



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTA DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

**EL APRENDIZAJE COMO FACTOR Y ESTRATEGIA
PARA EL DESARROLLO Y ÉXITO ORGANIZACIONAL
EN EL ENTORNO VUCA**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:
MIGUEL EDUARDO CASTAÑEDA GUILLEN**

**DIRECTOR DE TESIS:
EDUARDO ARTURO CONTRERAS RAMÍREZ**

**ASESORES:
DAN JOSUE MONTERROSAS GUILLERMO
JOSÉ MANUEL GARCÍA CORTÉS
MARÍA SOCORRO CONTRERAS RAMÍREZ
ALÁN ALEXIS MERCADO RUIZ**



CIUDAD DE MÉXICO, 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres, *Maricela Guillen y Miguel Ángel Castañeda*

Quiero agradecerles su apoyo genuino, infinitas gracias por estar siempre ahí, por ser mí soporte en los momentos difíciles y al mismo tiempo, ser mis mayores motivadores y mi mejor ejemplo en cómo seguir hacia adelante. Reconozco en ustedes, la perseverancia, el no darse por vencidos, el continuar aun a pesar de las adversidades; sin duda y aun cuando mis palabras no hagan justicia y alcance para agradecerles todo lo que han hecho por mí, me siento orgulloso de ustedes y de ser su hijo. ¡Lo logramos!

A *Eduardo Contreras*

Aprovecho para darle las gracias por ser un gran ejemplo de profesor, un buen amigo y por ayudarme a completar este pendiente. Muchas gracias por su tiempo y las palabras que me invitaron a continuar hasta concluir este proyecto. Reconozco en usted la resiliencia y su poder de hacer consciencia, al cabo psicólogo.

A *Dan Monterrosas*

Gracias por darme mi primera oportunidad laboral profesionalmente, por compartir tus conocimientos y ser el mejor ejemplo de jefe (líder) que he tenido. Muchas gracias por ser coach, mentor y sobretodo gran amigo. Reconozco en ti la sabiduría y el poder de la gestión dos cualidades que te caracterizan y tomo de ti.

También quiero incluir a mis mejores amigos, siéntanse parte de este proyecto porque de alguna forma lo son.

Sin duda todos ustedes son mis aliados, gracias por su apoyo, creer en mí.

Índice

Introducción.....	1
1. Aprendizaje y su inmersión a las organizaciones	6
1.1 Definición de Aprendizaje.....	6
1.2 Historia del aprendizaje en las organizaciones	8
2. El Aprendizaje como factor y estrategia del desarrollo y éxito	12
2.1 El aprendizaje como factor	12
2.1.1 Desarrollo.....	12
2.1.2 Éxito.....	13
2.2 El aprendizaje como estrategia.....	15
2.2.1 Formación.....	15
2.2.2 Impacto de la Formación.....	24
3. Aliados del aprendizaje en el desarrollo y éxito organizacional	36
3.1 Andragogía.....	36
3.2 Autorrealización	41
3.3 Inteligencia Emocional	43
3.4 Psicología Positiva.....	44
4. Modelo de Gartner	49
4.1 Enfoque dinámico.....	49
4.2 Manual de Gartner	50
5. Discusión: ¿Una Organización Feliz y Productiva?	68
5.1 Organización Saludable y Resiliente.....	69
6. Conclusión: reskilling, flexibilidad y empoderamiento	72
Referencias bibliográficas	74

Introducción

El reto que el mundo y en especial las organizaciones han tenido que enfrentar en los últimos años y que ha demandado una remodelación no sólo en la forma de trabajar sino también en la manera de vivir y relacionarse es la 4ta Revolución Industrial, la cual se caracteriza por la aceleración de la innovación y la velocidad de disrupción; generando así cambios espontáneos y difíciles de anticipar que impactan en los sistemas de producción, gestión y gobernanza (Schwab, 2016).

Con el acontecer de la pandemia Covid-19 y los efectos domino que se detonaron se comenzó a confabular una serie de circunstancias que dibujaron e implicaron un contexto difuso, inestable, inseguro, y en cierta medida, de supervivencia. A ese entorno de cambios constantes y múltiples Murphy (1996-1997, citado en Whiteman, 1998, p. 15) lo nombró VUCA, y lo hizo para referir la volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity), y ambigüedad (Ambiguity) como las características que describen los tiempos de guerra. Y aunque está no es guerra, las condiciones y desafíos que imperan del ambiente reciente inevitablemente afectan e impactan la coexistencia de las organizaciones, las personas y la relación que entre ambas existe.

Para un escenario de tales condiciones, Deloitte (2020, pp. 4-6) planteó una ruta de transformación organizacional sugerible para transitar por un estado de supervivencia y arribar a uno de prosperidad, y en la que el aprendizaje juega un papel protagónico; toda vez que a partir de capitalizar su atributo y con ello, la oportunidad del colaborador de elegir/seguir su vocación/pasión como un medio para impulsar su adaptabilidad. A medida que esto ocurra, la organización se hace dinámica, y los colaboradores aumentan su compromiso y motivación para con su labor y aprendizaje, lo que se traduce, en personas empoderadas con su desarrollo y a su vez con el de la empresa.

Con lo expuesto, el impacto del aprendizaje no es casualidad, a lo largo de la historia ha sido importante para la vida y supervivencia de los seres vivos; ha dotado de ventajas al

hombre para ayudarlo a superar diversas adversidades del entorno. Charles Darwin en su teoría Evolución Biológica (Ferrándiz et al., 2014, pp. 157-160; Ribes, 2002, pp. 16-17) refiere que los seres vivos se mantienen en constante desarrollo fenotípico y genotípico, y que por Selección Natural sobreviven aquellos que, pese a las condiciones del medio ambiente, ya sean favorables o desfavorables, les implica una evolución; manteniéndose los que mejor y más rápido se adaptan.

A inicios del siglo XXI Anderson (2001, pp. 1-2) destacó que la supervivencia de una especie depende de su comportamiento en el ambiente ya que mediante este se adapta y lo hace en dos vías: por evolución o por aprendizaje. Expone que es preferible la adaptación por aprendizaje ya que la conducta se moldea en medida de lo complejo y cambiante del entorno, por tanto, supone que a mayor variabilidad en el ambiente mayor flexibilidad, por tanto, mayor aprendizaje, lo cual significa, mayor adaptabilidad.

Se puede decir que, el ser humano es un agente pasivo y activo del ambiente; se adapta y lo adapta, creándose así una relación de impacto mutuo, la cual genera en cierta medida una evolución/transformación, misma que es causa y efecto de este matrimonio: entorno-persona, y en la que el aprendizaje adquiere un rol vital, ya que gran parte del comportamiento es resultado del ambiente (Bower & Hilgard, 1989, p. 13).

Con los eventos mencionados y sus efectos desencadenados, no existe duda que el entorno laboral ha resultado ser uno de los más desafiantes recientemente, ámbito en el que las personas son determinantes. De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 148), el éxito de las organizaciones depende en gran medida, de sus integrantes. En este sentido y en el presente las organizaciones de todo el mundo están atravesando por serios desafíos, los cuales demandan complejas y nuevas formas de trabajo, por tanto, de adaptación y ello les implica una necesidad de aprendizaje; así que estas deben de estar preparadas para enfrentar los retos, adaptarse a ellos y proponer nuevos (Agotegaray, 2016, pp. 5-7).

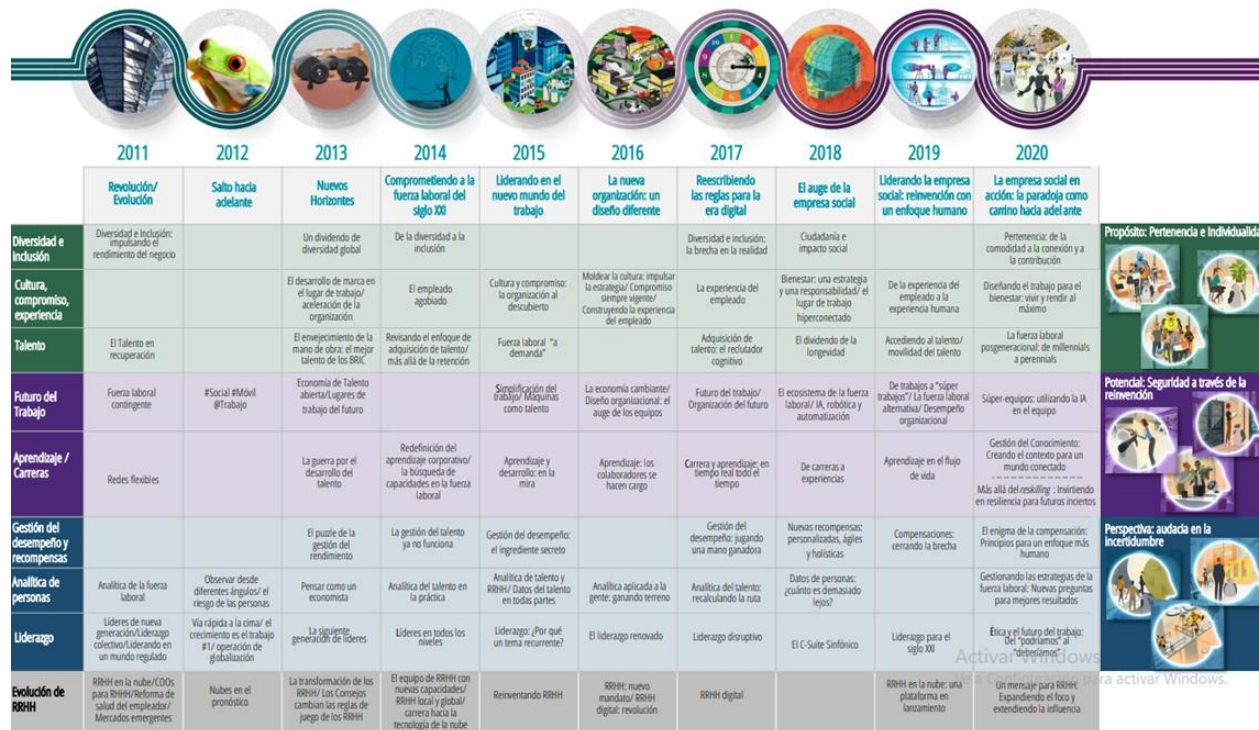
Para contender a las condiciones del entorno VUCA, una organización necesita apoyarse del aprendizaje-desarrollo del talento humano, lo que le permite y facilita satisfacer las demandas de su entorno tanto externo como interno; y para ello, habrá de “prepararlo” y sugerible lo realice permanentemente para que sea capaz de responder a las exigencias en cualquier momento e índole, y cuya naturaleza de estas es estar en constante cambio Agotegaray (2016, p. 8).

Para "preparar" el talento, una organización recurre a la formación, la cual es la estrategia de desarrollo de las personas (Pineda, 2000, p. 120) y, además, soporta el Desarrollo Organizacional (DO), (Furnham, 2001, p. 408). Se puede decir que, la formación es una acción que sirve y/o facilita la función de preparar el talento y a la organización para enfrentar y lograr la consecución de objetivos ante los desafíos de un entorno que está en constante cambio.

