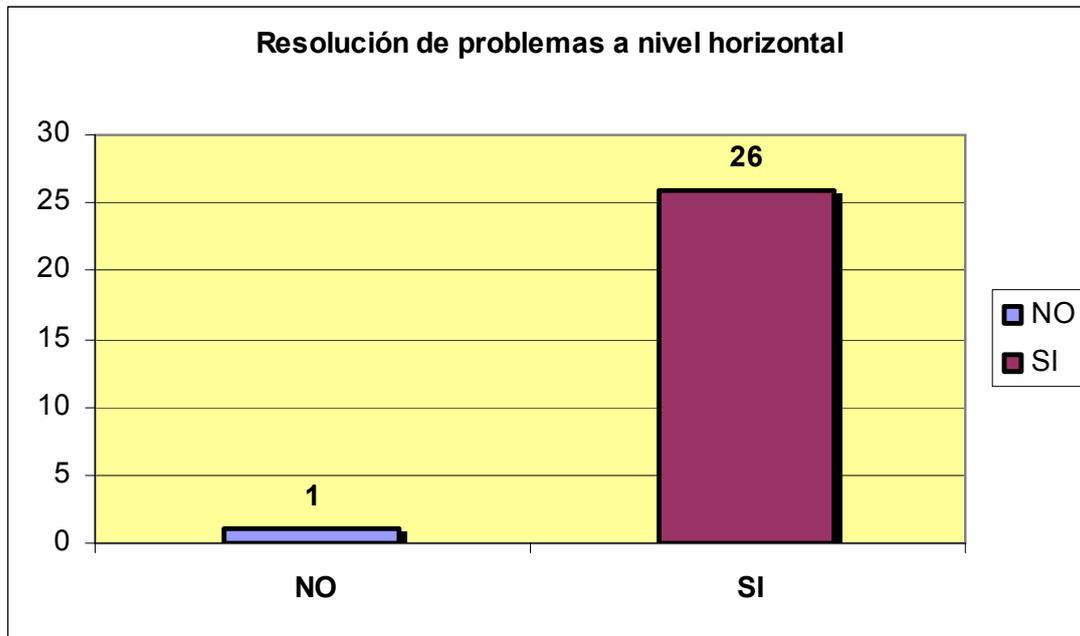


Fig. 44: Resolución de problemas a nivel horizontal. Cantidad de ocurrencias.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar un aumento en la resolución de problemas a nivel horizontal son las siguientes:

26 empresas respondieron “SI”

1 empresa respondió “NO”

En cuanto al grado de importancia el universo se reduce a 26 empresas dado que una contestó que no observa esta realidad. Los resultados son los siguientes:

11 empresas respondieron “muy importante”

10 empresas respondieron “importancia media”

3 empresas respondieron “escasa importancia”

2 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación:

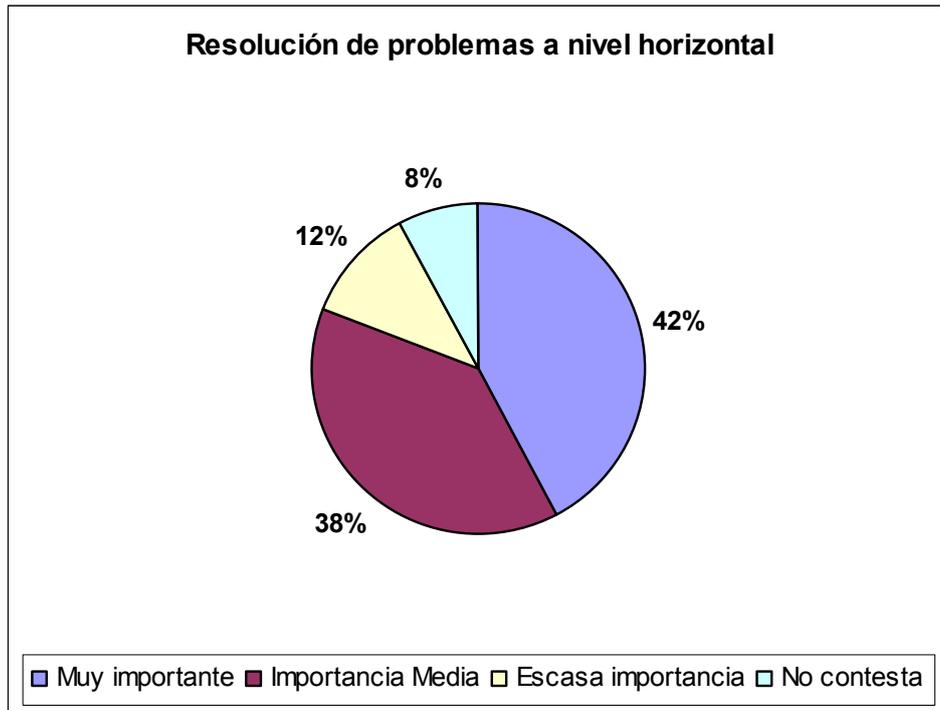


Fig. 45: Resolución de problemas a nivel horizontal. Expresada en porcentajes.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

### 4.3.6- Disminución de consultas a niveles superiores

Los resultados obtenidos son:

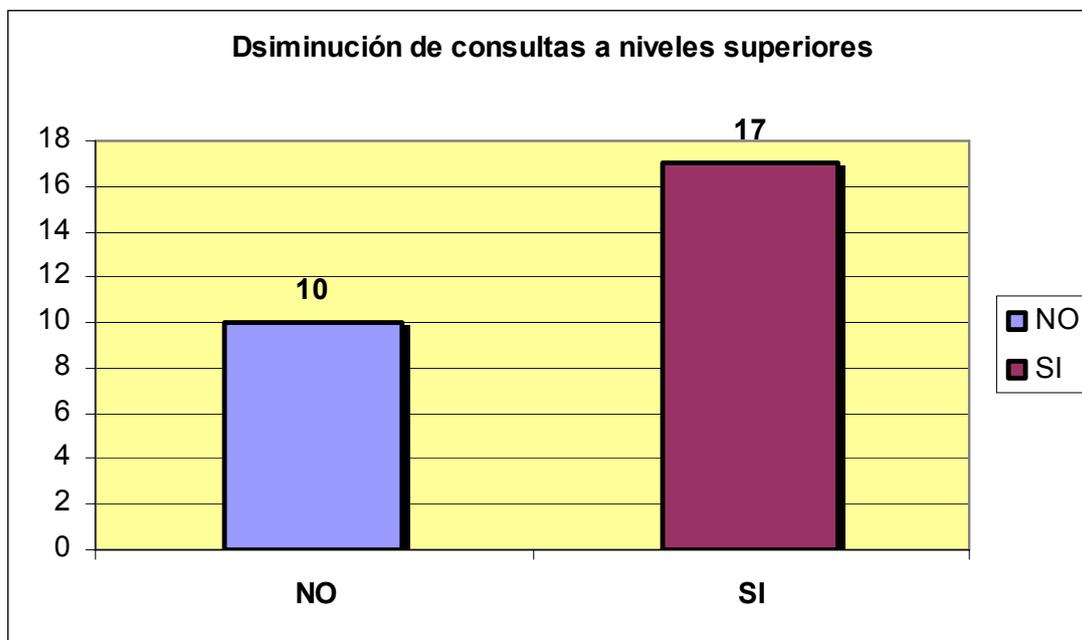


Fig. 46: Disminución de consultas a niveles superiores. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una disminución de consultas a niveles superiores son las siguientes:

- 17 empresas respondieron “SI”
- 10 empresas respondieron “NO”

En cuanto al grado de importancia, el universo se reduce a 17 empresas dado que diez contestaron que no observan esta realidad. Los resultados son los siguientes:

- 6 empresas respondieron “muy importante”
- 6 empresas respondieron “importancia media”
- 4 empresas respondieron “escasa importancia”

1 empresa no asignó grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación



Fig. 47: Disminución de consultas a niveles superiores. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

#### 4.3.7- Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico

Los resultados obtenidos son:

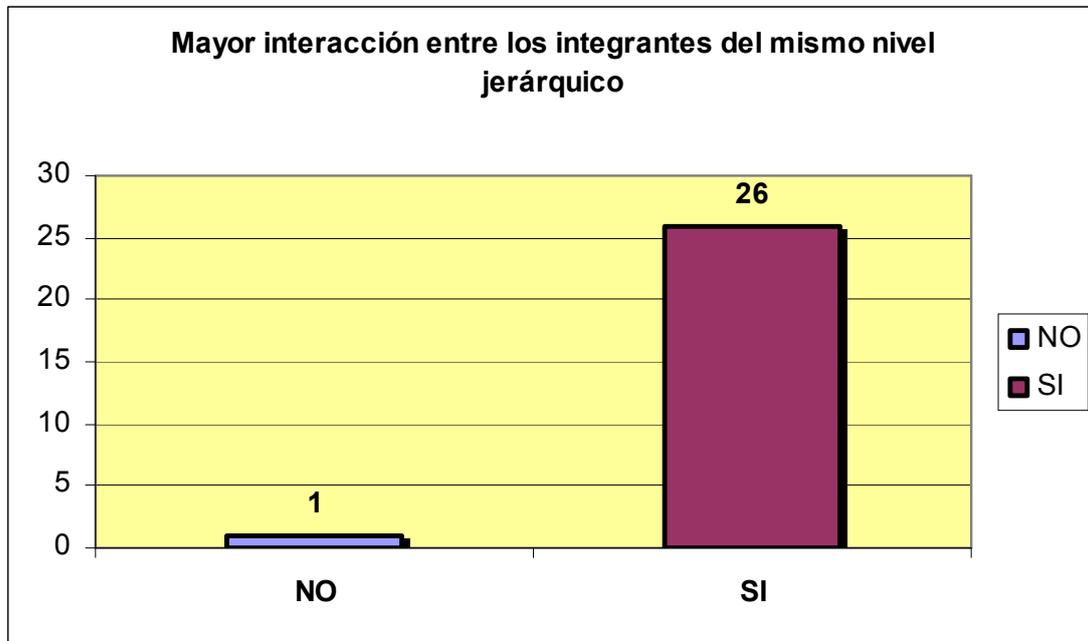


Fig. 48: Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico. Cantidad de ocurrencias. Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico son las siguientes:

26 empresas respondieron “SI”

1 empresa respondió “NO”

En cuanto al grado de importancia, el universo se reduce a 26 empresas dado que una contestó que no observa esta realidad. Los resultados son los siguientes:

10 empresas respondieron “muy importante”

9 empresas respondieron “importancia media”

5 empresas respondieron “escasa importancia”

2 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación

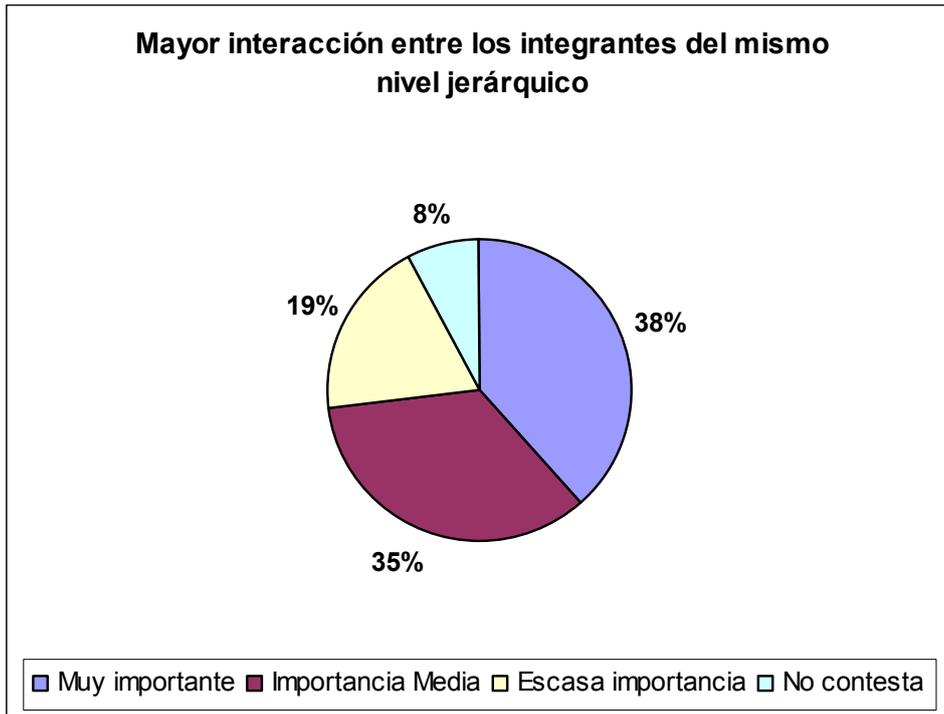


Fig. 49: Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico. Expresada en porcentajes. Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.3.8- Mayor transparencia de información

Los resultados obtenidos son:

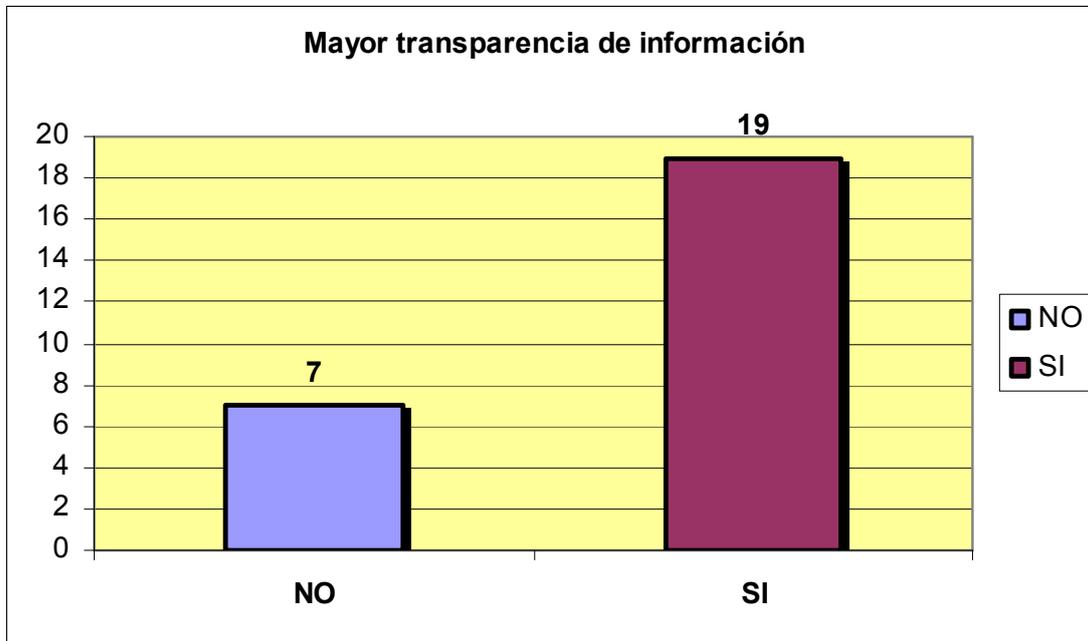


Fig. 50: Mayor transparencia de información. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una mayor transparencia en la información son las siguientes:

19 empresas respondieron "SI"  
7 empresas respondieron "NO"

Cabe destacar que en este apartado de la encuesta, una empresa no contestó este punto consignando en el casillero respectivo "n/a", es decir no aplica.

En cuanto al grado de importancia, el universo se reduce a 19 empresas dado que siete contestaron que no observan esta realidad y una especificó esta información como que no aplica.

Los resultados son los siguientes:

8 empresas respondieron “muy importante”

8 empresas respondieron “importancia media”

2 empresas respondieron “escasa importancia”

1 empresa no asignó grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación

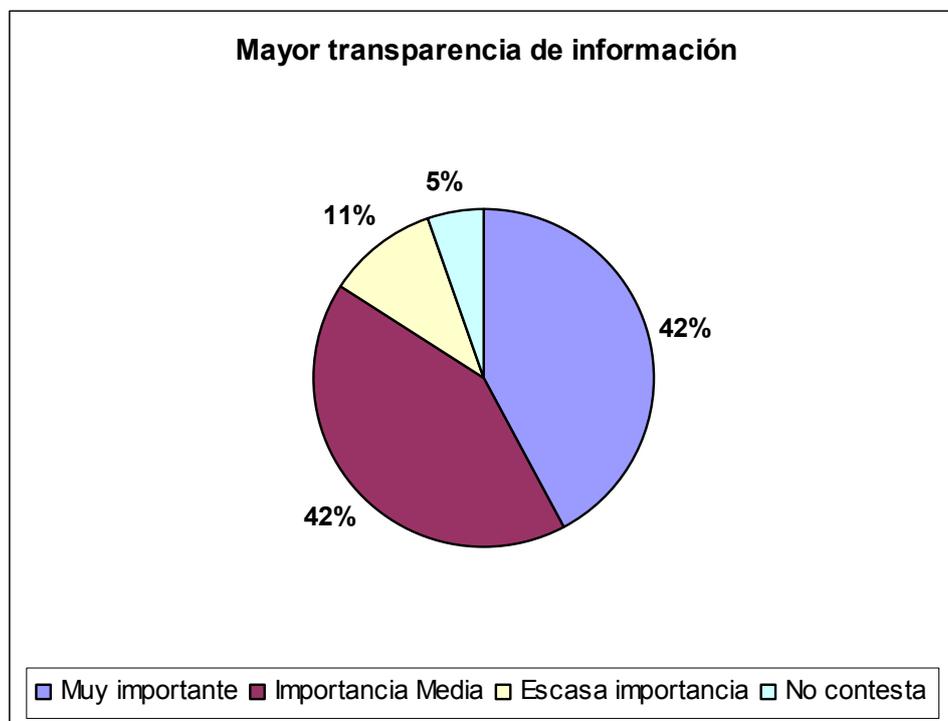


Fig. 51: Mayor transparencia de información. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.3.9- Aumento del nivel de cooperación

Los resultados obtenidos son:

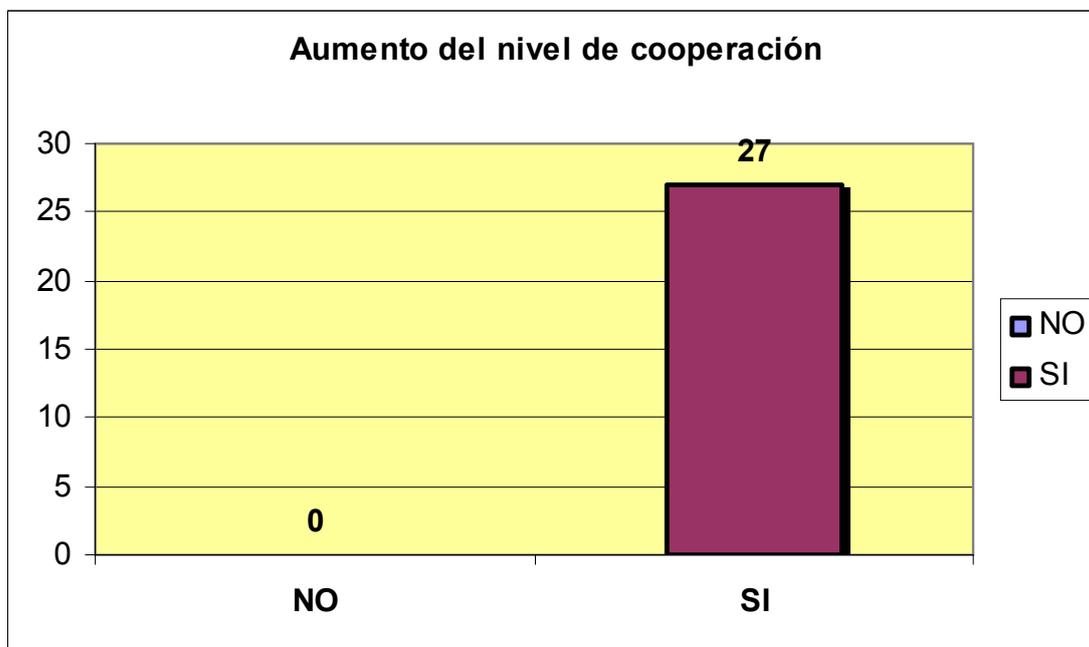


Fig. 52: Aumento del nivel de cooperación. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar un aumento del nivel de cooperación son las siguientes:

27 empresas respondieron "SI"

Ninguna empresa respondió "NO"

Cabe destacar que en este apartado de la encuesta, la respuesta por "SI" es unánime, convirtiéndose en el único aspecto estudiado que logra el consenso total de todas las empresas participantes de la muestra.

En cuanto al grado de importancia, el universo es el total de empresas dado que ninguna contestó por "NO". Aquí sí se encuentran diferencias entre los que respondieron la encuesta.

Los resultados son los siguientes:

11 empresas respondieron “muy importante”  
10 empresas respondieron “importancia media”  
3 empresas respondieron “escasa importancia”  
3 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación

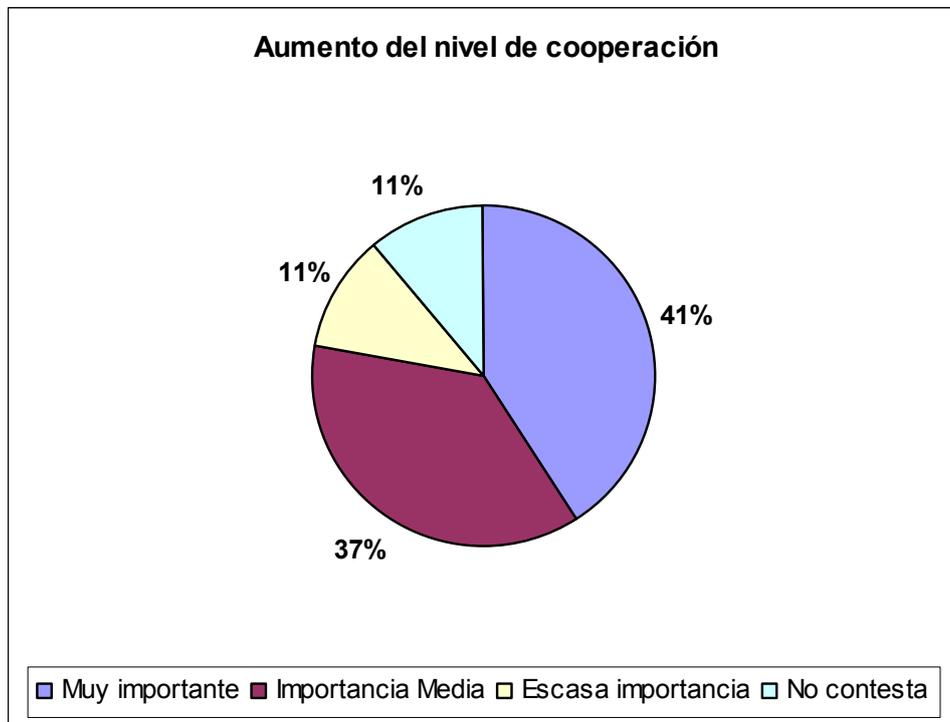


Fig. 53: Aumento del nivel de cooperación. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.3.10- Mejora del clima laboral

Los resultados obtenidos son:

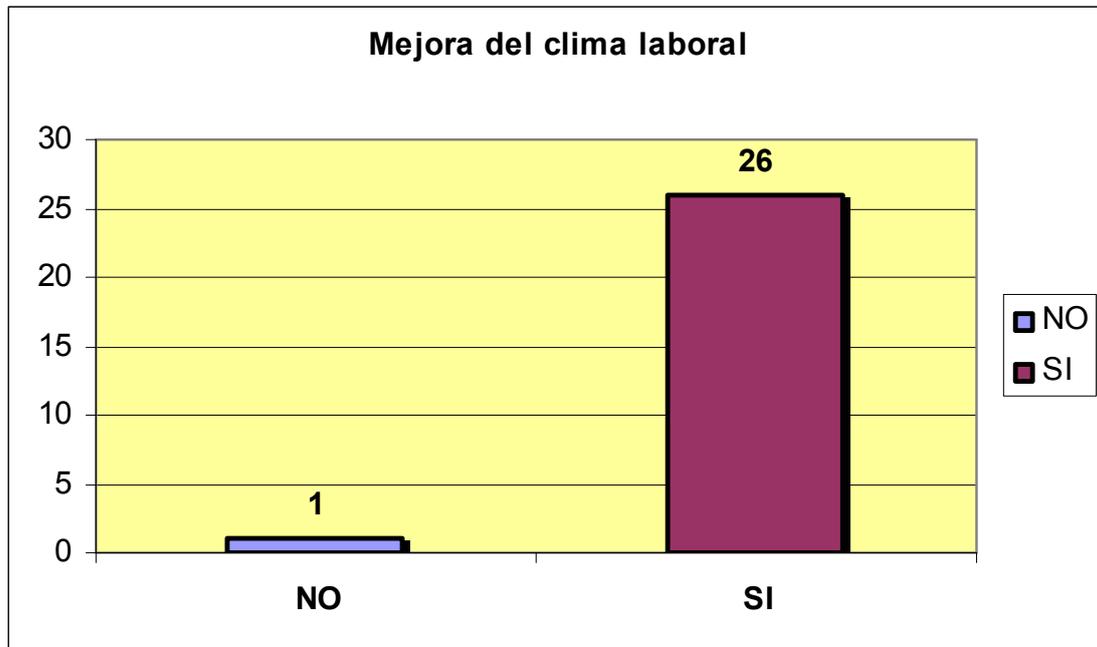


Fig. 54: Mejora del clima laboral. Cantidad de ocurrencias.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico las respuestas a la pregunta de si a partir de la actividad ha podido observar una mejora del clima laboral son las siguientes:

26 empresas respondieron “SI”

1 empresa respondió “NO”

En cuanto al grado de importancia, el universo de empresas es de 26 ya que una contestó por “NO”.