Sobre en qué habilidades o competencias preparar al talento, bueno, Deloitte una de las más grandes y reconocidas firma de servicios profesionales en el mundo, anualmente publica un reporte de tendencias de capital humano *Deloitte Global Human Capital Trends* y del que organizaciones toman en cuenta para trazar sus estrategias de formación y desarrollo.

En su versión 2020, compartió el resumen de una década de tendencias (Figura 1) y en la que se encuentra el tema del aprendizaje presente; el cual es considerado en el atributo *Potencial*, debido a que ayuda a la organización a transitar al futuro a través de “maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas” (Deloitte, 2020, p. 12) y con la encomienda de brindar seguridad en la reinención.

Figura 1. Una década de tendencias de Capital Humano



Fuente: Deloitte Global Human Capital Trends 2020, La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante, pp. 6-7.

En resumen, se establece que en materia de aprendizaje la supervivencia de la organización radica en impulsar la formación y la prosperidad en empoderar a los colaboradores, por lo que la clave está en que: “Las organizaciones necesitan un enfoque de desarrollo de la fuerza laboral que considere tanto la naturaleza dinámica del trabajo como el potencial igualmente dinámico de los colaboradores para reinventarse.” Deloitte (2020, p. 7). Por último, vale mencionar que en los últimos 5 años se ubica el tema del aprendizaje dentro del top 5 del ranking de tendencias más importantes de Deloitte, esto significa que es una de las prioridades para la adaptación y transformación de las organizaciones.

Luego entonces y con base en todo lo anterior es que se aborda el Modelo de Gartner como una propuesta para satisfacer los constantes desafíos y disrupciones del entorno VUCA y de la 4ta Revolución Industrial, tomando en cuenta las tendencias de Deloitte en Capital Humano. Este modelo, no pretende ser la panacea de los problemas del mundo organizacional

en temas de aprendizaje, adaptación, desarrollo o desempeño ni ser el sustituto de herramientas, procesos, disciplinas, etc., ni impedir el surgimiento de nuevas tecnologías que también están dedicadas en afrontar los retos actuales y por venir, pero sí en ofrecer ser una alternativa de solución dinámica.

Al respecto de quién puede tomar este desafío con liderazgo, vale decir que hay un especialista en Recursos Humanos que se ocupa de identificar, determinar, diseñar, desarrollar, evaluar y retroalimentar programas, sistemas y políticas del rendimiento y potencial de las habilidades, aptitudes, actitudes y competencias, y es el psicólogo (Pereda et al., 2008, p. 45).

Toda vez que, dentro de la psicología hay un área que particularmente se ha visto especializada en los retos que demanda la sociedad en el ámbito laboral, y es la psicología laboral o del trabajo y las organizaciones (Spector, 2002, citado en Uribe, 2016, p. XXXIX).

Para Uribe (Littlewood & Uribe, 2018) esta es:

“...la ciencia que estudia el comportamiento en el trabajo y contribuye al desarrollo de estrategias que mejoran el bienestar de las personas y el desempeño de las organizaciones. Un psicólogo es un especialista en selección, desarrollo y capacitación de personal, y la mejora del clima organizacional y la salud ocupacional, entre otras competencias.” (p. 12).

A lo que, el trabajo presente tiene el propósito de exponer la vitalidad del aprendizaje y la función del psicólogo en las organizaciones y personas, y cómo estos contribuyen al desarrollo y éxito de ambos en un entorno VUCA.

Por lo anterior se requiere de soluciones globales, en las que el talento resulte ser un factor crítico y ponerlo en el centro junto con otras prioridades. A los negocios, esta transformación produciría efectos en las expectativas de los clientes, en la mejora del producto y servicio, en la innovación colaborativa y en las formas o diseños organizacionales.

1. Aprendizaje y su inmersión a las organizaciones

Entender qué es el aprendizaje puede resultar difuso porque coloquialmente está asociado a conceptos como conocimiento, experiencia, práctica o habilidad; también al mero proceso o la serie de operaciones mentales como la asimilación, asociación o adquisición; lo cual hace que se ocupe la palabra aprendizaje para referirse a cualquiera de las situaciones anteriores. Por ello, vale la pena revisar y adoptar una definición que ayude a una mejor comprensión para esta investigación.

1.1 Definición de Aprendizaje

La Real Academia Española (RAE) define aprendizaje como la acción y efecto de aprender, en referencia a la adquisición por la práctica de una conducta duradera. Asimismo, aprender significa adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

Por mucho tiempo el aprendizaje ha sido entendido como un proceso psicológico que refiere a la capacidad potencial motivada a la acción generalmente de cambio como producto de la experiencia, el estudio y el entorno, basta con revisar las definiciones de Anderson (2001), Bower y Hildard (1989), Klein (1994) y, Mestre y Palmero (2004).

Sin embargo, el concepto de aprendizaje ha evolucionado y se ha ido especializando para estar a la altura de nuevas demandas y necesidades. Es por ello que a continuación su definición toma una perspectiva dirigida hacia y acorde al contexto laboral y de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Chiavenato (2009a) en *Comportamiento Organizacional* explica que el aprendizaje es "...la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano" (p. 154); y en *Gestión del Talento Humano* (2009b) lo define como "...un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas..." (p. 371).

Para Ibáñez y Ribes (2001, citados en Ibáñez, 2005) el aprendizaje es "...el cambio funcional del desempeño del individuo que ocurre como un ajuste a determinados criterios de

logro.” (p. 185). Propiamente para Ribes (2002, citado en Ibáñez, 2005) aprender es realizar una conducta y los efectos consecuentes que justificarán el dominio de una especial forma de hacer, saber y ser determinado por criterios de logro a cumplir. Es decir, para Ribes:

Aprender no es un proceso, más bien es el resultado de un proceso que consiste en la adecuación de procedimientos y circunstancias para que ocurran las conductas y actividades previstas de la manera apropiada para cumplir con los criterios de logro. (2002, p. 7 citado en Ibáñez, 2005, p. 186).

Entonces, aprender consiste en realizar un cambio comportamental producto de la experiencia y también es “... el cambio en la interacción del individuo respecto a los objetos de su ambiente que se ajustan a determinados criterios convencionales de logro.” (Ibáñez, 2005, p.186).

Para Villa y Poblete (2010) el aprendizaje tiene que ser percibido desde el enfoque de las competencias, en el cual, se fundamenta la responsabilidad de aprender en la persona. Entienden que este no sólo se trata de adquirir conocimientos sino del desarrollo y evolución del modo y estilo de aprender, de mejorar la aplicación de los conocimientos, de integrar las actitudes y valores, y de incorporar las técnicas y métodos de actuar para afrontar con éxito los retos que se le presenten.

Gross (2012) concluye que el aprendizaje como producto final es deliberado y como proceso es un constructo hipotético que implica un cambio adaptativo y acumulativo del desempeño conductual vinculado con las experiencias anteriores.

A modo de cierre, se puede decir que permanecer con la percepción de que el aprendizaje es sólo el proceso de adquisición, es limitarse a que las personas únicamente almacenan conocimientos, habilidades, experiencias, etc.; en cambio, concebirlo como resultado es reconocer su aplicabilidad, es decir, el efecto de lo aprendido a través del comportamiento, basado en Gross (2012).

Además, integrar el enfoque de las competencias permite tomar en cuenta otros elementos del ser humano que son complementarios y de los cuales no se puede desprender su conducta. Adicional, se plantea el hecho de que el ser humano se involucre y sea agente activo de su aprendizaje y desarrollo.

1.2 Historia del aprendizaje en las organizaciones

Ciencias y disciplinas como la filosofía, etología, fisiología, pedagogía, sociología, antropología, cibernética, comunicación, administración, economía y las neurociencias, entre otras; abordan el estudio del aprendizaje. Sin embargo, los trabajos realizados por Ebbinghaus en 1885 y Thorndike en 1898 le otorgan a la psicología el derecho de proclamar que su estudio le pertenece (Bower y Hildard, 1989); y posiblemente, la investigación de Bryan y Harter, son una introducción de la psicología y el aprendizaje a las organizaciones.

Además de las investigaciones mencionadas, hay otras que también evidencian y respaldan el estudio del aprendizaje desde la psicología y las organizaciones, y se exponen en el *Learning Theories Map* (Figura 2) de Richard Millwood (2013).

Hay una investigación que no aparece en el mapa de las teorías del aprendizaje y que merece especial mención por las aportaciones que brindó, por el camino que le abrió al aprendizaje y a la psicología en el campo de las organizaciones, y por el vínculo que creó relacionando de estos últimos; es la realizada por Bryan y Harter de 1893 a 1899.

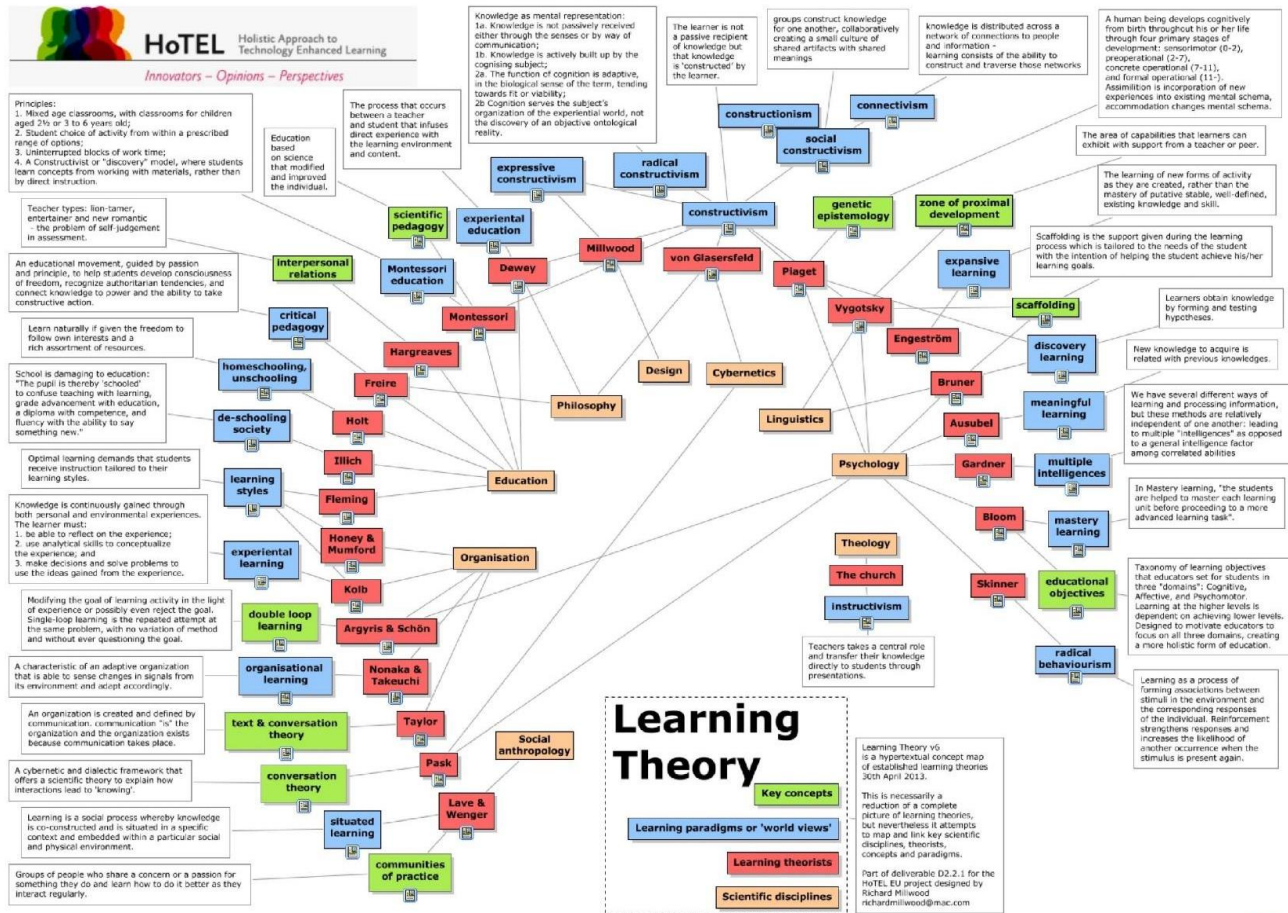
Bryan y Harter (1897) trataron un problema del aprendizaje de una habilidad en el trabajo: la dificultad de los principiantes en aprender el alfabeto telegráfico, es decir, el sistema morse, permanentemente, ya que, a pesar de haberlo hecho en un inicio, solían confundirse y tenían que reaprenderlo.