Los resultados son los siguientes:

12 empresas respondieron “muy importante”  
7 empresas respondieron “importancia media”  
5 empresas respondieron “escasa importancia”  
2 empresas no asignaron grado de importancia, aún cuando su respuesta fue positiva.

Estas respuestas expresadas en porcentajes se muestran en el gráfico a continuación

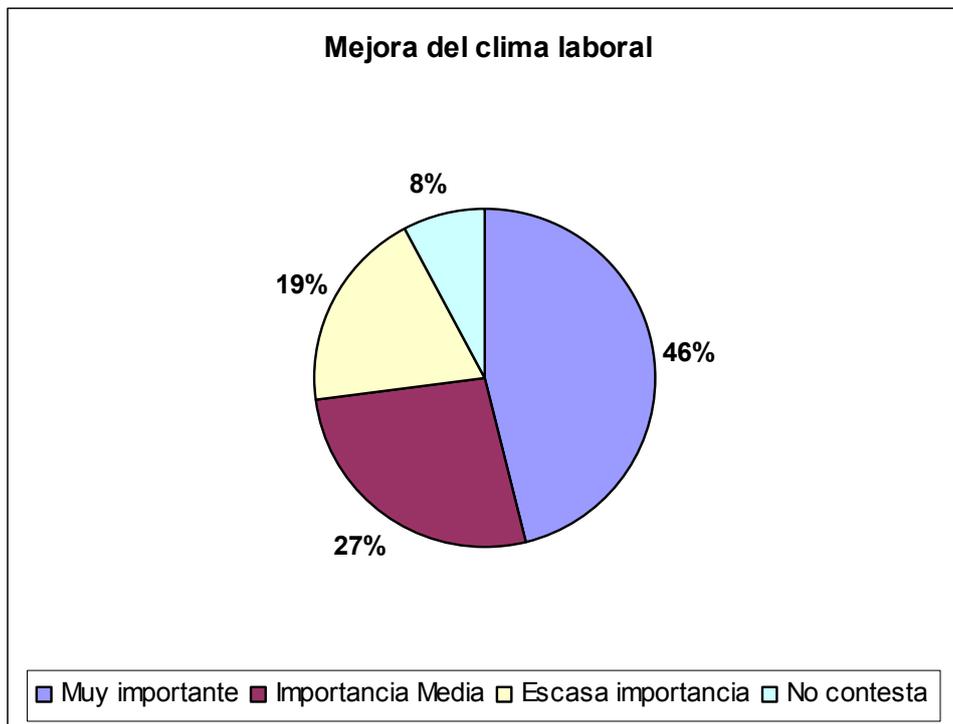


Fig. 55: Mejora del clima laboral. Expresada en porcentajes.  
Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.4- Respuestas generales

**4.4.1- Pregunta:** ¿Podría decir que estos subproductos se han cristalizado en beneficios para la empresa?.

Del total de la muestra de 27 empresas,

23 contestaron que sí,  
4 que en ocasiones.

**4.4.2- Pregunta:** Esta nueva realidad, ¿se ha mantenido vigente seis meses después de la realización del evento puntual?.

En este caso las respuestas fueron,

19 contestaron que sí.  
2 contestaron “en ocasiones”  
3 contestaron “sí, con refuerzo de capacitación”.  
1 contestó “sí, con seguimiento”.  
2 contestaron que “no saben”.

**4.4.3- Pregunta:** Realizar en su empresa programas de capacitación continua, ¿ayudaría a sostener los beneficios?.

Las respuestas fueron:

24 contestaron que sí.  
1 contestó “probable”  
2 contestaron que “no saben”.

#### 4.5- Cuadros resumen

A continuación se presentan cuadros que resumen la información detallada más arriba. Los mismos se han elaborado por Dimensión del Capital Social consideradas vinculándolas con las realidades posteriores a los programas de capacitación analizadas.

**Figura 56: Cuadro resumen Dimensión Estructural del Capital Social con Relaciones establecidas en fig. 21**  
(Elaboración propia)

	Relación R1			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas													
	Nunca	A veces	Siempre		SI	NO	Importancia										
							MI	IM	EI	NC							
<b>Integración y conformación de redes Horizontales a partir de programas de Capacitación in company, para el desarrollo de competencias, en niveles horizontales de la estructura (Relación R1)</b>	0	18	9	67%	33%	A1	Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de las otras	26	1	9	9	6	2	34%	33%	26%	7%
						A2	Aceleración de las decisiones	21	6	11	6	3	1	52%	29%	14%	5%
						A3	Aumento en la calidad de Toma de Decisiones	24	3	10	9	3	2	41%	38%	13%	8%
						A4	Resolución de problemas a nivel horizontal	26	1	11	10	3	2	41%	38%	12%	8%
						A5	Mayor interacción horizontal	26	1	10	9	5	2	38%	35%	19%	8%
						A6	Mayor nivel de cooperación	27	0	11	10	3	3	41%	37%	11%	11%

MI: muy importante  
IM: importancia media  
EI: escasa importancia  
NC: no asigna importancia

**Figura 57: Cuadro resumen Dimensión Cognitiva del Capital Social con Relaciones establecidas en fig. 21**  
(Elaboración propia)

	Relación R2			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas							
	Nunca	A veces	Siempre	SI	NO	Importancia					
						MI	IM	EI	NC		
<b>Creación de Lenguajes y Códigos Compartidos</b>  <b>(Relación R2)</b>	<b>1</b>  <b>4%</b>	<b>16</b>  <b>59%</b>	<b>10</b>  <b>37%</b>	<b>B1</b> Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de las otras	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>9</b> 34%	<b>9</b> 33%	<b>6</b> 26%	<b>2</b> 7%	
				<b>B2</b> Aumento en la calidad de Toma de Decisiones	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>10</b> 41%	<b>9</b> 38%	<b>3</b> 13%	<b>2</b> 8%	
<b>Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas</b>  <b>(Relación R3)</b>	Relación R3			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas							
	Nunca	A veces	Siempre	SI	NO	Importancia					
						MI	IM	EI	NC		
<b>2</b>  <b>7%</b>	<b>11</b>  <b>41%</b>	<b>14</b>  <b>52%</b>	<b>B3</b> Mayor nivel de cooperación	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>11</b> 41%	<b>10</b> 37%	<b>3</b> 11%	<b>3</b> 11%		
			<b>B4</b> Mejora del clima laboral	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>12</b> 46%	<b>7</b> 27%	<b>5</b> 19%	<b>2</b> 8%		

MI: muy importante  
 IM: importancia media  
 EI: escasa importancia  
 NC: no asigna importancia

**Figura 58: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con Relaciones establecidas en fig. 21**  
(Elaboración propia)

	Relación R4			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas							
					SI	NO	Importancia				
	Nunca	A veces	Siempre				MI	IM	EI	NC	
<b>Aumento de la Confianza (Relación R4)</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>C1</b>	Disminución del nivel de conflictos	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
								36%	45%	14%	5%
				<b>C2</b>	Mayor transparencia de información	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
								42%	42%	11%	5%
		<b>41%</b>	<b>59%</b>	<b>C3</b>	Mayor nivel de cooperación	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
								41%	37%	11%	11%
				<b>C4</b>	Mejora del clima laboral	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
								46%	27%	19%	8%

MI: muy importante  
IM: importancia media  
EI: escasa importancia  
NC: no asigna importancia

**Figura 59: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con Relaciones establecidas en fig. 21**  
(Elaboración propia)

	Relación R5			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas							
	Nunca	A veces	Siempre		SI	NO	Importancia				
							MI	IM	EI	NC	
<b>Aparición de nuevas Normas de Comportamiento (Relación R5)</b>	<b>1</b> 4%	<b>18</b> 66%	<b>8</b> 30%	<b>C5</b>	Resolución de problemas a nivel horizontal	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>11</b> 41%	<b>10</b> 38%	<b>3</b> 12%	<b>2</b> 8%
				<b>C6</b>	Disminución de consultas a niveles superiores	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>6</b> 35%	<b>6</b> 35%	<b>4</b> 24%	<b>1</b> 6%
				<b>C7</b>	Mayor interacción a nivel horizontal	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>10</b> 38%	<b>9</b> 35%	<b>5</b> 19%	<b>2</b> 8%
				<b>C8</b>	Mayor transparencia de información	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>8</b> 42%	<b>8</b> 42%	<b>2</b> 11%	<b>1</b> 5%
				<b>C9</b>	Mayor nivel de cooperación	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>11</b> 41%	<b>10</b> 37%	<b>3</b> 11%	<b>3</b> 11%

MI: muy importante  
 IM: importancia media  
 EI: escasa importancia  
 NC: no asigna importancia

**Figura 60: Cuadro resumen Dimensión Relacional del Capital Social con Relaciones establecidas en fig. 21**  
(Elaboración propia)

	Relación R6			Realidades observadas con posterioridad al programa propuestas							
	Nunca	A veces	Siempre		SI	NO	Importancia				
							MI	IM	EI	NC	
<p><b>Mayor identificación con la Empresa (Relación R6)</b></p> <p><b>Mayor Identificación con el Grupo (Relación R6)</b></p>	0	14	13	C10	Mejora del clima laboral	26	1	12	7	5	2
	4%	52%	48%					46%	27%	19%	8%
	1	12	14	C10	Mejora del clima laboral	26	1	12	7	5	2
	4%	44%	52%					46%	27%	19%	8%

MI: muy importante  
IM: importancia media  
EI: escasa importancia  
NC: no asigna importancia

#### 4.6- Herramientas utilizadas por las empresas para justificar su respuesta

Al realizarse la profundización de la investigación, se obtuvieron respuestas de 20 empresas de la muestra original. Si bien los resultados no contemplan la totalidad de los 27 casos incluidos en la encuesta original, se ha considerado que el 74% de respuestas es suficientemente representativo del conjunto. Cabe destacar que las empresas no utilizan una sola metodología para fundamentar sus respuestas sino una variedad de herramientas, con lo cual las cantidades de ocurrencias no sumarán 20, ni la suma de porcentajes será igual a 100%.

A continuación se exponen los resultados obtenidos.

##### 4.6.1- Resultados obtenidos con respecto a los elementos de Capital Social considerados

###### Integración y conformación de redes horizontales

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	13	65%
Entrevista a los participantes del curso	12	60%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	8	40%
Encuesta de clima	8	40%
Evaluación de desempeño	7	35%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación 360°	2	10%
Assessment Center	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%

### **Creación de un lenguaje y códigos compartidos propios de los participantes**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Entrevista a los participantes del curso	17	85%
Observación	15	75%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	11	55%
Encuesta de clima	5	25%
Evaluación de desempeño	4	20%
Coaching / mentoring	4	20%
Evaluación 360°	2	10%

### **Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Observación	16	80%
Entrevista a los participantes del curso	16	80%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	9	45%
Coaching / mentoring	5	25%
Evaluación de desempeño	4	20%
Encuesta de clima	4	20%
Evaluación 360°	2	10%

### **Aumento de la confianza entre los participantes**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Observación	<b>16</b>	<b>80%</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>16</b>	<b>80%</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	11	55%
Encuesta de clima	10	50%
Evaluación de desempeño	6	30%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación 360°	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%

### **Aparición de nuevas normas de comportamiento**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Observación	<b>16</b>	<b>80%</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>16</b>	<b>80%</b>
Encuesta de clima	11	55%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	10	50%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación de desempeño	5	25%
Medición de competencias	2	10%
Evaluación 360°	2	10%

### Mayor grado de identificación con la empresa

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	16	80%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	12	60%
Entrevista a los participantes del curso	12	60%
Encuesta de clima	10	50%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación de desempeño	4	20%
Medición de competencias	2	10%
Evaluación 360°	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%

### Mayor grado de identificación con el grupo

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Entrevista a los participantes del curso	16	80%
Observación	15	75%
Encuesta de clima	14	70%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	8	40%
Coaching / mentoring	4	20%
Evaluación de desempeño	3	15%
Medición de competencias	2	10%
Evaluación 360°	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%

#### 4.6.2- Resultados obtenidos con respecto a las realidades observables a posteriori de la capacitación

**Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras**

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	17	85%
Entrevista a los participantes del curso	16	80%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	9	45%
Coaching / mentoring	7	35%
Encuesta de clima	6	30%
Evaluación de desempeño	4	20%
Evaluación 360°	2	10%

#### Disminución del nivel de conflicto

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Entrevista a los participantes del curso	15	75%
Observación	14	70%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	13	65%
Encuesta de clima	9	45%
Entrevista de incidentes críticos	4	20%
Evaluación de desempeño	2	10%
Evaluación 360°	2	10%
Coaching / mentoring	2	10%

### **Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>16</b>	<b>80%</b>
Observación	<b>12</b>	<b>60%</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	10	50%
Encuesta de clima	6	30%
Coaching / mentoring	5	25%
Evaluación de desempeño	3	15%
Evaluación 360°	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%

### **Aumento en la calidad de la toma de decisiones**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	<b>12</b>	<b>60%</b>
Observación	<b>11</b>	<b>55%</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>11</b>	<b>55%</b>
Evaluación de desempeño	9	45%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación 360°	2	10%
Entrevista de incidentes críticos	2	10%
Encuesta de clima	2	10%