Los resultados de la investigación de Bryan y Harter mostraron que se necesitaba de una jerarquía de hábitos psicofísicos para aprender a recibir y enviar mensajes telegráficos en clave morse, es decir, de realizar su labor eficientemente y concluyeron que un operador puede repetir la misma acción, más exactamente, cuanto más experto es; que el porcentaje de

EL APRENDIZAJE EN EL ENTORNO VUCA

progreso dependía en parte de la velocidad de los procesos mentales, pero muchos más de cuanto más se incluía en cada proceso (Bryan y Harter, 1897). Este estudio le valió a William Lowe Bryan, ser considerado como un precursor de la psicología industrial y de las organizaciones (Pereda et al., 2008).

Figura 2. Mapa de las teorías del aprendizaje.



Fuente: Millwood, M. (2013). *Learning Theories Map*. HoTEL.

Otro hecho que contribuyó al estudio del aprendizaje en las organizaciones fue la creación del primer laboratorio de Psicología del Trabajo en Módena por Patrizi en 1889, lo que permitió el estudio de principios psicológicos de las personas en el contexto de la industria y los negocios. Por ejemplo, en 1901 Ugo Pizzoli realizó los primeros exámenes de aptitud profesional y Agostino Genelli llevó a cabo los primeros exámenes psicológicos a pilotos de aviación (Pereda et al., 2008).

Otros eventos acerca del aprendizaje en las organizaciones se enlistan en la Tabla 1 historia de la psicología del trabajo en el mundo de acuerdo con Uribe (2016).

Tabla 1. Historia mundial de la psicología del trabajo.

Desarrollo de la psicología laboral	Algunos autores	Algunas aportaciones
1903, primeros trabajos	Hugo Münsterberg (1863-1916), y Walter Dill Scott (1869-1955), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) y Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)	Scott publicó <i>La teoría de la publicidad</i> en 1903 y Münsterberg <i>La psicología y la eficiencia industrial</i> en 1913, Fundación de la Administración científica por Taylor en 1911 con el control de la producción en fábricas, Los esposos Gilbreth aportaron los estudios de tiempos y movimientos, Lillian fue la primera en recibir un doctorado en industrial organizacional en 1915.
Las Guerras Mundiales (1917-1940)	Robert Mearns Yerkes (1856-1915), Douglas W. Bray (1918-2006), y William C. Byham (1936)	Yerkes y otros psicólogos desarrollaron pruebas de capacidad conocidas <i>Army Alpha</i> y <i>Army Beta</i> para el ejército de EUA, Bray y Byham precursores de los centros de evaluación utilizados en la Segunda Guerra Mundial como método secreto de evaluación de militares (<i>assessment centers</i>) y los primeros estudios longitudinales en la AT&T y Bell System, donde aplicaron el método para trabajadores.
La primera firma de consultoría de servicios de psicología industrial	James McKeen Cattell (1860-1944)	Proporcionaban servicios de apoyo por cuotas económicas, la empresa se denominó <i>Psychological Corporation</i> fundada en 1921, McKeen además fue promotor de la investigación y publicación en revistas de reconocimiento como la Revista <i>Science</i> , considerado el decano de la ciencia estadounidense.
Los estudios de Hawthorne en la Western Electric Company	George Elton Mayo (1880-1949)	Mayo y colaboradores estudiaron los efectos de la iluminación en el desempeño, con la explicación común de que la iluminación estaba por debajo de la consciencia de ser sujeto de atención social en un experimento (efecto Hawthorne).
American Psychological Association (APA)	1944-1970	Como resultado de la Segunda Guerra Mundial la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y se formó la División 14 correspondiente a la <i>Industrial and Business Psychology</i> , hoy denominada <i>Society for Industrial and Organizational Psychology</i> (SIOP, por sus siglas en inglés) o Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional desde 1970.

EL APRENDIZAJE EN EL ENTORNO VUCA

Desarrollo de la psicología laboral	Algunos autores	Algunas aportaciones
Leyes de derechos civiles en EUA	En 1964 y 1991, se lograron imponer leyes con fuerzas de gran impacto contra la discriminación.	Ley de los derechos civiles de 1964 contra la discriminación en la contratación y la Ley para los estadounidenses con discapacidad en 1991 donde se invitó a los psicólogos a métodos de evaluación contra la discriminación, p. ej. <i>Assessment centers</i> y la obligatoriedad de utilizar instrumentos de medición con confiabilidad, validez y estandarización.
Siglo XXI Organización Internacional del Trabajo (OIT)	1980 a la fecha, la historia, creatividad y reconocimiento de una psicología organizacional a favor de la calidad de vida y la productividad con la introducción del concepto de Trabajo decente de la OIT	Se están aportando desde hace 30 años reconocimientos a las aportaciones de la psicología del trabajo en áreas relacionadas con calidad de vida, compromiso, liderazgo, psicología transcultural y corporativa, salud ocupacional, estrés; prevención de riesgos de trabajo, psicometría, estudios sobre poder, competencias laborales, seguridad industrial, motivación, entre muchos otros temas (véase Thesaurus de la APA).

Fuente: recuperado de Uribe (2016).

Hasta el momento se ha abordado una conceptualización e historia del aprendizaje en el contexto de las organizaciones, y se ha hecho para expresar no solo su inmersión si no también su trascendencia y vitalidad. Así como cada día la sociedad demanda nuevas y mejores soluciones, en el marco de las organizaciones se requiere lo mismo, para afrontar los nuevos retos del entorno actual VUCA, dinámico y digital, haciendo de este cada vez más complejo y multifactorial por lo que en el siguiente capítulo está encargado de explicar el aprendizaje como factor y estrategia del desarrollo organizacional.

2. El Aprendizaje como factor y estrategia del desarrollo y éxito

Ahora es turno de ocuparse de dos de los conceptos a los que el aprendizaje está asociado, desarrollo y éxito; porque de qué sirve el aprendizaje si no hay cambio, crecimiento, satisfacción y hasta bienestar. Así que, el propósito de este apartado es explicar cómo es que el aprendizaje como proceso y resultado está vinculado en la consecución de ambos en las corporaciones y entre sus integrantes a partir de su rol como factor y estrategia.

2.1 El aprendizaje como factor

El concepto de factor proviene del latín *factor* el cual significa “el que hace”. La RAE en su tercera acepción lo define como elemento o causa que actúa junto con otros.

En el contexto de este trabajo de investigación se puede ponderar que el aprendizaje es un elemento que actúa para alcanzar una meta, en este caso, el desarrollo y el éxito, dicho de otro modo, el aprendizaje tiene un efecto en el logro de ambos, tanto para las personas como para las organizaciones.

2.1.1 Desarrollo

La RAE hace referencia a la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Esto es, aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral; en su tercera acepción significa realizar o llevar a cabo algo, y en su séptima definición alude a suceder, ocurrir o tener lugar.

Desarrollo Individual. Para Chiavenato (2007 citado en Alcántara, 2018) y Alles (2009a) se trata de un conjunto de actividades y experiencias de aprendizaje con el propósito de mejorar el desempeño del talento y el crecimiento humano.

Ivancevich (2005, citado en Pérez de León, 2015; y en Zúñiga, 2014) explica se refiere a la preparación o educación que tiene una persona y, en el contexto laboral se hace alusión al crecimiento profesional cuyo propósito es el de atender con efectividad una posición, objetivos a largo plazo y está vinculado a una filosofía organizacional.

Desarrollo Organizacional. Se asocia a la capacidad de adaptación continua al cambio de una corporación, la cual, es de índole macro y sistémico; y sugiere una transformación hacia

una organización orgánica, flexible y pragmática a través del cambio organizacional, de la modificación de la cultura corporativa y capaz de compartir y hacer compatibles sus objetivos con los intereses de sus integrantes. En otras palabras, es la configuración y dinámica del sistema cuyo propósito es mejorar el desempeño, la salud y eficacia organizacional, por lo que, el desarrollo organizacional alude a promover un enfoque de una organización de aprendizaje para permitir el cambio organizacional y facilitar su adaptación al entorno VUCA, dinámica y digital (Chiavenato, 2011).

A partir de lo revisado, se puede decir que el desarrollo:

a) enfocado a las personas, son acciones de aprendizaje que buscan y/o están dirigidas a mejorar un crecimiento profesional y personal, para el caso del primero, se hace referencia a un desempeño efectivo de una posición (presente o futura).

b) enfocado a las organizaciones, está vinculado a crear y promover una transformación en la que se empaten, converjan y convivan las aspiraciones, valores y objetivos, que tanto la organización como el talento persigan y lleguen a compartir para el beneficio en conjunto.

Por último, vale la pena mencionar que si bien se puede llegar a concebir a la organización como el principal proveedor del desarrollo, no es la única responsable, si bien es la más interesada y por ley en este país está obligada a hacerlo, esta investigación promueve que este tema también tiene que ser del interés personal, basta con recordar la perspectiva de las competencias y adicional, se hizo alusión a la definición de “desarrollarse” para referir a la acción propia del individuo y que se va muy de la mano con el siguiente punto tema, éxito.