### Resolución de problemas a nivel horizontal

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	15	75%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	11	55%
Entrevista a los participantes del curso	11	55%
Evaluación de desempeño	9	45%
Coaching / mentoring	6	30%
Encuesta de clima	4	20%
Medición de competencias	2	10%
Evaluación 360°	2	10%

### Disminución de consultas a niveles superiores

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	14	70%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	13	65%
Evaluación de desempeño	7	35%
Entrevista a los participantes del curso	6	30%
Encuesta de clima	4	20%
Coaching / mentoring	4	20%
Evaluación 360°	2	10%

### Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	17	85%
Entrevista a los participantes del curso	11	55%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	10	50%
Coaching / mentoring	6	30%
Encuesta de clima	5	25%
Evaluación de desempeño	4	20%
Evaluación 360°	2	10%

### Mayor transparencia de la información

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Observación	18	90%
Entrevista a los participantes del curso	12	60%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	9	45%
Encuesta de clima	9	45%
Evaluación de desempeño	6	30%
Coaching / mentoring	2	10%

### Aumento del nivel de cooperación

Herramientas utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Entrevista a los participantes del curso	15	75%
Observación	14	70%
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	14	70%
Encuesta de clima	8	40%
Evaluación de desempeño	7	35%
Coaching / mentoring	6	30%

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Evaluación 360°	2	10%

### **Mejora del clima laboral**

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Observación	<b>14</b>	<b>70%</b>
Encuesta de clima	<b>14</b>	<b>70%</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	12	60%
Entrevista a los participantes del curso	12	60%
Coaching / mentoring	6	30%
Evaluación de desempeño	2	10%
Evaluación 360°	2	10%

### **4.6.3- Cuadros resumen de herramientas**

#### **4.6.3.1- Herramientas utilizadas como fundamento para las respuestas sobre los distintos elementos de Capital Social**

En el siguiente cuadro se presenta un promedio de las respuestas obtenidas por parte de las empresas, ordenadas en forma decreciente, descartando las que no obtuvieron respuesta alguna:

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje s/total</b>
Observación	<b>15,3</b>	<b>76,5%</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>15,0</b>	<b>75,0%</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	<b>9,9</b>	<b>50,0%</b>
Encuesta de clima	<b>8,9</b>	<b>44,5%</b>
Coaching / mentoring	<b>5,3</b>	<b>26,5%</b>
Evaluación de desempeño	<b>4,7</b>	<b>23,5%</b>
Evaluación 360°	<b>2,0</b>	<b>10,0%</b>
Entrevista de incidentes críticos	<b>1,1</b>	<b>5,5%</b>
Medición de competencias	<b>0,9</b>	<b>4,5%</b>
Assessment Center	<b>0,3</b>	<b>1,5%</b>

#### **4.6.3.2- Herramientas utilizadas como fundamento para las respuestas sobre las realidades posteriores al desarrollo de las actividades de capacitación**

En el siguiente cuadro se presenta un promedio de las respuestas obtenidas por parte de las empresas, ordenadas en forma decreciente, descartando las que no obtuvieron respuesta alguna:

<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje s/total</b>
Observación	<b>14,6</b>	<b>73,0%</b>
Entrevista a los participantes del curso	<b>12,5</b>	<b>62,5%</b>
Entrevista a los superiores de los participantes del curso	<b>11,3</b>	<b>56,5%</b>
Encuesta de clima	<b>6,7</b>	<b>33,5%</b>
Evaluación de desempeño	<b>5,3</b>	<b>26,5%</b>
Coaching / mentoring	<b>5,0</b>	<b>25,0%</b>
Evaluación 360°	<b>1,8</b>	<b>9,0%</b>
Entrevista de incidentes críticos	<b>0,8</b>	<b>4,0%</b>
Medición de competencias	<b>0,2</b>	<b>1,0%</b>

## Capítulo 5: Principales hallazgos encontrados

### 5.1- Dimensión Estructural del Capital Social

De las respuestas de los responsables de Recursos Humanos y/o Capacitación de las empresas que integraron la muestra se podría deducir que la “conformación de redes horizontales” a partir de cursos de capacitación In company, para el desarrollo de competencias y cuyos destinatarios pertenezcan al mismo nivel horizontal de la estructura es verificable en alguna medida en la realidad.

Según los resultados obtenidos, cuyo detalle y gráficos figuran en el apartado anterior, se desprende una tendencia positiva, si bien el porcentaje que opta por la alternativa “a veces” (67%) es mayor que los que optan por una respuesta afirmativa absoluta “siempre” (33%).

Al desagregar estos resultados, agrupando los mismos por origen del capital no se observan diferencias. La muestra está formada por 15 empresas cuyo capital es de origen extranjero y 12 empresas de capital nacional (en este último grupo se incluyen las dos empresas de capital mixto). Los guarismos se presentan a continuación:

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional	0	8	4
		67%	33%
Capital Extranjero		10	5
		67%	33%

Cuando se analizan las relaciones propuestas en el modelo (figura 21) entre la conformación de redes horizontales y realidades observadas en el día a día con

posterioridad a la realización de la actividad de capacitación, se puede apreciar un panorama con tendencia más positiva.

**A1- Mayor conocimiento y comprensión de los que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras.**

Del total de la muestra (27 empresas), 26 ejecutivos responden afirmativamente. Sólo en una empresa no es observable esta realidad. Analizando el grado de importancia que se le asigna a la manifestación de la realidad en cuanto a su ocurrencia, un 67% de las 26 respuestas afirmativas tiene asignada una relevancia de media a muy importante.

Al abrir las respuestas por origen de capital se observa lo siguiente:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional		12	4	4	3	1
			33,5%	33,5%	25%	8%
Capital Extranjero	1	14	5	5	3	1
			36%	36%	21%	7%

Se puede notar un rasgo más positivo en las empresas de capital de origen extranjero en cuanto al grado de importancia en que se verifica esta realidad, ya que el 72 % le asigna un nivel entre Muy Importante e Importancia Media frente al 67% de las empresas nacionales.

**A2- Aceleración en la toma de decisiones**

Esta realidad propuesta a partir de la conformación de redes horizontales es la que presenta mayor cantidad de respuestas negativas en esta Dimensión (22 %). Del 78% que responde por sí (21 respuestas positivas), el 86%, es decir 17 empresas le asignan un grado de importancia relevante en cuanto a su ocurrencia.

Los resultados obtenidos sugerirían que se aprecia una aceleración en la toma de decisiones a posteriori de la realización de los programas de capacitación analizados, si bien hay 6 empresas que no observan esta realidad.

Siguiendo con la metodología propuesta de dividir la muestra por origen del capital de las empresas, se observan los siguientes resultados:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	3	9	5	3	1	
			56%	33%	11%	
Capital Extranjero	3	12	6	3	2	1
			50%	25%	17%	8%

Los resultados indicarían que en las empresas nacionales un 25 % de las mismas no observa esta realidad. El 75% restante sí, y de ese 75%, un 89% (8 empresas) le asignan un grado de importancia relevante. Las empresas extranjeras, a su vez, observan esta propuesta en mayor porcentaje (80 %) pero le asignan menor importancia relativa a la ocurrencia de la misma ya que el 75% del 80% (9 empresas) le asigna importancia entre media y alta.

### **A3- Aumento en la calidad de las decisiones**

En este caso un 89 % de los encuestados (24 empresas) contesta en forma positiva a la propuesta, asignándole el 79 % de los que respondieron en forma positiva (19 empresas) un grado de importancia en la ocurrencia que va entre media y alta, siendo el nivel “muy importante” el más alto.

Los resultados por origen del capital son los siguientes:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	2	10	3	6		1
			30 %	60 %		10 %
Capital Extranjero	1	14	7	3	3	1
			50 %	21,5 %	21,5 %	7 %

Se podría decir que esta realidad se ha observado en mayor proporción en las empresas de capital de origen extranjero y son estas mismas empresas la que le asignan un mayor porcentaje de importancia relativa alta.

De todas formas en los dos tipos de empresas la asignación de importancia entre alta y media es significativa. (90 % en caso de las nacionales y 71,5 % en caso de las extranjeras).

#### **A4- Resolución de problemas a nivel horizontal**

Esta propuesta también muestra un alto nivel de ocurrencia positiva ya que 26 empresas afirman su observación y sólo 1 responde en forma negativa.

En la asignación de importancia relativa en cuanto a su ocurrencia presenta uno de los niveles más altos de esta Dimensión Estructural ya que el 79 % de las 26 respuestas positivas, le asigna un grado entre alto y medio.

Las diferencias en respuestas de las empresas de capital nacional y las de origen extranjero son las siguientes:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional		12	5	4	2	1
			42 %	33 %	17 %	8 %
Capital Extranjero	1	14	6	6	1	1
			43 %	43 %	7 %	7 %

Las empresas de capital de origen extranjero le asignan un valor más alto a la importancia relativa ya que un 86 % evalúa la ocurrencia de esta realidad como media y alta, mientras que las empresas nacionales asignan un 75 % a ese rango.

#### **A5- Mayor interacción horizontal**

Nuevamente, frente a esta propuesta, la respuesta positiva de los ejecutivos es casi unánime ya que sólo una empresa de la muestra responde negativamente.

En cuanto a la importancia relativa asignada a la ocurrencia del fenómeno, un 73 % de las empresas que contestaron afirmativamente, la califican en un nivel entre medio y alto.

El análisis por tipo de capital arroja los siguientes resultados:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional		12	4	4	3	1
			33,3 %	33,3 %	25 %	8,4 %
Capital Extranjero	1	14	6	5	2	1
			43 %	36 %	14 %	7 %

La respuesta positiva es unánime en las empresas de capital nacional, asignando una importancia relativa a la ocurrencia de esta realidad entre media y alta, un 67 % del universo encuestado (8 empresas).

Las empresas de capital extranjero hay una que se pronuncia por el “no” y del resto, un 79 % le asigna una importancia relativa entre alta y media, siendo la opción “Muy Importante” la más significativa.

## A6- Mayor nivel de cooperación

En cuanto a esta realidad observable a posteriori de los programas de capacitación del tipo aquí considerado, la respuesta afirmativa es unánime.

Una de las características más notables y visibles de la conformación de las redes es el nivel de cooperación tal como se ha explicado anteriormente en este trabajo. Por lo cual, si esta manifestación de la conducta es apreciada por todos los ejecutivos encuestados, se estaría reforzando la proposición 1 presentada en este trabajo.

En cuanto al nivel de importancia relativa en la ocurrencia de esta conducta, el 78 % le asigna un valor entre alto y medio, poniéndose de relieve el hecho que tres empresas no asignan ningún valor.

Las diferencias entre las empresas de Capital Nacional y Extranjero se producen en la asignación de importancia relativa a la ocurrencia del fenómeno, tal como se expone a continuación:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional		12	5	5	1	1
			42 %	42 %	8 %	8 %
Capital Extranjero		15	6	5	2	2
			40 %	33,3 %	13,3 %	13,3 %

Las empresas de capital nacional le asignan un 84 % al rango entre alto y media importancia mientras que las de origen extranjero lo hacen en un 73,3 %.

### **5.1.1- Conclusiones sobre la Dimensión Estructural del Capital Social**

La apreciación de los ejecutivos de Recursos Humanos y/o responsables de Capacitación en las empresas que conforman la muestra, acerca de la Integración y conformación de redes horizontales a partir de los programas de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenezcan al mismo nivel horizontal, refleja un tenor positivo, aunque relativo ya que la mayor proporción (67%) responde que se produce “en ocasiones”. Sólo el 33 % responde a la opción “siempre”.

Sin embargo, cuando se analizan los resultados de las realidades o comportamientos posteriores a la realización del programa y que en este trabajo se presentan como sub producto de las redes, la visión cambia y tiende a ser mucho más positiva, predominando las respuestas afirmativas sobre las negativas y con una asignación de importancia relativa significativa a la ocurrencia de la realidad para los niveles medio y alto. La vinculación más débil se produce en la propuesta “Aceleración de la toma de decisiones”, si bien la respuesta negativa constituye sólo el 22 % de la muestra.

Los comportamientos analizados como realidades observables a posteriori de la ejecución de los programas son, de acuerdo a lo expuesto en el desarrollo del modelo, considerados como manifestaciones de la conformación de redes, y si estos se verifican, tal como se desprende de los datos recogidos, se podría presumir que la hipótesis 1 planteada en este trabajo se verifica en la realidad, aunque con una opinión mayoritaria que denota eventualidad.

Dado el tamaño de la muestra las diferencias de apreciación entre las empresas de capital de origen nacional y extranjero no se consideran significativas.

En cuanto a las herramientas que las empresas utilizan para fundamentar sus respuestas en esta dimensión, la observación (65%) y la entrevista a los participantes del curso (60%) figuran como las de mayor ocurrencia, siendo utilizadas en combinación con otras en la mayoría de los casos.