2.1.2 Éxito

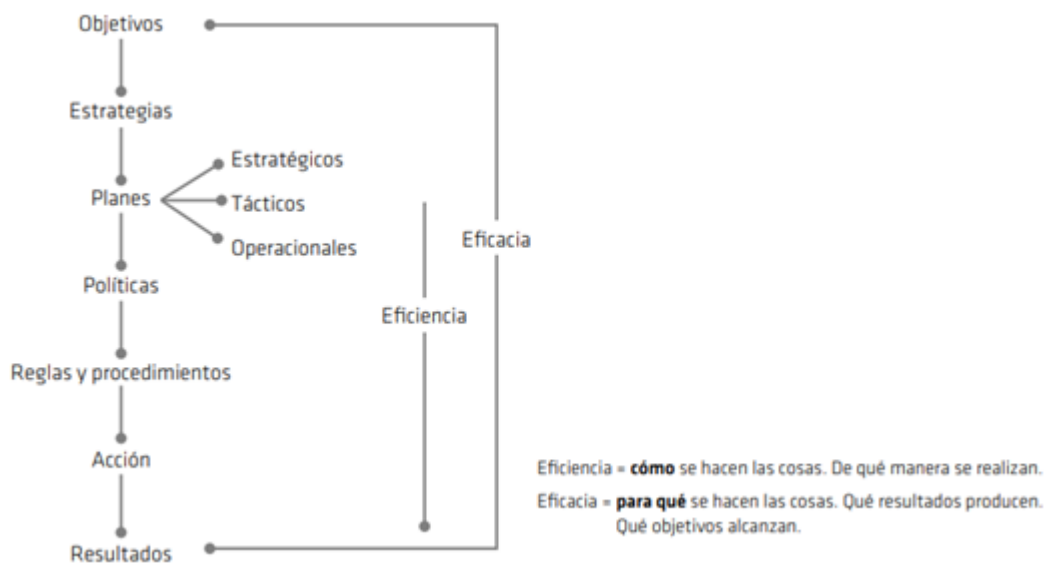
La RAE concibe éxito como el resultado feliz de un negocio, actuación, etc. y en su segunda acepción se define que es la buena aceptación que tiene algo o alguien.

Éxito Individual. En el contexto de este trabajo, se hace alusión al éxito profesional, el cual para Abele & Wiese (2008, citado en Roque, 2017) se trata de las metas y/o logros, ya sean, reales o percibidos que consigue y/u obtiene una persona. Es decir, es dual, comprende

una perspectiva objetiva y una subjetiva; la primera alude a indicadores de riqueza (dinero), posición (prestigio), etc., y la segunda se refiere a los valores personales asociados a la consecución de logros, a la comparación de éxito con referentes externos y/o auto referencial que aumentan la satisfacción, autoconfianza, motivación y el logro de metas, en una palabra: la autorrealización (Abele y Spurk, 2009; y Heslin, 2005 citados en Roque, 2017).

Éxito Organizacional. Se refiere a la “condición de las organizaciones eficientes y eficaces que alcanzan un desempeño excelente en la consecución de sus objetivos globales...” (Chiavenato, 2009, p. 496). Al respecto de la definición anterior, se expone la Figura 3 con el propósito de brindar una comprensión estructural de lo que comprende el éxito organizacional.

Figura 3. Éxito organizacional.



Fuente: Chiavenato (2011).

De acuerdo a lo revisado, se puede decir que el éxito individual está asociado a la autorrealización tanto personal como profesional, mientras que el éxito organizacional lo está en función de los desempeños y objetivos alcanzados por una organización. Y para ambos casos, el papel del desarrollo y del aprendizaje son sobresalientes; dejando entrever que tanto el desarrollo como el éxito están vinculados por medio del aprendizaje, o sea, van de la mano y están estrechamente relacionados.

A lo que se puede plantear las siguientes aseveraciones:

- Éxito individual = Autorrealización (como resultado) = Desarrollo (como proceso), a través de acciones de aprendizaje, entonces se puede decir entonces que el aprendizaje es un factor de éxito y desarrollo de este.
- Éxito organizacional = Logro satisfactorio de objetivos (como resultado) = Desarrollo Organizacional (como proceso), por medio de una cultura de aprendizaje organizacional, entonces se puede decir que el aprendizaje es un factor del éxito y desarrollo organizacional.

Finalmente, se puede decir que: el desarrollo sería el aprendizaje como proceso y el éxito serían los resultados logrados a partir del aprendizaje. Ahora que ya se ha abordado el tema del aprendizaje como factor, ahora es turno de su función como estrategia.

2.2 El aprendizaje como estrategia

De acuerdo a la RAE, se entiende por estrategia el arte de dirigir operaciones. En el contexto laboral, alude a dirigir personas o el talento humano.

En las organizaciones, hay un área que se encarga de la dirección del talento y entre sus actividades está el conducir y gestionar la estrategia de desarrollo de los miembros y de la propia organización, es Recursos Humanos. Dentro de esta división existe una subárea que se encarga de la mejora permanente de la actuación y de las acciones de aprendizaje, cuya principal misión es mejorar el presente y coadyuvar en la construcción del futuro y del éxito de los integrantes y de la organización misma: Formación (*Training*), también llamada *Learning & Development* o Capacitación y Desarrollo (Alles, 2009a).

Dado que tanto el desarrollo y el éxito derivan del efecto de la misma estrategia, la formación, es que se aborda este tema enseguida para atender ambos casos.

2.2.1 Formación

Según la RAE, formación es la acción de formar o formarse, que a su vez define este, y entre sus acepciones se encuentran dos que dan sintonía a este trabajo: 5º *Preparar*

intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas y 10° Dicho de una persona se refiere a adquirir preparación intelectual, moral o profesional.

Para Mayoral (1992, citado en Pozo, 2010) y Pozo (2010), la formación se refiere a la preparación tanto en conocimientos y habilidades como en actitudes, es decir, además de ser técnica también implica un desarrollo integral a razón de influir y mejorar de manera más completa al talento, lo cual le será útil a la adaptación de los retos tanto internos como externos de la organización y de su propio futuro.

Por otro lado, también es definida como las actividades que tiene el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupa u ocupará, dicho de otra forma, es la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de mejorar sus facultades (Alles, 2009b).

Se puede decir entonces que la formación es un planteamiento sistémico, con valor estratégico, continuo y sistemático que busca el aumento de la competitividad de las personas y de la organización (Pereda et al., 2008).

Adicional, vale la pena hacer la siguiente aclaración: la organización no tiene como principal objetivo la enseñanza, si no la producción de bienes y servicios para obtener un beneficio. La organización considera a la formación como una estrategia de inversión para mejorar la productividad, competitividad y desempeño; es por ello que esta tiene que formularse en planes de desarrollo del talento, mismo que a su vez están conformados de acciones de aprendizaje (Tabla 2), los cuales están alineados al desarrollo organizacional que esta persiga (Pozo, 2010; Furnham, 1992 citado en Furnham, 2001).

Tabla 2. *Acciones de aprendizaje en la formación del talento.*

Acciones de aprendizaje	Definición	Ejemplos	Nivel de profundidad
Entrenamiento	Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren destrezas y habilidades	Taller, Práctica, etc.	Mínimo y/o Superficial

EL APRENDIZAJE EN EL ENTORNO VUCA

Acciones de aprendizaje	Definición	Ejemplos	Nivel de profundidad
	para alcanzar los objetivos prácticos. Lo importante es hacer.		
Capacitación	Actividades estructuradas con el objetivo de proporcionar conocimientos, habilidades técnicas, operativas y administrativas e incluso actitudes de un contexto o puesto específico. Se adicionan saberes concretos.	Curso, Conferencia, Master Class, Seminario, Role playing, etc.	Básico
Codesarrollo	Es una forma de aprendizaje de acciones guiadas que realiza una persona en conjunto con un instructor o experto para el desarrollo de sus conocimientos y/o competencias en el ámbito de las organizaciones.	Posgrados, Métodos de caso, Planes de carrera, Coaching, etc.	Medio
Autodesarrollo	Es la iniciativa propia de una persona para realizar acciones para mejorar tanto en el ámbito profesional como en el personal.	Programas con Universidades, Intercambios, Mentoring, etc.	Alto

Fuente: elaboración propia con base en Alles (2009a; 2009b), Pozo (2010), Pérez de León, (2015), Dirube (2004, citado en Torres, 2007), Chiavenato (2009a; 2009b), Furnham, (2001), García (2018), Werther, Davis y Guzmán Brito (2014, citados en Mejía, 2019).

Además de las acciones de aprendizaje expuestas existe otro recurso que es útil en la formación de las personas, en el cuales no se profundizará, pero vale la pena mencionar: el *outdoor training*. Esta actividad no convencional es un método formativo que consta del aprendizaje experiencial y empírico basado en una metodología lúdica, participativa y vivencial, que es practicada fuera del lugar y puesto del trabajo, en la que se adquiere conocimientos, se desarrollan habilidades y valores, y se fortalecen las competencias con proyección al desarrollo personal y profesional de las personas (Urdaneta, 2004; Reza, 2002; Andrés, 2005; citados en Zúñiga, 2014; Alles, 2009a; Pereda et al., 2008).

Al respecto y acerca de en qué lugar se deberían de llevar a cabo las actividades formativas Alles (2009a) identifica tres espacios en los que pueden tener lugar: dentro, fuera y, dentro y fuera del trabajo.

- A. *Dentro del trabajo*: se lleva a cabo en el lugar del puesto de trabajo.
- B. *Fuera del trabajo*: se realiza fuera de la función de trabajo, aun cuando estas se realicen dentro del mismo edificio o instalaciones.
- C. *Dentro y fuera del trabajo*: es la combinación y flexibilidad de las anteriores, es decir, se puede efectuar tanto afuera como durante las funciones laborales. (pp. 31-32)

Cabe aclarar que la Ley Federal del Trabajo refiere que las actividades de formación se podrán proporcionar dentro o fuera de la organización, pero dentro del horario laboral, a menos que, patrón y trabajador convengan se imparta de otra manera.

Modalidades de la Formación. Además de los lugares en los que se puede llevar a cabo las actividades de formación, también están las modalidades y estas pueden clasificarse según Pereda et al. (2008):

- A. Presencial: son acciones formativas que se llevan a cabo de forma física.
- B. A distancia: son actividades, predominantemente, en online ya sea de manera síncrona o asíncrona y a través de plataformas (LMS).
- C. Semi presencial o B-Learning: es la combinación tanto de ejercicios presenciales como a distancia, principalmente a través de internet. (p. 368)

A partir del uso y manejo de las TIC's se desarrollaron otras formas de aprendizaje a distancia y algunas son presentadas en la Figura 4, Preciado (2019) y (Vela, 2019).

Figura 4. Las TIC's y las modalidades de aprendizaje



Fuente: Vela (2019), recuperado de TICs y Formación.

Modelo de Formación. Por modelo de formación se puede entender como el conjunto de pasos estructurados que encauza el proceso. Al respecto, Pereda et al. (2008, pp. 360-367) y Grados (2016 citado en López, 2018, p. 33) refieren que este está constituido por 7 etapas. Sin embargo, autores como Alcántara (2018, p.26) y Chiavenato (2009, pp. 375-376) aluden que se compone de 4 fases a) diagnóstico, b) diseño y organización, c) implementación/ejecución, d) evaluación y seguimiento. Para Alles (2009, p. 99) son prácticamente los mismos estadios anteriores y adiciona uno e) auditoría.

Después de las propuestas revisadas se puede determinar que no hay un proceso establecido, aunque la mayoría coincide que este está conformado por 4-5 pasos, a lo que se diseñó la Figura 5 como una forma de exponer las etapas más comunes y/o universales del modelo de la formación dentro de las organizaciones.

Figura 5. Modelo de formación.



Fuente: elaboración propia con base en Spector (2002, pp. 145-146), Pereda et al. (2008, pp. 360-367), Alles (2009, pp. 97-), Chiavenato (2009, pp. 375-376) y Alcántara (2018, p.26).