## 5.2- Dimensión Cognitiva del Capital Social

Tal como se ha explicado anteriormente, y partiendo del modelo presentado por Nahapiet y Ghoshal (1998), aquí se han tomado en cuenta dos atributos del Capital Social en su Dimensión Cognitiva.

La observación respecto a la ocurrencia de cada uno de los aspectos a partir de los programas de capacitación aquí analizados es distinta, si bien en ambos casos predomina una tendencia positiva.

### R2- Creación de lenguajes y códigos compartidos

Del total de la muestra de 27 empresas hay una respuesta negativa con relación a este atributo y 26 respuestas positivas (96 % de la muestra). Las respuestas positivas se dividen 16 correspondientes a la opción “a veces” (59% de la muestra) y 10 a la opción “siempre” (37%).

El análisis por origen del capital muestra los siguientes resultados:

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional	1	5	6
	8 %	42 %	50 %
Capital Extranjero		11	4
		73 %	27 %

Estos datos sugerirían que, a juicio de los ejecutivos consultados, aquéllos que trabajan en empresas nacionales tienen una mayor visualización acerca de este atributo de la Dimensión Cognitiva del Capital Social, si bien es en este grupo de empresas donde

surge la única respuesta negativa. En cuanto a las empresas cuyo origen de capital es extranjero, si bien la tendencia es positiva, existe una mayor relatividad.

Las realidades observables con posterioridad a la ejecución del programa que se han asociado a este atributo son dos y se analizarán a continuación.

### **B1- mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras.**

Esta realidad, ya analizada en detalle en la dimensión estructural, obtiene una amplia respuesta positiva y el nivel de importancia en la ocurrencia de la misma también es significativa, destacándose una leve superioridad en las empresas de origen extranjero que asignan un 72 % entre los niveles medio y alto frente a un 67 % de las nacionales para el mismo rango.

### **B2- Aumento en la calidad de la toma de decisiones**

También este aspecto ya ha sido analizado en detalle previamente. Aquí también la tendencia es positiva aunque aparecen 3 respuestas negativas, calificando la importancia en la ocurrencia en un 79 % entre media y alta. En dicha asignación aparece una diferencia entre nacionales (90 % entre alta y media) y extranjeras (71 % entre los dos parámetros).

### **R3- Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas**

En este atributo de la Dimensión Cognitiva del Capital Social hay una mayor proporción de respuestas negativas (7%) pero la distribución entre las de carácter positivo tiene mayor contundencia, ya que la mayor proporción (52%) se inclina por la opción “siempre” frente al 41% restante que elige la opción “a veces”.

Cuando se analizan los datos por origen del capital se visualizan los siguientes guarismos:

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional	2	6	4
	16,6 %	50 %	33,3 %
Capital Extranjero		5	10
		33,3 %	66,6 %

Aquí puede apreciarse una diferencia entre la observación de los ejecutivos encuestados. Claramente las empresas de capital de origen extranjero advierten en mayor medida la aparición de este atributo a partir de la realización de los programas de capacitación ya que el 67 % de la muestra es contundente en su respuesta contribuyendo en gran medida al resultado final.

Al vincular este atributo con las realidades propuestas como confirmación de la existencia del mismo, las respuestas refuerzan la tendencia positiva.

### **B3- Mayor nivel de cooperación**

Ya se analizó esta realidad en detalle destacándose el hecho de la unanimidad en la respuesta por “sí”. En cuanto a la asignación de importancia relativa en cuanto a su ocurrencia un 68 % le asigna un nivel entre medio y alto, encontrándose una diferencia entre las empresas de capital de origen nacional (84 % le asignan entre media y alta) y las de origen extranjero (73 % para le mismo rango).

### **B4- Mejora del clima laboral**

Esta realidad se observa, a juicio de los ejecutivos, en el 96 % de la muestra (26 empresas optan por el sí). En cuanto a la importancia relativa asignada a la ocurrencia de esta realidad, un 73 % le atribuye un nivel entre alto y medio, destacándose que es

mayor la calificación de “muy importante” con un porcentaje equivalente al 46 % de las que contestan afirmativamente.

Al particularizar el estudio por origen del capital los datos que surgen son:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	1	11	5	3	2	1
			45 %	27 %	18 %	10 %
Capital Extranjero		15	7	4	3	1
			46,6 %	26,6 %	20 %	6,6 %

La diferencia a notar es que la empresa que dio una respuesta negativa es de capital de origen nacional. En el resto de los parámetros, se observan similitudes.

### 5.2.1- Conclusiones sobre la Dimensión Cognitiva del Capital Social

De la observación de los datos de esta dimensión del Capital Social en su conjunto, tomando en cuenta los dos atributos considerados en el modelo propuesto, surge un sesgo positivo en la apreciación por parte de los ejecutivos de Recursos Humanos y/o responsables de Capacitación de las empresas.

Se advierte que hay empresas que no lo observan. Se destaca este tema ya que en la Dimensión Estructural, esto no se produce. Dejando de lado las respuestas negativas, dentro de las positivas tiene una tendencia más fuerte el segundo atributo, “Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas”, ya que la respuesta “siempre” es mayor que la opción “a veces”.

Dentro de los vínculos propuestos en el modelo entre los atributos de la Dimensión Cognitiva del Capital Social y las realidades observables a posteriori de la realización del programa, el más fuerte se da con la relación B3 de la figura 21 que se refiere a un

“mayor nivel de cooperación” a partir del afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas.

Los resultados expuestos sugerirían que los programas de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias en niveles horizontales de la organización crearían Capital Social en su Dimensión Cognitiva. Estableciendo un promedio entre los dos atributos se obtiene que un 5,5 % de la muestra responde por “nunca”, un 50 % de la muestra responde “a veces” y el 44,5 % restante lo hace por “siempre”. Las respuestas muestran tendencia positiva, si bien el porcentaje mayor no es contundente. Las respuestas a las realidades posteriores al programa son ampliamente positivas en ocurrencia e importancia relativa.

Estos resultados darían sustento a la proposición 2 de este trabajo.

En cuanto a las herramientas que las empresas utilizan para fundamentar sus respuestas en esta dimensión, la entrevista a los participantes del curso (83%) y la observación (78%) figuran como las de mayor ocurrencia, siendo utilizadas en combinación con otras en la mayoría de los casos.

### 5.3- Dimensión Relacional del Capital Social

Del modelo propuesto por Nahapiet y Ghoshal (1998) se consideraron tres atributos de la Dimensión Relacional para analizar su ocurrencia luego de los programas de capacitación aquí tratados. Se presentará cada atributo junto con las realidades posteriores asociadas según el modelo expuesto en la figura 21 de este trabajo.

#### R4- Aumento de la confianza

En este caso, la observación del atributo por parte de los ejecutivos encuestados es claramente positiva ya que el 59 % responde por la opción “siempre” y el 41% por “a veces”, no registrándose respuestas negativas.

En el análisis de los datos por origen del capital de las empresas, no se observan diferencias

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional		5	7
		41,7 %	58,3 %
Capital Extranjero		6	9
		40 %	60 %

En cuanto a las realidades observables a posteriori de la realización de los programas de capacitación propuestas para este atributo hay dos que ya han sido analizadas en las dimensiones anteriores, “C3- Mayor nivel de cooperación” y “C4- Mejora del clima laboral”. Ambas presentan resultados muy positivos, tanto en ocurrencia como en la asignación de importancia relativa a la misma.

Quedan dos realidades propuestas que, si bien manifiestan tendencia positiva, presentan valores negativos de cierta consideración.

## C1- Disminución del nivel de conflicto

Entre los ejecutivos encuestados, esta realidad presenta 5 respuestas negativas en cuanto a su ocurrencia. Las 22 empresas restantes se manifiestan positivamente. En cuanto al nivel de importancia asignado a la manifestación de esta realidad a posteriori de los programas de capacitación, el 81 % de los que respondieron afirmativamente elige el rango entre media y alta.

El análisis por origen de capital muestra:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	3	9	4	3	2	
			44,4 %	33,3 %	22,2 %	
Capital Extranjero	2	13	4	7	1	1
			30,7 %	53,8 %	7,7 %	7,7 %

Los datos sugieren que los ejecutivos de las empresas de origen extranjero observan en mayor medida esta realidad, asignando en conjunto para las categorías media y alta importancia un valor superior a las nacionales, si bien entre éstas se destaca el valor porcentual más alto para la opción “Muy Importante”. Las empresas de capital nacional optan por la respuesta negativa en mayor medida que las extranjeras.

## C2- Mayor transparencia de la información.

En esta realidad aparece el segundo valor negativo más alto de todas las propuestas realizadas a las empresas en cuanto a elementos observables a posteriori de la realización de los programas. La muestra queda reducida a 26 observaciones porque hay una empresa que expresamente contesta “n/a” (no aplica).

De las 26 restantes, un 27 % (7 empresas) contestan que no observan esta realidad.

Entre las 19 que dan una respuesta positiva, los ejecutivos asignan una importancia relativa del 84% entre media y alta.

Las diferencias entre las empresas de capital de origen nacional y extranjero son las siguientes:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	1	10	4	5	1	1
			40 %	50 %	10 %	10 %
Capital Extranjero	6	9	4	3	1	
			44 %	33 %	23 %	

Se advierte que las empresas de capital de origen extranjero tienen una visión más negativa respecto de esta realidad que las nacionales. Si bien entre éstas últimas se cuenta la empresa que respondió “no aplica”, el 91% del resto de la muestra (reducida a 11 empresas) contesta afirmativamente, asignando un 90 % de importancia relativa a los rangos alto y medio.

#### **R5- Aparición de nuevas normas de comportamiento**

Si bien los resultados de la presencia de este atributo de la Dimensión Relacional del Capital Social a partir de los programas de capacitación tienen una tendencia positiva, presenta un número elevado de respuestas por la opción “a veces”, igual en cantidad a la que presenta la “Integración y conformación de redes horizontales”, atributo del Capital Social en su Dimensión Estructural. La diferencia está en que en este caso se presenta una respuesta negativa, quedando los datos de la siguiente forma: 1 empresa contesta negativamente, 18 optan por la alternativa “a veces” y 8 dan una respuesta afirmativa contundente, “siempre”.

El análisis por origen de capital de las empresas no presenta diferencias significativas como se muestra a continuación:

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional		8	4
		66,6 %	33,3 %
Capital Extranjero	1	10	4
	6,8 %	66,6 %	26,6 %

En cuanto a las realidades vinculadas con este atributo en el modelo propuesto, cuatro de ellas ya han sido analizadas en detalle con anterioridad, manifestando en tres casos:

**C5- Resolución de problemas a nivel horizontal,**

**C7- Mayor interacción a nivel horizontal y**

**C9- Mayor nivel de cooperación,**

un nivel de respuesta positiva casi unánime, en cuanto a su ocurrencia, y con asignación de niveles significativos de importancia relativa entre media y alta.

La relación “**C8- Mayor transparencia de información**”, analizada anteriormente, es una de las realidades que muestra mayor número de respuestas negativas, si bien la tendencia es también positiva.

Quedaría por analizar una realidad vinculada a este atributo.

**C6- Disminución de consultas a niveles superiores**

Esta realidad observable a posteriori de los programas y que se vincula al atributo “Aparición de nuevas normas de comportamiento” del Capital Social, es la que obtiene el mayor número de respuestas negativas por parte de los ejecutivos encuestados. Un

37% de los mismos no observa esta realidad. Del 63% que contesta positivamente, un 70% (12 empresas) le asigna una importancia relativa entre media y alta a la ocurrencia.

Al analizar los datos por origen del capital las respuestas son:

	NO	SI	MI	IM	EI	NC
Capital Nacional	4	8	2	2	3	1
			25 %	25 %	37,5 %	12,5
Capital Extranjero	6	9	4	4	1	
			44,4 %	44,4 %	11,1 %	

La diferencia que se puede marcar es en la asignación de la importancia relativa atribuida a la ocurrencia del fenómeno, las empresas de capital extranjero le asignan un 89 % a los niveles media y alto, mientras que las nacionales le otorgan un valor del 50% al mismo rango.

#### **R6- Mayor identificación con la empresa y con el grupo.**

Las respuestas de este atributo de la Dimensión Relacional del Capital Social tienen tendencia positiva. En la encuesta se dividió en dos sub atributos que son “Mayor identificación con la empresa” y “Mayor identificación con el grupo”. Si bien las respuestas para ambos presentan algunas diferencias, las mismas no son significativas.

Sí se puede destacar que hay una empresa que manifiesta que, como consecuencia de los programas de capacitación, se da una mayor identificación con la empresa pero no con el grupo objeto de la intervención.

En el caso de las respuestas a “mayor identificación con la empresa” son todas de tenor positivo, superando en 1 empresa la opción “a veces” a la de “siempre”. En tanto que, frente al atributo “mayor identificación con el grupo” la relación se invierte favoreciendo a la respuesta “siempre”.

Al analizar los datos por origen de capital:

	Nunca	A veces	Siempre
Capital Nacional			
Con empresa		7	5
Con Grupo	1	5	6
Capital Extranjero			
Con empresa		7	8
Con Grupo		7	8

Las empresas de capital de origen extranjero coinciden en las respuestas de los dos sub atributos siendo mayores las respuestas contundentes (“siempre”).