Cabe decir que se enfocará en la etapa de *Evaluación y seguimiento* dado que esta está dirigida al interés y a los objetivos planteados y porque de alguna manera las fases anteriores de la acción de aprendizaje ven su resultado.

Evaluación y seguimiento de la Formación. La evaluación es definida, de acuerdo con la REA, como la acción de calcular y determinar el valor de algo. En su tercera acepción es estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento. Mientras que seguimiento según la RAE es la acción y efecto de seguir, que a su vez, entre sus acepciones se entiende como observar atentamente el curso de un negocio o los movimientos de algo y dicho de una cosa, inferirse.

Entonces, evaluar tiene que ver con determinar el valor y seguimiento con el transcurso, de las acciones formativas de acuerdo con las exigencias y necesidades de las personas y las organizaciones. Ambas acciones ayudan a garantizar la calidad y el rendimiento para la toma de decisiones futuras (Pineda, 2000, p. 121), lo cual se tratará de explicar enseguida.

Para Kenney-Donnelly (1972, p. 69, citado en Pineda, 2000) la evaluación de la formación es “el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros” (p.121). Mientras que para Spector (2002, p. 156) la fase de evaluación es la determinación de la efectividad.

De acuerdo con Pereda et al. (2008) la evaluación de la formación es el “...análisis a corto, medio y largo plazo de la eficacia, eficiencia y rentabilidad de la misma, así como al estudio de la satisfacción... en función de las actividades llevadas a cabo” (p. 366).

Chiavenato (2009, pp. 387-388) refiere que en esta etapa se conoce el alcance de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de las organizaciones y personas para que la acción de aprendizaje genere un rendimiento. Entre los principales indicadores a medir están: a) costo, total de lo invertido; b) calidad, alcance de las expectativas; c) servicio, satisfacción de las necesidades, d): rapidez, ajuste a los nuevos desafíos y, e) resultados.

Existen múltiples propuestas para determinar los resultados y efectos de las acciones de formación, entre las que destacan son los modelos de Donald Kirkpatrick y Jack Phillips.

Modelo Kirkpatrick. En la década de los 70's, Donald Kirkpatrick postuló las bases de la evaluación de la formación continua y en la que distingue 4 niveles en los se deben calcular los resultados (1998, citado en Pineda, 2000, pp. 125-126; Chiavenato, 2009, pp.387-388)

- A. *Reacción:* mide el nivel de satisfacción de los participantes.
- B. *Aprendizaje:* reconoce los conocimientos, habilidades o competencias.
- C. *Conducta:* determina los comportamientos provocados y/o transferidos al desempeño.
- D. *Resultados:* comprueba los efectos o impactos esperados en la organización.

Modelo Phillips. Tiene como base el modelo anterior (Pineda, 2000, p. 126) con la singularidad que distingue los efectos de las acciones formativas según su naturaleza, completando 6 niveles, mismos que son descritos en el Tabla 3 por Phillips & Stone (2002):

Tabla 3. Seis tipos de medición de la formación de Phillips & Stone.

Nivel	Variables a medir	Descripción
Reacción y/o satisfacción, y acción planeada	Acción de aprendizaje (plan y/o programa), instructor o facilitador.	Revela la reacción y/o satisfacción acerca de lo que la población meta piensa de la acción de aprendizaje (formación) y el instructor o facilitador. Los datos manifestados tendrían que ser usados para ajustar el contenido, diseño o la presentación de la formación. Los datos de las acciones planificadas también se pueden utilizar para determinar las evaluaciones de seguimiento y comparar los resultados reales con los planificados.
Aprendizaje	Participantes y los mecanismos de apoyo para el aprendizaje.	La evaluación del aprendizaje se ocupa de medir el grado en que los participantes han aprendido los conocimientos, actitudes, procesos, técnicas o habilidades deseados que se presentan en la formación. La medida del aprendizaje debe ser objetiva, con indicadores cuantificables de cómo se entienden y absorben los nuevos requisitos. Estos datos se utilizan para confirmar que el aprendizaje de los participantes se ha producido como resultado de la iniciativa de formación.
Aplicación laboral y/o implementación	Participante, el entorno de trabajo y los mecanismos de apoyo para aplicar el aprendizaje.	Esta evaluación mide el cambio del comportamiento en el trabajo. Puede incluir la aplicación específica de conocimientos, habilidades, etc., aprendidos en la formación. Se mide después de que la formación se ha implementado en el entorno laboral. Proporciona datos que indican la frecuencia y eficacia de la aplicación. También explica por qué la aplicación funciona o no según lo previsto. Si está funcionando, se tiene que saber por qué, para poder replicar las influencias de apoyo en otras situaciones. Si no funciona, también se requiere saber qué impidió que funcione para poder corregir la situación y facilitar en otras implementaciones.
Impacto en el negocio	Impacto del proceso de formación en específicos resultados	Esta evaluación determina la influencia o impacto de la capacitación en la mejora del desempeño organizacional. Produce datos objetivos como ahorro de costes, aumento de la producción, ahorro de tiempo o mejoras de calidad.

Nivel	Variables a medir	Descripción
	organizacionales.	También, produce datos subjetivos como aumentos en la satisfacción del cliente o de los empleados, retención de clientes, mejoras en el tiempo de respuesta, etc. La generación de datos de impacto empresarial incluye recopilar datos antes y después de la formación, y vincular los resultados de esta con las medidas empresariales mediante el análisis de las mejoras resultantes (o la falta de ellas) en el desempeño organizacional.
Retorno de la inversión (ROI)	Beneficios económicos como resultado de la formación.	Es la evaluación del valor monetario y/o económico del impacto empresarial de la formación, en comparación con los costos generados e invertidos en esta. Los datos del impacto empresarial se convierten en un valor monetario para aplicarlos a la fórmula para calcular el retorno de la inversión: $ROI = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{costes}} \times 100$ Esto muestra el verdadero valor del programa en términos de su contribución a los objetivos de la organización. Se presenta como un valor de ROI o una relación costo-beneficio, generalmente expresada como un porcentaje. Una mejora en una medida de impacto empresarial como resultado de la formación puede no producir necesariamente un ROI positivo (por ejemplo, si la formación fue muy cara).
Beneficios intangibles	Valores añadidos del programa de formación en términos no monetarios.	Los beneficios intangibles son datos que no pueden o no deben convertirse a valores monetarios. Esto no tiene nada que ver con la importancia de los datos, aborda la falta de objetividad y la incapacidad de convertir los datos en valores monetarios. Los datos subjetivos que surgen en la evaluación del impacto organizacional pueden caer en esta categoría (por ejemplo, aumento en la satisfacción del cliente o de los empleados, retención de clientes, mejoras en el tiempo de respuesta, etc.). Otros beneficios que son potencialmente intangibles son un mayor compromiso organizacional, un mejor trabajo en equipo, un mejor servicio al cliente, menos conflictos y menos estrés. A menudo, los datos nos dicen que tales cosas han sido influenciadas de manera positiva por la capacitación (por lo que presumiblemente hay un impacto organizacional), pero la organización no tiene una forma monetaria de medir el impacto. El impacto organizacional en términos monetarios no se puede comparar con el costo de la capacitación, por lo que no se puede determinar una relación costo-beneficio o ROI. Esto coloca a los datos en la categoría intangible.

Fuente: Phillips & Stone 2002 How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators, Tabla 1.1 Five levels and six types of measure, pp. 4-8, Traducción propia.

En su momento, Phillips & Stone (2002, p. 2) crearon este modelo en función de demostrar las evidencias de la contribución del desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. Dicha evaluación permite vincular los resultados de las acciones de aprendizaje con los objetivos estratégicos de la organización, algo sumamente vital para los negocios, y para conocer más al respecto se hace énfasis en el impacto de la formación.

2.2.2 Impacto de la Formación

El impacto de la formación comprende los cambios que las acciones de aprendizaje implicadas en el desempeño generan en la organización en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al logro de los objetivos organizacionales estratégicos planteados (Pineda, 2000, p. 124). Es decir, es el efecto de las acciones de aprendizaje en la mejora del desempeño organizacional Phillips & Stone (2002, p. 6); y este se expresa en dos tipos de valor: a) cualitativos, los cuales no pueden o no deben traducirse a valores monetarios; y, b) cuantitativos, los cuales son objetivos y se convierten en valores monetario o económicos (Phillips & Stone, 2002, p. 6; Pineda, 2000, p. 124). Luego entonces, el desempeño resulta ser clave para determinar y traducir el impacto de las acciones formativas o de aprendizaje.

Desempeño. El desempeño según la RAE es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, acción que a su vez se define como ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. También es actuar, trabajar y dedicarse a una actividad. En el contexto de este trabajo, se puede traducir como la ejecución de las responsabilidades o estrategias por parte de un colaborador y/o de toda la organización.

Entonces, el desempeño resulta de gran ayuda para determinar el grado de impacto en el logro de los objetivos, de progresión y, al mismo tiempo, posibilita la identificación y ajuste de acciones de aprendizaje y estrategias (Castro-Alfaro, 2018, p. 9).

Para Chiavenato (2009, p. 236) el desempeño está sujeto a diversos factores que actúan conjuntamente, entre ellos y principalmente el talento humano, por lo que se puede hablar de un desempeño individual y se entiende este como:

Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

(Chiavenato, 2009, p. 245).

Por su parte Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther (2013 citado en Oberföll, 2016, p. 54) refieren que este se encuentra dentro concepto de efectividad organizacional, la cual es el grado en el que la organización logra los objetivos planteados; de modo que se hace alusión a un desempeño organizacional. Por este se refiere, a la forma en la que la organización aspira a lograr sus metas y se mide mediante su desempeño financiero, no financiero y operativo según Popa (2013 citado en Oberföll, 2016, pp. 53 y 55), es decir, se trata de determinar la eficiencia y la eficacia institucional (Dessler, 2013, citado en Castro-Alfaro, 2018, p. 9).

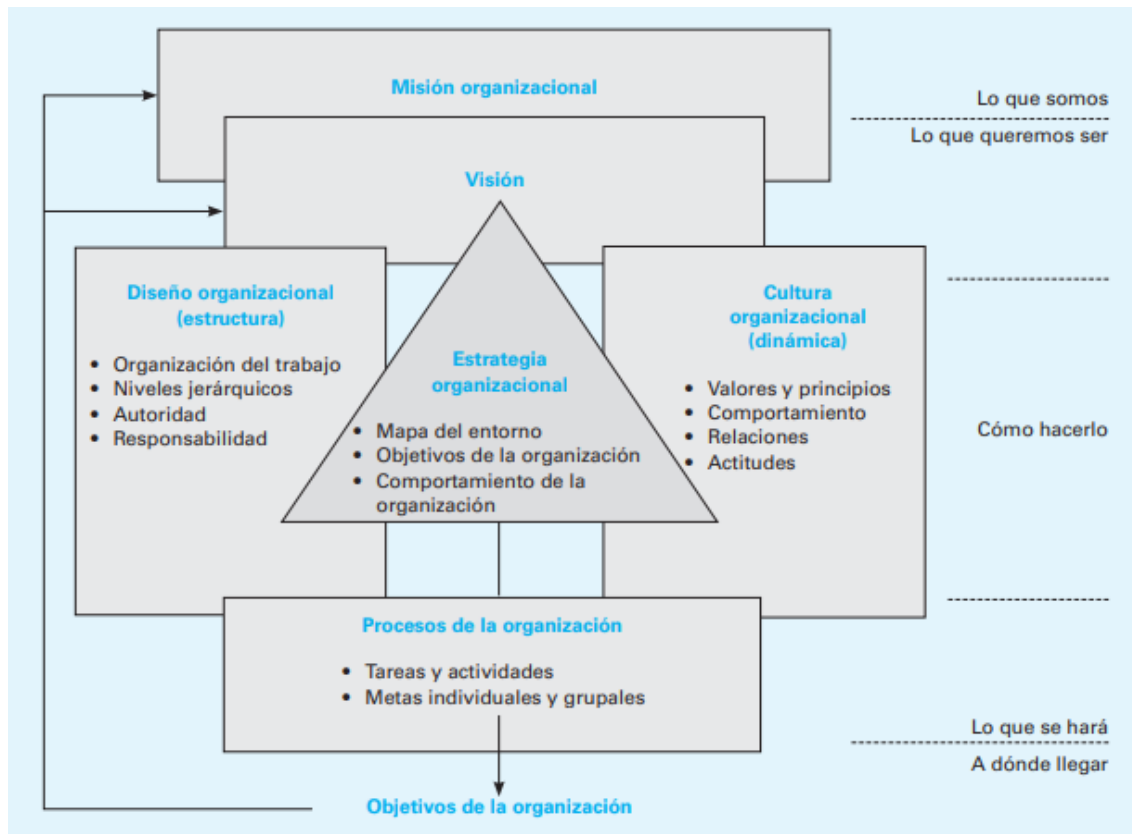
De modo que, en una organización coexisten dos tipos de performance: el individual y el organizacional. Al respecto, la Figura 6 recuperada en Alles (2008, p. 23) dibuja la relación que ambos guardan, así como su razón de ser y consecución; y por su parte, la Figura 7 de Chiavenato (2009, p. 474) presenta un modelo acerca de la evaluación del desempeño en la que se puede apreciar los elementos que se ven involucrados y que hay que considerar para llevarla a cabo.

Figura 6. Relación estrategia-resultados organizacionales.



Fuente: Alles (2008, p. 23).

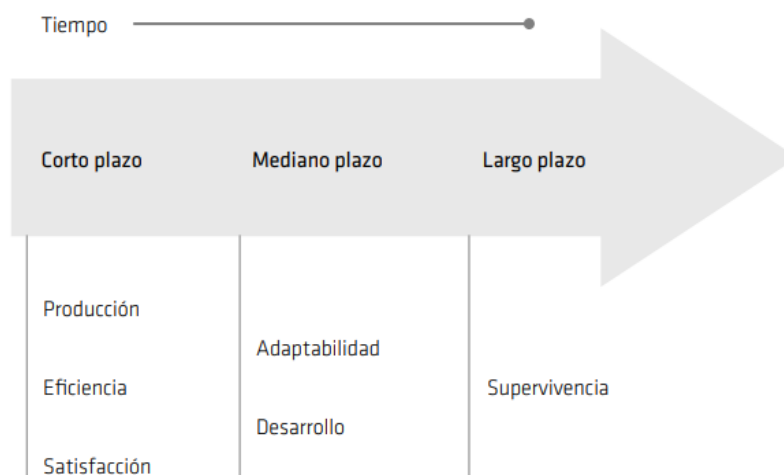
Figura 7. Modelo de evaluación del desempeño organizacional.



Fuente: Chiavenato (2009, p. 474).

Así pues, el impacto de la formación está en función de los resultados globales de la organización, los cuales proceden del desempeño individual, y estos a su vez, del desempeño organizacional, el cual, está determinado según la estrategia de la corporación. Cada tipo de performance está dado acorde a la magnitud de los objetivos y hacia la persecución de la efectividad organizacional; la cual según Chiavenato (2011, p. 29) se alcanza con a) el logro de objetivos organizacionales, b) el mantenimiento del sistema interno (cultura) y c) la adaptación al sistema externo (entorno); y que de acuerdo a su temporalidad, ejercen efectos sobre algunos indicadores organizacionales, Figura 8.

Figura 8. *Indicadores de efectividad organizacional.*



Fuente: Chiavenato (2011, p. 30).

Por tanto, la evaluación del desempeño tiene que estar dada desde el *Performance Management*, el cual es “un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la ejecución performance deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa” (Alles, 2008, p. 20).

Algunos de los primeros intentos en realizar una evaluación del desempeño de acuerdo con Capuano (2004, p. 140) fueron:

- A. *Silent Monitor* de Robert Owen en 1813.
- B. *Administración científica del trabajo* de Frederick Taylor 1910.

C. *Teoría línea de montaje* de Henry Ford 1930.

D. *Experimento Hawthorne* de Elton Mayo 1920.

Sin embargo, hoy en día existen métodos, modelos, instrumentos y hasta sistema de evaluación para medir el desempeño, tanto individual como organizacional. Acerca de las formas de evaluar, se distinguen principalmente tres por características, por comportamiento o por resultados; mismos que son descritos en el Tabla 4. A la par también se expone, en el Tabla 5, algunas de las ventajas y desventajas que cada modo de evaluación tienen.

Tabla 4. *Métodos de medición del desempeño.*

Criterio de medición	Propósito	Instrumentos
Características	Identifica hasta qué punto una persona tiene ciertos rasgos para la actuación presente o futuro. Generalmente se miden por métodos tradicionales	Escalas gráficas a) Calificación b) Mixta Elección o Distribución forzada Investigación de campo y Narrativa
Comportamientos	Mide de forma específica las acciones que son aplicadas al trabajo o puesto. Proporciona un feedback a las personas sobre su desarrollo.	Incidente crítico Escala de comportamiento Observación de comportamientos Evaluación participativa por objetivos Evaluación 360° y 180° 9 box (los 9 cuadrantes)
Resultados	Establece los logros y contribuciones mensurables que los miembros obtienen mediante su trabajo en la organización.	Productividad Administración por objetivos Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral) y Mapa estratégico 7S de McKinsey

Fuente: Alles (2008, pp. 35-38), Chiavenato (2009, pp. 253-268) y Pereda et al., (2014, p. 452).

Tabla 5. *Comparativa de los métodos de evaluación del desempeño.*

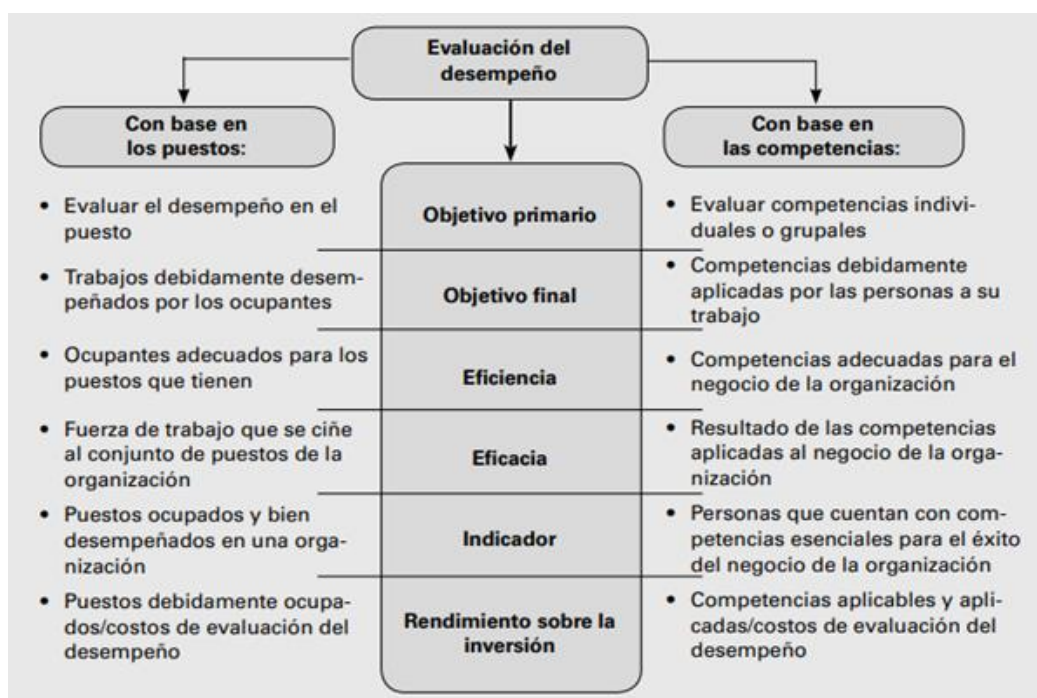
Métodos de evaluación	Ventaja	Desventajas
Características	De fácil y rápido diseño, y por tanto de menor coste. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar retroalimentación a los empleados y el margen de error es mayor.

Métodos de evaluación	Ventaja	Desventajas
Comportamiento	Pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y empleados. Son muy útiles para la retroalimentación de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Alles (2008, p. 40).

La evaluación del desempeño basado en el criterio de comportamiento puede estar referido ya sea en el puesto de trabajo o según las competencias de la persona, la principal diferencia radica en el marco referencial del desempeño, es decir, en el primer caso se mide el performance de acuerdo a los lineamientos de un puesto de trabajo mientras que en el segundo se hace a partir de las competencias individuales o grupales. Para mayor detalle acerca de lo que implica cada uno, se invita revisar la Figura 9.

Figura 9. Diferencia de evaluación de desempeño por puesto y competencias.



Fuente: Chiavenato (2009, p. 247).

En cuanto a la evaluación de desempeño global de la organización, en el Tabla 6, se presentan algunos Sistemas de Medición del Desempeño Organizacional (SMDO) los cuales aplican para la obtención de indicadores que te contemplan y en los que puede descansar el impacto de la formación.

Tabla 6. *Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional.*

Autor (año)	Sistema de Medición de Desempeño	Indicadores
Keegan et al., 1989	Matriz de Medición del Desempeño (Performance Measurement Matrix)	Posición de costo competitivo, gasto relativo en investigación y desarrollo, costo de diseño, costo de material, costo de manufactura, número de clientes, participación en el mercado, diseño de tiempo de ciclo, porcentaje de entrega a tiempo, número de nuevos productos.
Lynch & Cross, 1991	Sistema Piramidal de Desempeño (Performance Pyramid System)	Visión, mercado, finanzas, satisfacción del cliente, flexibilidad, productividad, calidad, entrega, tiempo de ciclo, basura.
Fitzgerald, 1991	Sistema de Resultados y Determinantes (Results and Determinants Framework)	Resultados: desempeño financiero, competitividad; Determinantes: calidad, flexibilidad, uso de recursos, innovación.
Kaplan & Norton, 1992	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	Financieros: crecimiento y mezcla de ingresos (ventas, sistemas, distribución, etc.), reducción de costos / mejora de productividad, uso de activos/ estrategia de inversión); Cliente: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de clientes, participación en el mercado; Procesos Internos: calidad, tiempo, entrega otras operaciones; Aprendizaje y Crecimiento: capacitación, tecnología, etc.
Brown, 1996	Sistema de entradas, procesos, salidas, resultados (Inputs, Processes, Outputs, Outcomes)	Inputs: empleados preparados/motivados/felices, requisitos de clientes, materias primas, capital; Procesos: diseño de productos/servicios, producción, entrega de servicios; Outputs: productos, servicios, resultados financieros; Outcomes: clientes satisfechos, necesidades de clientes.
Neely & Adams, 2002	Prisma de Desempeño (Performance Prism)	Participantes: empleados, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores de productos/servicios,

Autor (año)	Sistema de Medición de Desempeño	Indicadores
		comunidades; Estrategias; Capacidad; Procesos: personas, prácticas, tecnología, infraestructura; Contribución de participantes.