En el caso de las empresas nacionales la tendencia es positiva en ambos casos, si bien la “identificación con el grupo” tiene mayor relevancia.

Se destaca que la empresa que contesta “nunca” en el sub atributo “Identificación con el grupo” es la misma que contesta negativamente a la observación de la realidad “Mejora del clima laboral”.

La realidad asociada a este atributo es la “Mejora en el clima laboral” que ya se ha analizado previamente, teniendo como resultados una amplia tendencia positiva.

### **5.3.1- Conclusiones sobre la Dimensión Relacional del Capital Social.**

Al analizar los resultados de esta Dimensión del Capital Social se podría observar que, desde el punto de vista de los responsables de Recursos Humanos y/o responsables de la Capacitación en las empresas consultadas, hay una apreciación positiva hacia los tres atributos considerados, con distinto grado de adhesión.

“Aumento de la confianza” tiene predominio de respuestas por la opción “siempre”.

“Aparición de nuevas normas de comportamiento” es también positiva pero con predominio marcado por la opción “a veces”.

“Mayor identificación” tiene también tendencia positiva pero repartiéndose casi por igual las respuestas entre “a veces” y “siempre”.

Este panorama sugeriría que los programas de capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y realizados en niveles horizontales de la organización generarían Capital Social en su Dimensión Relacional tal como se expresó en la proposición 3 de este trabajo.

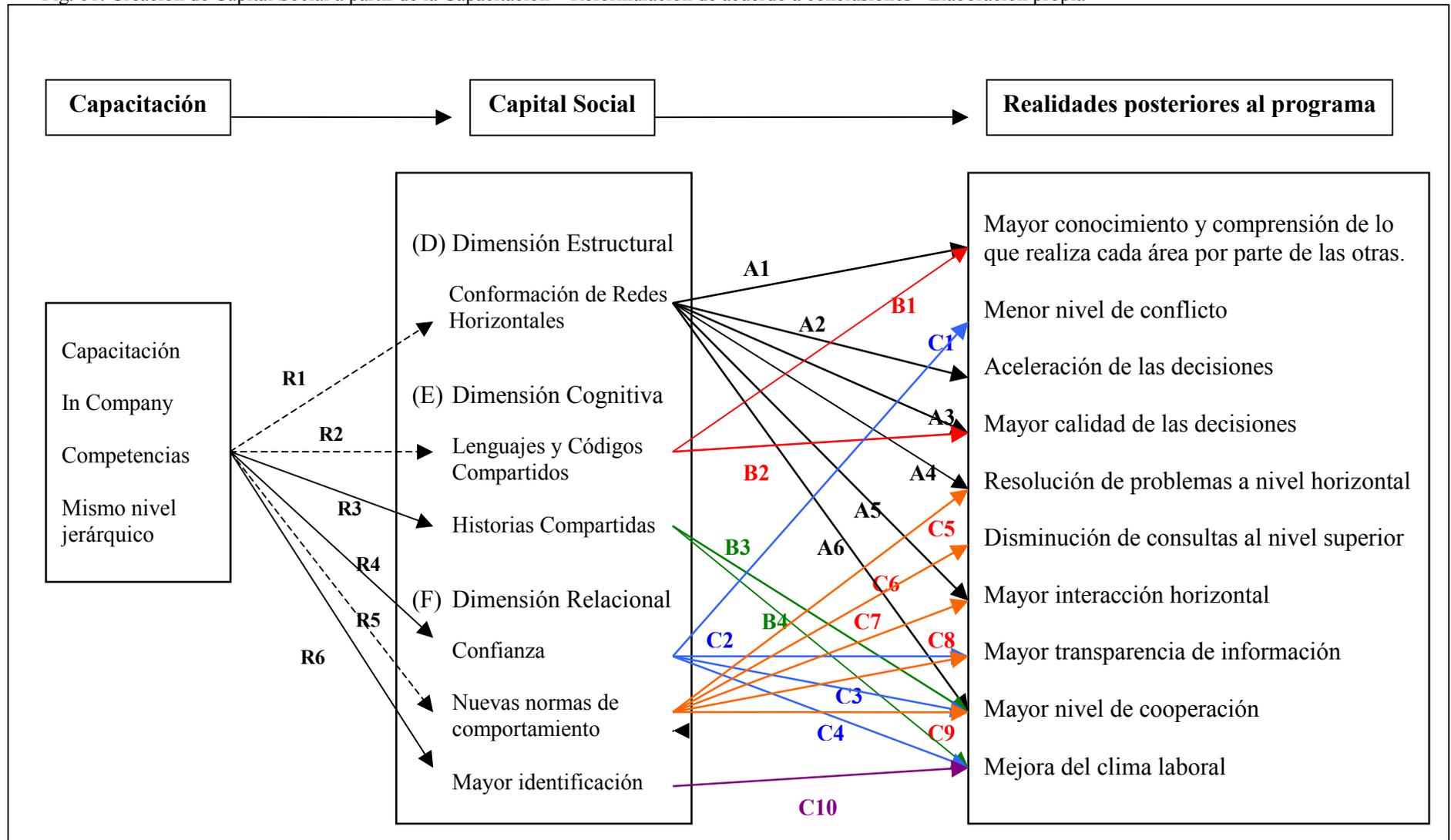
Los resultados obtenidos para las realidades observables a posteriori de la realización de los programas, y que se presentan en el modelo de la figura 21, darían sustento a lo expresado con respecto a esta Dimensión del Capital Social, encontrándose que las vinculaciones más débiles son “Disminución de consultas a niveles superiores”, “Mayor transparencia de información” y “Disminución de nivel de conflictos”. Estas tres realidades, junto a “Aceleración en la toma de decisiones”, propuesta en la Dimensión Estructural, son aspectos que están muy asociados con las estructuras formales de las organizaciones, y por lo tanto con las jerarquías, delegación, estilos de mando y control, etc. Cabría preguntarse si no es la estructura la que impide que estas realidades se desarrollen en mayor medida.

En cuanto a las herramientas que las empresas utilizan para fundamentar sus respuestas en esta dimensión, la entrevista a los participantes del curso (75%) y la observación

(71%) figuran como las de mayor ocurrencia, siendo utilizadas en combinación con otras en la mayoría de los casos.

#### **5.4- Revisión del modelo presentado**

Fig. 61: Creación de Capital Social a partir de la Capacitación – Reformulación de acuerdo a conclusiones - Elaboración propia



Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación de campo se podría reformular el modelo propuesto en la figura 21. En la revisión, expuesta en la figura 61, se presentan con línea punteada aquellos atributos del Capital Social en los que se presenta un mayor grado de relatividad por ser la opción “A veces” la preferida por los ejecutivos que contestaron la encuesta.

En los casos en que la opción preferida fue “Siempre” se ha conservado la línea llena. Para las realidades observables a posteriori de los programas de capacitación se ha mantenido la línea llena en todos los casos porque las respuestas positivas superan ampliamente las negativas.

Más adelante en este trabajo se retomará este tema al formular conclusiones generales.

### **5.5- Beneficios para la empresa**

Las respuestas obtenidas a la pregunta acerca de si los subproductos enunciados se han cristalizado en beneficios para la empresa, reflejan una opinión positiva muy amplia ya que 23 ejecutivos contestaron que “Sí” mientras que sólo cuatro contestaron “En ocasiones”. En este apartado resulta muy interesante analizar los comentarios formulados por los encuestados. A continuación se reproducen los mismos.

*“Podría decirse que sí porque, en general, se logró mayor conocimiento entre los integrantes. Estos beneficios no se han cuantificado”.*

*“Siempre la capacitación es un beneficio para la empresa, cuando está bien lograda”.*

*“Mejor comunicación entre los integrantes, mayor compromiso con la empresa, amplitud de conocimientos y habilidades individuales, retención del personal, motivación y mejora del clima laboral”.*

*“Sí, tanto en lo profesional como en lo personal y como grupo humano”.*

*“Siempre de toda actividad de formación se destaca un valor positivo que es la interacción de los participantes generando una red de integración y contacto”.*

*“En algunos casos sí pero resulta muy difícil medir objetivamente el beneficio para la empresa”.*

*“Sí, no sólo para la empresa sino para todos los empleados que participan en la misma”.*

*“Sí, aunque no siempre sucede. El diseño de las actividades es crítico para lograr el impacto deseado, así como también el profesionalismo y experiencia de los proveedores externos contratados para realizar las diferentes actividades. En general, los resultados son mejores cuando el producto es diseñado a medida y no se trabaja con enlatados”.*

*“Sí, definitivamente – A través de los cursos realizados, en general se han visto cambios positivos en la actitud de los participantes conllevando al mejoramiento de los procesos y comunicación dentro de la empresa”.*

*“Los beneficios para la empresa se han visto reflejados en una mayor productividad de la mano de obra, un mejor rendimiento de los equipos y una mejor calidad de los productos”.*

*“El entrenamiento actitudinal es muy positivo y beneficioso para la compañía y se ve reflejado en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y la fortificación de actitudes positivas”.*

Se han reproducido los comentarios adicionales que los ejecutivos agregaron en esta pregunta porque revelan y confirman atributos del Capital Social expuestos en este trabajo, tales como la conformación de redes, la mejora en las relaciones interpersonales, la mejora de actitudes y clima, que se traducen, a su entender en mejoras en comunicación, procesos, rendimiento, calidad de productos, etc.

Aparecen también, en los comentarios la dificultad en el tema de la medición de los beneficios directamente asignados a los programas de capacitación, confirmando lo expresado anteriormente en este trabajo sobre la necesidad de avanzar y profundizar el estudio en la búsqueda de métricas que colaboren en la expresión de los mismos.

También surge el tema del diseño de los programas y la idoneidad de los encargados de la capacitación como factores críticos de éxito para que los mismos se traduzcan en beneficios.

A la pregunta de si los beneficios se han mantenido vigentes seis meses después de la realización del evento puntual, las respuestas se dividen de la siguiente manera:

- 19 respondieron que sí.
- 2 a veces.
- 3 respondieron que sí, pero con refuerzo.
- 1 sí con seguimiento.
- 2 contestan que no saben.

Para ampliar estas respuestas se transcriben los comentarios adicionales expresados por los consultados.

*“Sí, se han mantenido durante los siguientes seis meses. Con el tiempo el efecto se diluye”.*

*“Por lo general sí, dependiendo del evento”.*

*“No se trata de una sola actividad / capacitación al año. Hacemos varias, referidas a temas distintos (técnicos, actitudinales, integración, etc.). Por lo tanto vemos resultados constantemente, en algunos de ellos son más fáciles de observar que en otros”.*

*“En algunos casos sí, pero es fundamental en el transcurso del tiempo las acciones mediante diferentes vías (mediciones, follow up, repetición de actividades, etc.)”.*

*“En general se han mantenido en el tiempo”.*

*“Muchos de los factores que cambiaron se han mantenido y otros perdieron vigencia”.*

*“Es necesario hacer actualización de contenidos”.*

*“Sí. Por supuesto que desde la compañía también estimulamos a los asociados para que así sea; es decir, para seguir poniendo en práctica aquello que se adquirió durante la capacitación, y se generen foros de discusión y trabajo en equipo, en la búsqueda de una mejora en nuestra eficiencia operativa”.*

*“En general se mantiene vigente, pero es necesario que el esfuerzo de formación sea sostenido, no sólo un hecho puntual”.*

Las respuestas y los comentarios dan una pauta acerca de que, en general, las empresas evalúan que los beneficios se mantienen. Es muy interesante lo expresado por algunas en el sentido que las actividades de capacitación no son un hecho aislado en las políticas de Recursos Humanos sino que deben complementarse con otras acciones que den un marco más amplio y que mejoren los resultados obtenidos de los programas. También es remarcable lo manifestado por una empresa en relación a la necesidad de estimular a los asociados en la aplicación de lo aprendido en las actividades de capacitación.

En cuanto a la pregunta de si realizar programas de capacitación continua ayudaría a sostener los beneficios,

- 25 empresas contestan que sí,
- 1 que es probable y
- 2 manifiestan que no saben.

En este apartado de la encuesta hay ejecutivos que agregan comentarios. Los mismos se transcriben a continuación:

*“Considero que ayudaría a realizar un seguimiento sobre aspectos actitudinales de los grupos y de las personas individualmente para implementar actividades periódicas de apoyo, apuntando a la mejora continua de esos comportamientos”.*

*“Sí. Es la constancia de mantener estos programas lo que influye o repercute directamente sobre la motivación individual y colectiva, la retención del personal y valorización de los empleados”.*

*“La capacitación debe ser sostenida en el tiempo para que los beneficios también lo sean”.*

*“Tenemos entrenamiento y capacitaciones que son mandatorias para toda la organización. A principio de año definimos cuál será la capacitación de ese año, cosa de poder sostener los beneficios”.*

*“La compañía realiza acciones continuas, trabajando aspectos como integración, comunicación, trabajo en equipo, confianza. Todo apunta a mejorar las relaciones, optimizar los procesos, agilizar la comunicación”.*

En estas afirmaciones se destaca la importancia que algunas empresas dan a la capacitación como parte de la filosofía empresarial. No toman los eventos en forma aislada sino que, respondiendo a una filosofía más amplia, diseñan expresamente las actividades a realizar.

## Capítulo 6: Conclusiones

### 6.1- Conclusiones generales

En el inicio de este trabajo se plantearon algunos problemas que las empresas enfrentan en su quehacer cotidiano respecto a realidades vinculadas con falencias en la coordinación entre unidades funcionales que operan, en muchos casos, como compartimientos estancos dificultando el alcance de los objetivos generales formulados por la Dirección de las mismas.

Se puso de manifiesto también la posibilidad de que las actividades de capacitación llevadas a cabo In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenezcan al mismo nivel jerárquico horizontal y provengan de distintas funciones, sean un medio para encontrar una vía de solución a este tema a través de la creación de Capital Social a partir de las mismas.

Los resultados de la investigación han sido desarrollados en los capítulos 4 y 5 de este trabajo y a partir de los mismos se podrían plantear las siguientes conclusiones.

- 1) La capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro de la organización, generaría Capital Social en su Dimensión Estructural. En el universo encuestado hay un porcentaje mayor de respuestas eventuales, lo cual ha llevado a la reformulación del modelo señalando con línea punteada la relatividad de esta relación. Sin embargo, las realidades observables a posteriori de la realización de los programas propuestas en este trabajo reforzarían la tendencia positiva.**
- 2) La Capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro de la organización generaría Capital social en su Dimensión Cognitiva, siendo más fuerte la Relación con el atributo “Afianzamiento y/o divulgación de**

historias compartidas” que con “Creación de un lenguaje y códigos compartidos”. Al igual que en la Dimensión Estructural, la consideración de las realidades observables a posteriori de la realización de los programas reforzaría la propuesta 2 de este trabajo.

- 3) La capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico de la organización generaría Capital Social en su Dimensión Relacional. En este caso se presentan atributos como “Aumento de la confianza” y “Mayor identificación” con un grado de contundencia positiva más elevado, quedando el atributo “Nuevas formas de comportamiento” con cierto grado de relatividad. Sin embargo cuando se analizan las respuestas a las realidades observables a posteriori de la realización de los programas, las mismas refuerzan la proposición 3 enunciada.
- 4) La capacitación In Company, para el desarrollo de competencias y cuyos participantes pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro de la organización, a través de la generación de Capital Social en sus tres dimensiones y de las realidades observables a posteriori de los programas, se traducirían en beneficios para las empresas. Los resultados en este aspecto son ampliamente positivos tanto en la generación de beneficios como en la perduración de los mismos considerando, además, que la capacitación continua ayudaría en el refuerzo y sostenimiento de los mismos. Estas consideraciones sustentarían la propuesta 4 de este trabajo.

Estas conclusiones tendrían distinto grado de contundencia, según lo manifestado por los encuestados, y que se reflejaron en el re diseño del modelo plasmado en la figura 61. (Página 276).

Con respecto a las herramientas utilizadas como fundamento de las respuestas se podría concluir, de acuerdo a los promedios presentados en las páginas 254 y 255 que la observación, la entrevista a los participantes del curso y en tercer lugar la entrevista a

los superiores de los participantes de la actividad figuran como las de mayor ocurrencia, destacando el hecho que son utilizadas en combinación con las otras herramientas enunciadas. En este aspecto se podría concluir que las empresas siguen utilizando estas herramientas más tradicionales y sencillas en su aplicación, aún cuando las combinen con otras más actuales. Se destaca el uso de las encuestas de clima y la evaluación de desempeño.

## **6.2- Consideraciones adicionales**

La pregunta que surge es en qué medida la opción “A veces” se acerca más al “Siempre” que al “Nunca”. Frente a este interrogante, se pueden plantear algunas reflexiones.

En primer lugar, en toda investigación de tipo cualitativa, como la que se realizó en este caso, es importante observar el cuadro general. El modelo propuesto plantea, además de los atributos del Capital Social, una serie de realidades posteriores observables en la acción cotidiana de la empresa. Las respuestas a estas realidades presentan un tenor positivo mucho más fuerte que las observadas en los atributos específicos del Capital Social. Con lo cual podría concluirse que la generación del mismo a partir de los programas de capacitación es un hecho que se daría en la realidad.

En segundo lugar, puede ocurrir que el concepto de Capital Social así como los atributos considerados, no sean familiares a los responsables de Recursos Humanos o de Capacitación en las empresas. En general, cuando esto ocurre, la tendencia a relativizar la respuesta es mayor.

También cabría la posibilidad de que en algunos casos no se genere Capital Social por razones atribuibles al programa en sí y a la pertinencia del mismo con relación a la cultura y al momento que transita la empresa.

En este sentido, uno de los ejecutivos encuestados realiza un comentario adicional que resulta pertinente:

*“Siempre y cuando los mismos (los programas de capacitación) estén alineados a la estrategia del negocio de forma global y, en lo particular a las necesidades de capacitación y desarrollo detectadas bajo diferentes herramientas (Evaluación de desempeño 360, potencial, planes de desarrollo). Cuando los programas no responden a estas necesidades carecen de impacto”.*

Esta observación constituye una afirmación de lo expresado por los distintos autores analizados en este trabajo acerca de que los programas deben responder a necesidades reales plasmadas en una filosofía empresarial general que logre el alineamiento entre las dimensiones básicas de la organización: la estrategia, la estructura y la cultura.

Por último, podría deberse a un aspecto atribuible a los niveles gerenciales de la empresa.

Prusak y Cohen (2001) realizan varias advertencias con relación al comportamiento de los gerentes y de la empresa en general, respecto a la inversión en Capital Social.<sup>185</sup>

En una parte del artículo aquí considerado, se refieren a la realización de programas de Trabajo en Equipo como generadores de confianza entre los participantes. Cabe señalar que estos programas son muy demandados hoy por las empresas. Los autores los alientan y señalan su utilidad pero también realizan un llamado de atención sobre los mismos.

Expresan:

*“Most people seem to agree that trust is worth building in work teams and organizations. How else to explain the growing use of team – building events during off – sites?. Anyone who has scaled a rock wall while a colleague far below held a safety rope knows that such exercises force people to experience, viscerally, the rewards of trusting others. But unless the team’s workplace back at the office is also designed to engender and reward trust, the effects will quickly wear off. Such exercises can even be counterproductive if they highlight a hypocritical*

---

<sup>185</sup> Prusak, Laurence & Cohen, Don (2001). Ob. ya citada.

*gap between the togetherness activity and the organization's real character. (Pág. 90).*

Traduciendo el texto:

“La mayoría de las personas coinciden en que la confianza es un valor en la construcción de equipos de trabajo y las organizaciones. ¿Cómo explicar sino el uso creciente de eventos de “team building” realizados fuera del lugar de trabajo?. Cualquiera que haya escalado una pared rocosa mientras un colega muy abajo sostiene una soga de seguridad, sabe que dichos ejercicios fuerzan a la gente a experimentar, visceralmente, los beneficios de confiar en los otros. Pero, a menos que el lugar de trabajo del grupo en la oficina esté también diseñado para engendrar y premiar la confianza, los efectos se desgastarán rápidamente. Tales ejercicios pueden ser, incluso, contraproducentes si ellos vislumbran una brecha hipócrita entre la actividad conjunta y el carácter real de la organización”. (Traducción propia).

Y para resaltar la importancia de lo cotidiano en la creación de confianza agregan:

*“Most trust-building exercises probably help more than they hurt. But the conditions and connections that people experience day after day have more influence on an organization's social capital than trust-building exercises.” (Pág. 90)*

“La mayoría de los ejercicios para construir confianza ayudan más que perjudican. Pero las condiciones y conexiones que las personas experimentan día tras día tienen mayor influencia sobre el Capital Social de una organización que dichos ejercicios”. (Traducción propia).

Y brindan un consejo:

*“The three categories of investment we’ve explored here are, of course, mutually reinforcing and often overlapping. But for purposes of planning managerial interventions, we believe the categories sufficiently cover the waterfront. One last piece of advice: don’t do anything of this for the sake of appearances. Invest in social capital only to the extent you believe in it”. (Pág. 93).*

“Por supuesto, las tres categorías de inversión que hemos explorado aquí se refuerzan mutuamente y a menudo se solapan. Pero a los fines del planeamiento de las intervenciones gerenciales, nosotros creemos que las categorías cubren suficientemente el espectro. Un último consejo: no haga nada de esto por las apariencias. Invierta en Capital Social sólo en la medida en que crea en él. (Traducción propia).<sup>186</sup>

Por último, consideran la hipocresía como una ofensa al Capital Social.

*“Hypocrisy is an obvious problem. One example is praising cooperation and knowledge sharing while promoting the wheeler-dealers who keep their cards close to their chests”. (Pág. 89).*

“La hipocresía es un problema obvio. Un ejemplo es pregonar la cooperación y el intercambio de conocimiento mientras se promueve al jugador que mantiene sus cartas ocultas”. (Traducción propia).

Este aspecto de la realidad empresarial y del comportamiento gerencial manifestarían una brecha entre la teoría expuesta y la teoría en uso, de acuerdo a la Teoría de la Acción de Argyris y Schön (1974) explicada en este trabajo.

Uno de los ejecutivos encuestados pone el acento en este aspecto al agregar un comentario adicional:

---

<sup>186</sup> Las tres categorías de inversión en Capital Social analizadas por los autores y a las que se refieren en este párrafo son: “Making connections”, “Enabling Trust”, “Fostering Cooperation”, que traducidas serían: “Realizando conexiones”, “Generar confianza”, “Fomentar la cooperación”.

*“Consideramos que es importante también no sobrecargar a la organización con este tipo de actividades. Lo ideal es encontrar el punto justo, el momento adecuado. Y luego sostener lo que se ve en las actividades con hechos concretos. Es importante concientizar a los mandos medios porque son los que aseguran o no el éxito de este tipo de actividades”.*

Luego de estas consideraciones podría concluirse que la formación de Capital Social, en sus tres dimensiones, depende en gran medida de la determinación que tenga la empresa de invertir en este tipo de Capital.

Los resultados obtenidos de la investigación sugerirían que los programas de capacitación analizados en este trabajo generan Capital Social que trae beneficios para las empresas. En qué medida, depende de la filosofía de la Organización.

### **6.3- Temas para futuras investigaciones:**

Se abren varias líneas de investigación futuras:

- En primer lugar profundizar el análisis de las causas de las respuestas relativas (“A veces”). Esto daría una pauta para la mejora en el diseño de los programas y la generación de acciones específicas en los distintos estamentos de las organizaciones.
- En segundo lugar resultaría interesante conocer la opinión de los participantes en los programas para tener la visión completa de lo que sucede durante y después de la realización de los programas.
- En tercer lugar investigar cuál es la opinión sobre el tema de la dirección de las organizaciones.

## Anexo 1: Formulario de la Encuesta

### *Investigación: Creación de Capital Social a partir de Cursos de Capacitación*

**Datos referenciales de la empresa consultada. Estos datos se precisan a los efectos de categorizar la muestra.**

Rubro (alimentación, medicina, tecnología, etc.):	
Cantidad de empleados: *	
0-100	
101-500	
501-1000	
Más de 1000	
Rango de Facturación (en millones de pesos): *	
0-500	
500-1000	
Más de 1000	
Origen del Capital:	
Nacional	
Extranjero	

\* Sólo marque una cruz en el rango.

## Encuesta

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Realiza la empresa programas de capacitación In-Company?. Con tal denominación se identifican los programas de capacitación diseñados y/o dictados específicamente para la empresa.		

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
En caso que la respuesta anterior sea positiva, realiza la empresa capacitación para el desarrollo de competencias, es decir no técnica?. Por ejemplo: toma de decisiones, motivación, liderazgo, etc.		

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, se realizan programas de capacitación cuyos destinatarios trabajen en distintas áreas y pertenezcan al mismo nivel horizontal de la estructura?. Ejemplo: todos los gerentes de área, todos los jefes de departamento, etc.		

**Independientemente del tema específico del programa de capacitación y la evaluación de su aplicación concreta en el mundo del trabajo, ¿ha podido observar alguna de las siguientes realidades a partir de la realización de dicha actividad?.**

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Integración y conformación de redes horizontales			
Creación de un lenguaje y códigos compartidos propios de los participantes			
Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas			
Aumento de la confianza entre los participantes			
Aparición de nuevas normas de comportamiento			
Mayor grado de identificación con la empresa			
Mayor grado de identificación con el grupo			

**A partir de la actividad, ¿ha podido observar alguna de las siguientes realidades en el día a día?. Asigne importancia relativa a las que haya observado. Puede que haya dos o más que tengan la misma importancia relativa.**

**1 = Muy importante.**

**2 = Importancia media.**

**3 = Poco importante**

	<b>NO</b>	<b>SI</b>	Importancia (1 a 3)
Mayor conocimiento y comprensión de lo que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras			
Disminución del nivel de conflictos			
Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas			
Aumento en la calidad de la toma de decisiones			
Resolución de problemas a nivel horizontal			
Disminución de consultas a niveles superiores			
Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico			
Mayor transparencia de información			
Aumento del nivel de cooperación			
Mejora del clima laboral			

¿Podría decir que estos subproductos se han cristalizado en beneficios para la empresa?.