Fuentes: Oberföll (2016, p. 60).

Con base en los criterios de medición (Tabla 4), sus ventajas y desventajas (Tabla 5), la diferencia de los fundamentos (Figura 9) y los sistemas de medición (Tabla 6), se explicarán brevemente dos ejemplos de evaluación del desempeño, uno individual y otro organizacional, mismos que se adaptan a las intenciones de este trabajo y son populares entre las organizaciones: el modelo 360° y el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Evaluación 360°. Es una valoración de forma amplia y que provee un marco global del desempeño individual, que es realizada por múltiples personas que tienen algún tipo de interacción con el evaluado como a) superior/es (jefe, supervisor); b) cliente o proveedor (externos o internos); c) pares (colegas en la misma posición, nivel); d) colaboradores (empleados a cargo), e) comisión de evaluación (área de R.H.); y por último se contempla una f) autoevaluación, y es basada en las actuaciones (competencias) del talento, al que se le proporciona una retroalimentación a los resultados y demandas que le suscribe su entorno laboral para la satisfacción de las necesidades y expectativas organizacionales (Chiavenato, 2009, pp. 250 y 265; Alles, 2008, pp. 148-149).

La Figura 10 es una representación gráfica del modelo y el Tabla 7 describe los pros y contras de esta evaluación. Adicionalmente, se sugiere complementarlo con el 9-box, la cual permite identificar el estado actual del talento, al relacionar el desempeño con el potencial.

Figura 10. Evaluación 360°.



Fuente: elaboración propia basada en **Alles, (2008)** y **Chiavenato (2009, 266)**.

Tabla 7. Ventajas y desventajas de la evaluación 360°.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas. • La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma. • Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo. • Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista. • La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones. • La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos. • Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista. • El sistema requiere de capacitación para funcionar bien. • Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

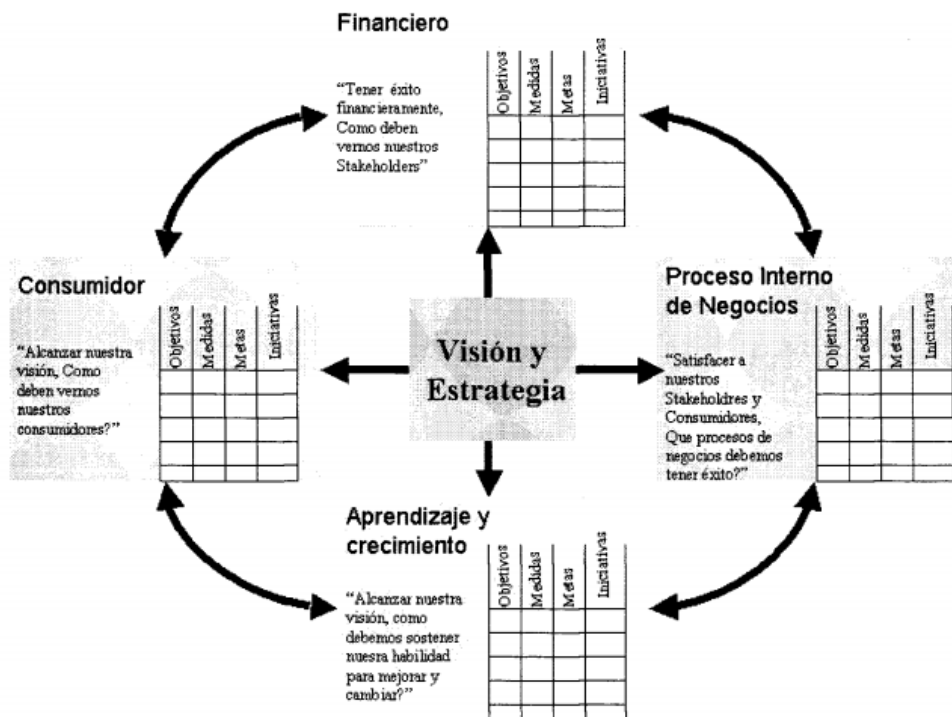
Fuente: Chiavenato (2009, p. 268; 2011, p. 205).

Balanced Scorecard. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que brinda una visión global de los sistemas de medición derivados de la estrategia expresados en indicadores financieros y no financieros (intangibles) de 4 elementos críticos de éxito para una organización: el financiero, cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento (innovación). Traduce la visión y misión organizacional a objetivos e indicadores, es decir, transforma la

estrategia en acciones consecuentes a logros; con el propósito de medir los resultados, definir las metas y acciones, y mejorar el desempeño organizacional, lo anterior se visualiza en la Figura 11 (Chiavenato, 2009, pp. 473-477; Chong, 2008, p. 62; Fajardo, 2002, p. 12-18).

Adicional, busca el balance entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, financieros y no financieros, indicadores previsionales e históricos, y de desempeño interno y externo, en otras palabras, busca el equilibrio entre los resultados deseados y los pasos que llevan a estos resultados (Kaplan & Norton 1996, citados en Oberföll, 2016, p. 62; Chiavenato, 2009, pp. 473-477; Fajardo, 2002, p. 12-18).

Figura 11. Cuadro de Mando Integral.



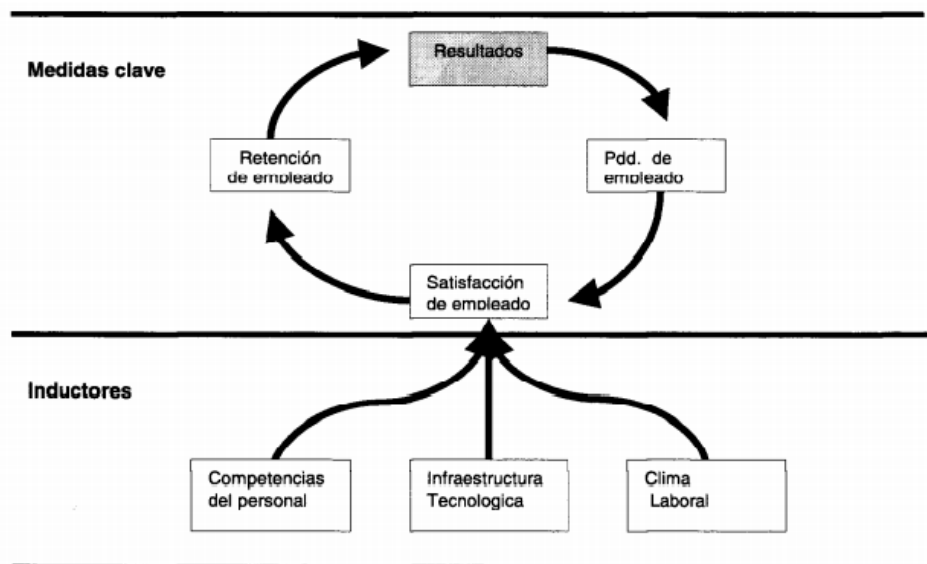
Fuente: Adaptado de "The Balanced Scorecard" Kaplan y Norton (1996, p. 9) recuperado en Fajardo (2002, p. 14).

El CMI fue diseñado para medir resultados, pero en su evolución se convirtió en un sistema de gestión estratégico debido a que ocupa el hueco que existía entre estos y la estrategia. Por si fuera poco, es un sistema que crea sinergia para multiplicar sus efectos en lugar de sumarlos, provee retroalimentación a la estrategia y mide la creación de valor de la

organización como el conocimiento o la red de relaciones (Kaplan & Norton 1996, citados en Oberföll, 2016, p. 62; Chiavenato, 2009, pp. 473-477; Fajardo, 2002, p. 12-18).

Y particularmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, asociada a la capacidad de mejora e innovación, tiene la función de proveer fundamentos para alcanzar los resultados de las otras tres perspectivas a través de las capacidades organizacionales y del talento humano. Es así que la Figura 12 expone el proceso de medición de este factor (Kaplan, 1996 citado en Fajardo, 2002, p. 32-35; Chiavenato, 2009, p. 474).

Figura 12. *Medición de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.*



Fuente: Adaptado de “The Balanced Scorecard” Kaplan y Norton (1996, p. 9) recuperado en Fajardo (2002, p. 33).

Por último, en el Tabla 8 se exponen los pros y contras del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como de los Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional.

Tabla 8. *Ventajas y desventajas del CMI.*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Clarifica y traduce la visión y la estrategia • Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos. • Planea, establece objetivos y alinea las 	<ul style="list-style-type: none"> • No incluye los intereses de otros grupos de interés (stakeholders) como empleados, proveedores y la comunidad. • El CMI se ve amenazado cuando las estrategias

Ventajas	Desventajas
iniciativas estratégicas. • Aumenta la retroalimentación y aprendizaje estratégicos. • Mide aspectos intangibles.	que lo forman se ven amenazadas. • Algunas causas pueden ser: Factores políticos, sociales, ecológicos, económicos y cambios tecnológicos. • Puede ser lenta en su implementación.

Fuente: Fajardo (2002, pp. 35-37, 108).

Es “ante... los tiempos de cambio, transformación e inestabilidad...” es que existe “...la necesidad de crear valor a las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 245). Es por ello, que las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios, planeando de forma más adecuada sus estrategias y alinear los aportes (el valor) de sus miembros para el logro de los objetivos y metas organizacionales (Capuano, 2004, p. 142). Además, “para lograr un desempeño organizacional adecuado se necesita equilibrar las necesidades del trabajo y mantener el ánimo de las personas en un nivel satisfactorio” (Chiavenato, 2009, p. 352).

Es decir, para que el alcance de los objetivos de la organización sea efectivo se requiere: a) alinear las necesidades e intereses organizacionales y personales, y b) implementar una evaluación del desempeño del talento humano y organizacional; para determinar los impactos que la formación como acción de aprendizaje logra.

Por otro lado, existen algunos elementos que están involucrados que facilitan el desarrollo y éxito del aprendizaje de las personas en el ámbito de las organizaciones y en el siguiente apartado, se abordan los que este trabajo considera relevantes.

3. Aliados del aprendizaje en el desarrollo y éxito organizacional

Hay elementos que se deben tener en cuenta en las acciones de aprendizaje para que estas adquieran el valor estratégico de éxito y desarrollo en las organizaciones y las personas, y así como lo planeó Villa y Poblete (2010), el aprendizaje tiene que lograr: a) el desarrollo y evolución del modo y estilo de aprender, b) mejorar la aplicación de los conocimientos, c) integrar los intereses y valores de las personas, e, d) incorporar técnicas y métodos de actuar para afrontar con éxito los retos que se presentan y más un entorno VUCA, dinámico y digital; es por ello que se proponen: la andragogía, la autorrealización, la inteligencia emocional y la psicología positiva, como aliados-factores clave y viene a bien poder conocerlos y sumar a la estrategia de aprendizaje dentro del ámbito de las organizaciones.