.....  
.....  
.....

Esta nueva realidad, ¿se ha mantenido vigente seis meses después de la realización del evento puntual?.

.....  
.....  
.....

En caso que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa, ¿a qué lo atribuye?.

.....  
.....  
.....

Realizar en su empresa programas de capacitación continua, ¿ayudaría a sostener los beneficios?.

.....  
.....

**Comentarios que desee agregar:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Anexo 2: Ampliación de la investigación sobre “La creación de Capital Social a partir de Cursos de Capacitación” – Formulario de Encuesta**

**Cuando a usted se le preguntó acerca de si a partir de la realización de las actividades de capacitación In Company, para el desarrollo de comportamientos y destinadas a participantes del mismo nivel jerárquico de la empresa, había podido observar las siguientes realidades:**

**1) Integración y conformación de redes horizontales, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**2) Creación de un lenguaje y códigos compartidos propios de los participantes, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**3) Afianzamiento y/o divulgación de historias compartidas, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**4) Aumento de la confianza entre los participantes, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**5) Aparición de nuevas normas de comportamiento, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**6) Mayor grado de identificación con la empresa, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**7) Mayor grado de identificación con el grupo, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**Cuando a usted se le preguntó acerca de si a partir de la realización de las actividades había podido observar las siguientes realidades en el día a día:**

**1) Mayor conocimiento y comprensión de los que realiza cada área por parte de los integrantes de las otras, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**2) Disminución del nivel de conflictos, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**3) Aceleración de los procesos de decisión que involucran distintas áreas, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**4) Aumento en la calidad de la toma de decisiones, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**5) Resolución de problemas a nivel horizontal, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**6) Disminución de consultas a niveles superiores, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**7) Mayor interacción entre los integrantes del mismo nivel jerárquico, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**8) Mayor transparencia de información, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**9) Aumento del nivel de cooperación, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**10) Mejora del clima laboral, usted contestó .....**

¿En qué fundamentaría usted su respuesta?. Por favor, señale con una cruz (X). Puede ser más de una opción.

Observación		Evaluación de desempeño		Entrevista incidentes críticos	
Entrevista a superiores de los participantes del curso		Evaluación 180°		Encuesta de clima	
Entrevista a participantes de la actividad		Evaluación 360°		Coaching / mentoring	
Medición de competencias		Assessment Center		Otra (especificar):	

**Nota: se adjunta el documento que usted contestara oportunamente.**

**Muchas gracias por su atención.**

### **Anexo 3: Empresas participantes en la Encuesta**

**Organización Techint** – Siderurgia  
**Banco de Galicia** – Financiero  
**Ernest & Young** – Consultoría  
**Quickfood** – Alimenticia  
**Cines Village** – Entretenimiento  
**Mastellone Hnos.** – Alimenticia  
**ARCOR S.A.** – Alimenticia  
**OSDE** – Medicina prepaga  
**Alpargatas** – Textil  
**KPMG** – Consultora  
**Laboratorios Bagó S.A.** – Farmacéutica  
**Petroquímica Cuyo** – Petroquímico  
**L’Oreal Argentina S.A.** – Cosmética  
**Becton Dickinson** – Instrumentos Hospitalarios  
**Nestlé** – Alimenticia  
**Pilkington Argentina** – Vidrio  
**Chubb Argentina de Seguros** – Seguros  
**Bank Boston** – Financiero  
**Bank Boston** – Financiero  
**Sanofi – Aventis** – Farmacéutica  
**Bridgestone** – Neumáticos  
**DHL** – Courier  
**Cargill** – Agroindustria  
**Jumbo Retail Argentina S.A.** – Retail  
**Edesur** – Servicios eléctricos  
**Guillette Argentina S.A.** – Cosmética  
**Cerámica San Lorenzo** – Construcción

## Bibliografía

**Alcover, Carlos María y Gil, Francisco.** (2002). “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 18 – Nº 2-3. Pag. 259-301.

**Alles, Martha.** (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 1ª. Edición. Buenos Aires: Granica.

**Alles, Martha.** (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* – 1ª. Ed. – Buenos Aires: Granica.

**Alles, Martha** (2007-1). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 2ª. Ed. 1ª. Reimp. – Buenos Aires: Granica.

**Argyris, C.** (1977). “Double loop learning in organizations”. *Harvard Business Review*. September-October. Pág. 115-125.

**Argyris, Chris & Schön, Donald,** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.

**Argyris, C.(1993).** *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica,

**Argyris, C.; Putnam, R. & McLain Smith, D.** (1985). *Action Science, Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass. (The entire book is available for download from Action Design).  
<http://www.actiondesign.com/action-science/index.htm>.

**Arrow, Keneth J.** (1999). "Observations on Social Capital". Edited by Partha Dasgupta e Ismael Serageldin. (1999). Washington D.C.: The World Bank.

**Baker, W.** (1990). “Market networks and corporate behavior”. *American Journal of Sociology*. Nº 96. Pág. 589-625.

**Boland, R. J. & Tenkasi, R. V.** (1995). “Perspective making and perspective taking in communities of knowing”. *Organization Science*. 6: 350-372.

**Bolino, Mark; Turnley, William; Bloodgood, James (2002).** “Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations”. *Academy of Management Review*. Vol. 27. N° 4. Pag. 502-522.

**Bourdieu, Pierre (1986).** “The forms of Capital”. In J.G. Richardson (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. 241-258. New York: Greenwood.

**Brown, J.S., & Duguid, P. (1991).** "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2:40-57.

**Burt, Ronald (2000).** “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital”. Preprint for a chapter in *Social Capital: Theory and Research*. Edited by Nan Lin, Karen Cook and R.S. Burt (2001). Disponible en <http://www.uchicago.edu/fac/ronal.burt/research/SHNC.pdf>.

**Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990).** “Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*. N° 35. Pag. 128-152.

**Coleman, James (1990),** *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

**Coleman, J.S. (1988).** "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

**Conner, K. & Prahalad, C. K. (1996).** “A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism”. *Organization Science*. Vol. 7, N° 5, September-October 1996.

**Crossan, M. M; Lane, H.W. and White, R.E. (1999).** “An Organizational learning framework: From Intuition to Institution”. *Academy of Management Review*, N° 24. Pág. 522-537.

**Crow, Gregory. (2002).** “The Relationship Between Trust, Social Capital and Organizational Success”. *Nursing Administration Quarterly*. Spring 2002. Pág. 1-11.

**Dasgupta, P. & Serageldin, I. (1999).** *Social Capital: A multifaceted perspective*. Banco Mundial. Washington DC.

**del Prado, Luis** (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Fundación OSDE. Argentina.

**DiBella, Anthony** (1997). "Gearing up to become a learning organization". *Journal for Quality & Participation*. Jun 97, Vol. 20. N° 3, pág. 12-14.

**EUROFORUM** (1998). *Proyecto Intelec – Mediciones del Capital Intelectual*. EUROFORUM. Madrid.

**Galbraith, Jay** (2002). *Designing Organizations: An executive guide to Strategy, Structure and Process*. Published by Jossey Bass. San Francisco. USA.

**Garvin, David A.** (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*. July – August 1993. Pág. 78-91.

**Ghoshal, S. & Moran, P.** (1996). "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*. Vol.21. N° 1. Pág.13-47.

**Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, Robert.** (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición. Prentice-Hall – Madrid.

**Gore, Ernesto** (1996). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.

**Granovetter, M. S.** (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*. N° 78. Pág. 1360-1380.

**Grimaldi, Hugo** (2006). "Empresas con Aulas". *Revista IDEA. Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina*. Año XXIX – N° 240 – Agosto / Septiembre de 2006. Página 11.

**Grootaert, C. & van Bastelar, T.** (2002). "Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Initiative". Washington DC. World Bank.

**Huysman, M.** (2000). "An organizational learning approach to the learning organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. N° 9, pág. 133-145.

**Inkpen, Andrew C. & Tsang, Eric W.K.** (2005). "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer". *Academy of Management Review*. Vol. 30. N° 1. Pág. 146-165.

**Kirkpatrick, Donald** (1977). "Evaluating Training Programs: Evidence vs. Proof". *Training and Development Journal*. November, 1977.

**Kirkpatrick, Donald.** (1996) "Great Ideas Revisited". *Training and Development*. January, 1996.

**Kliksberg, Bernardo** (1999) - "Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo" - *Revista de la Cepal* 69

**Kliksberg, Bernardo** (2000) – "El rol del capital social y la cultura en el proceso de desarrollo". (Pág. 19 a 58). *Capital Social y Cultura: claves estratégicas para el desarrollo* – Compilación realizada por Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini. Publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.

**Kogut, B. & Zander, U.** (1996). "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning". *Organization Science*. Vol. 7. Nº 5. September-October 1996.

**Kogut, B. & Zander, U.** (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*. 3: 383-397.

**Kolb, David A.** (1984). *Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall- New Jersey.

**Levinthal, D. & March, J.** (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*. Vol. 14. Pag. 95-112.

**Lévy-Leboyer, Claude.** (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000: Barcelona.

**March, James** (1991). "Exploitation and Exploiting in Organizational Learning". *Organization Science*. Vol. 2. Nº 1. February, 1991.

**March, J.G. & Olsen, J.P.** (1975). "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity". *European Journal of Political Research*. Nº 19. Pág. 20-31.

**Mintzberg, Henry** (1992). *El poder en la Organización*. Ed. Ariel. Barcelona

**Moran, P. & Ghoshal, S.** (1996). "Value creation by Firms". *Academy of Management Proceedings '96*.

**Moss Kanter, Rosabeth** (1999). "La gente: el corazón de la organización del futuro". Capítulo 14 del libro *La Organización del Futuro*. Editorial Granica.

**Myers Bartell, Sherrie** (2001). "Training's New Role in Learning Organization". *Innovations in Education and Teaching International*. Taylor & Francis Ltd. Disponible en: <http://www.tandf.co.uk/journals>.

**Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumnatra**, (1998). "Social capital, intelectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. V 23, n° 2, p242-264

**Navas López, J.E. y Ortiz de Urbina Criado, Marta**. (2002). "El Capital Intelectual en la Empresa: Análisis de Criterios y Clasificación Multidimensional". *Economía Industrial*. N° 346.

**Phillips, Patricia & Phillips, Jack** (2001). "Symposium on the evaluation of training. Editorial". *International Journal of Training and Development*. Blackwell Publishers Ltd. UK and USA.

**Pinar Herrero, Pilar** (2000). "Evaluación del impacto de la formación en las Organizaciones". *Educar*. N° 27.

**Polanyi, Michael**. (1962). "Tacit Knowing: Its Bearing on some problems of Philosophy". *Review of Modern Physics*. Oct. 1962. Pág. 601-616.

**Prahalad, C. K. & Hamel, G.** (1990). "The core competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. Nro. 68. Pág. 79-91.

**Prusak, Laurence & Cohen, Don** (2001). "How to invest in Social Capital". *Harvard Business Review*. June 2001.

**Putnam, Robert** (1995). "Bowling Alone". *Journal of Democracy*, 6:1. Pag. 65-78.

**Putnam, R.** (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". *American Prospect*. N° 13. Pag. 35-42. Disponible en American Prospect Online.: <http://epn.org/prospect/13/13putn.html>.

**Robbins, Steffen** (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. Traducción de la séptima edición en inglés de la obra: *Organizational Behavior, Concepts, Controversia, Applications*.

**Roth, LeeAnn** (2000). "Determining Return On Investment in Training Education". Department of Labor, USA. Disponible en:

<http://www.careertools.org/pdf/advanceROI.pdf>.

**Senge, Peter** (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.

**Senge, Peter** (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday / Currency, New York.

**Simon, Herbert** (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2. Nro.1. February 1991. USA.

**Sobel, Joel**. (March 2002), "Can We Trust Social Capital". *Journal of Economic Literature*, Vol. XL, pp. 139-154.

**Solow, Robert**. (1999). "Notes on social capital and Economic performance". In Dastagupta y Serageldin, eds. Ob. cit., pp. 6-10.

**Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M.** (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

**Spender, J.C.** (1996). "Competitive Advantage from Tacit Knowledge?. Unpacking the concept and its strategic implications". *Academy of Management Proceedings '96*.

**Spender, J-C.** (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. 17: 45-62.

**Spitznagel, G. y del Prado, L.** (2003). *Administración*. Ed. Universidad Católica Argentina. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina.

**Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra.** (1998). "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal*. Vol. 41. Pág. 464-476.

**UNESR** (1999c). *Guía Orientadora del Diseño de Cursos para la Facilitación de Aprendizajes*. Centro de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas. Venezuela.

**von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I.** (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press México, S.A. de C.V. (Edición en castellano).