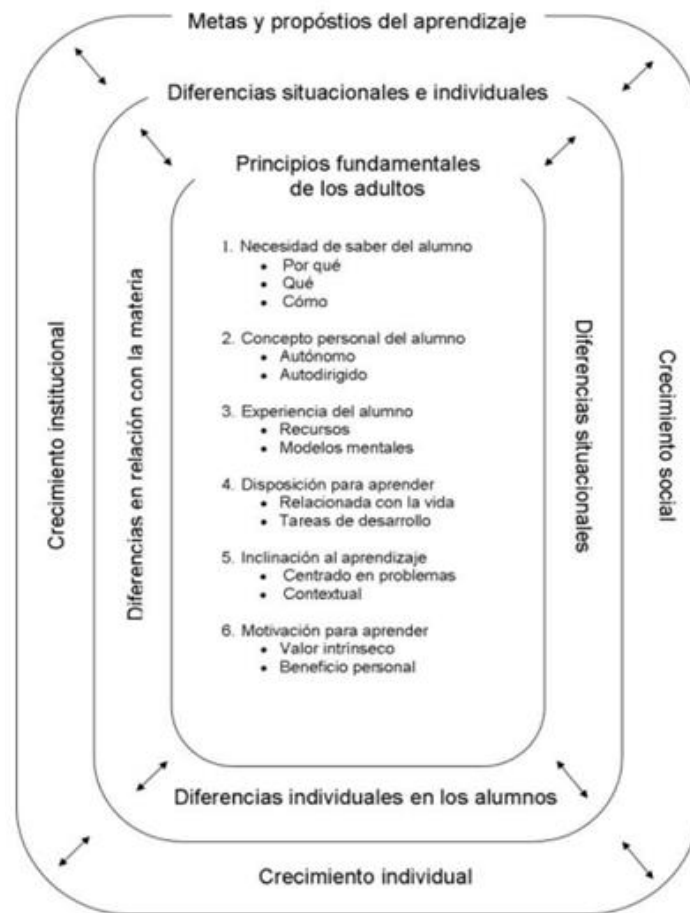
3.1 Andragogía

Para Malcolm Knowles (2006, p.3 citado en Castillo, 2018, p. 65) padre de la andragogía, esta es “un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje” (p.3) y a partir de los cuales creó el Modelo del aprendizaje de los adultos, Figura 13.

La andragogía tuvo sus primeros inicios durante la época de posguerra y fue abordada desde dos perspectivas: a) la teoría del capital humano y b) el modelo de filtro. La primera creía que a mayor educación mayor crecimiento económico y productivo. Mientras que el segundo planteaba que la educación potencializa las capacidades de las personas y estas al ser seleccionadas y ubicadas en la posición adecuada acorde a sus competencias, se traduciría en una actitud positiva y está a su vez en un mejor rendimiento (Vallejo, 2015, p. 43).

Adolfo Alcalá (citado en Castillo, 2018, p.70) refiere que la andragogía es la ciencia que se centra en la educación permanente que tiene lugar en una institución educativa, el entorno, la didáctica, la organización laboral, etc., que facilita el aumento de la cognición, creatividad, autogestión y calidad de vida del adulto en diversos momentos de la vida, y cuyo fin es permitir una oportunidad para el logro de su autorrealización.

Figura 13. Modelo andragógico holístico de Knowles.

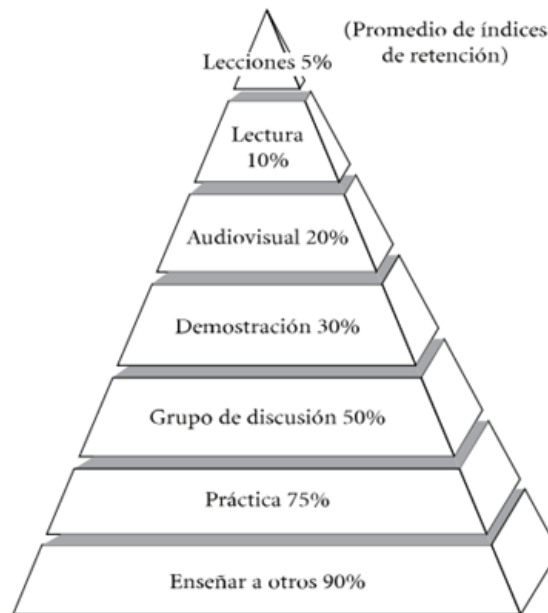


Fuente: Malcom Knowles (2006, p. 5) extraída de Preciado (2019) y Castillo (2018).

Como se puede ver la andragogía atiende y se ocupa de la educación continua que facilita el Proceso de Orientación-Aprendizaje (POA) en situaciones de desarrollo, en este caso al contexto laboral y de las organizaciones, con el objeto de desarrollar sus competencias para posibilitar el alcance de su éxito a través de la autorrealización de una persona adulta.

Modo de aprendizaje. Con base en la andragogía surgieron dos modelos en el modo de aprender: la pirámide del aprendizaje y el modelo 70:20:10. La primera, adhiere valor a las formas de aprender de las personas. Los principales exponentes son Miller, William Glaser y Coby Blair, y en la Figura 14 se pueden observar que una persona aprende mejor cuando su experiencia se crea a partir de la práctica y enseñar a otros, este último supone un dominio de un aprendizaje.

Figura 14. Pirámide del aprendizaje.



Fuente: Carrillo et al. (2009, p. 25).

Por su parte, el modelo 70:20:10 desarrollado por McCall, Eichinger y Lombardo en 1996; describe en una fórmula los índices de aprendizaje de las personas. Explica que el 70% del aprendizaje se adquiere de las experiencias en la posición y sus desafíos en el trabajo, el 20% a través de la colaboración e interacción social con otros colegas, gerentes, mentores, etc., y el 10% del aprendizaje ocurre de manera formal, de los métodos estructurados como cursos, talleres, etc. Lo anterior demuestra que gran parte del aprendizaje es informal, es decir, que no ocurre en aulas (físicas y virtuales) sino en la práctica que el individuo genera en su entorno (Walker, 2019; Rosolen et al., 2019, p. 207).

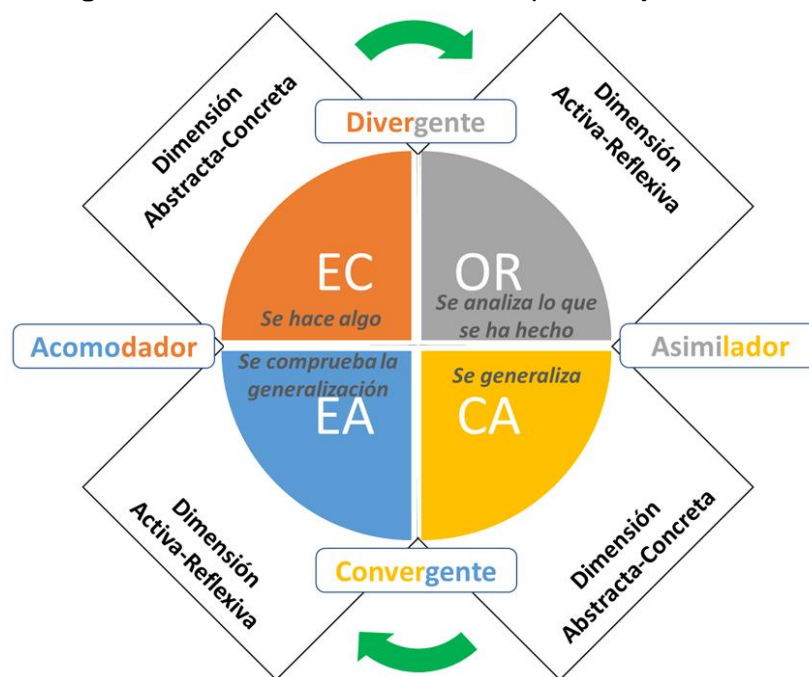
Lo anterior no quiere decir que el aprendizaje y desarrollo de la persona se dé solo, ya sean, en el 70%, en el 20% o en el 10%, sino es la suma de estas; estos índices representan simplemente las formas en las que los colaboradores aprenden. Como se puede observar, las formas tradicionales y formales aportan limitados resultados de aprendizaje, ya sea, de una competencia, actitud, hábito, habilidad, etc., en cambio si esta es practicada en el lugar o

función que se lleva a cabo hay una alta probabilidad de su dominio y retención, por tanto, este sea más efectivo.

Estilo de aprendizaje. Es necesario conocer algunas formas de aprender, así es que se exponen dos aportaciones: el modelo de Kolb y los estilos definidos por Honey y Mumford.

Kolb (1976, 1984 citado en Furnham, 2001, pp. 432-433; 1984, citado en Agotegaray, 2016, pp. 26-27; 1974, 1977 citado en Rodríguez, 2018, pp. 54-56), con una orientación de la psicología educativa y laboral, construyó un modelo de las maneras de aprender de las personas (Figura 15), el cual describió en cuatro fases: a) Experiencia Concreta (EC), b) Observación Reflexiva (OR), c) Conceptualización Abstracta (CA) y d) Experimentación Activa (EA); y en las que las personas son más diestras en una que en las otras, por lo que para aprender mejor sugirió combinarla con la fase contigua siguiente; esto llevó a determinar 4 estilos de aprendizaje: divergente, asimilador, convergente y acomodador; mismos que son descritos en el Tabla 9.

Figura 15. Modelo de maneras del aprendizaje de Kolb.



Fuente: elaboración propia en base en Agotegaray (2016, pp. 26-28); Furnham (2001, pp. 432-433); Rodríguez (2018, pp. 54-56).

Tabla 9. Estilos de aprendizaje de Kolb

Estilo de aprendizaje	Fortaleza	Debilidades
Divergente Aprenden mejor desde la experiencia concreta y la observación reflexiva.	Tienden a ser imaginativos, generan ideas, son comprensivos y se interesan por las personas.	Dificultad para tomar decisiones.
Asimilador Combina la observación reflexiva y la conceptualización abstracta para aprender	Son los mejores en la elaboración de modelos teóricos y en el razonamiento inductivo.	No se interesan por las personas y por la práctica de las teorías.
Convergente Aprenden más desde la conceptualización abstracta y la experimentación activa	Ponen en práctica las ideas, suelen tener respuesta a los problemas.	Prefieren trabajar con cosas que con personas.
Acomodador Domina la experimentación activa y experiencia concreta en su aprender	Gustan de hacer experimentos y resolver problemas por ensayo y error. Se adaptan rápidamente a las nuevas circunstancias.	Son quienes más arriesgados, tienden a ser impacientes.

Fuente: elaboración propia con base en Agotegaray (2016, pp. 26-28); Furnham (2001, pp. 432-433); Rodríguez (2018, pp. 54-56).

Otra modelo de acuerdo a los modos en cómo aprenden las personas en las organizaciones es el propuesto por Honey y Munford (1982, citados en Furnham, 2001, pp. 434-435; 1986, citados en Fernández, 2009, p. 6; Rodríguez, 2018, pp. 54-56), y el cual, agrupa en 4 grupos que se explican en el Tabla 10.

Tabla 10. Estilos de aprendizaje de Honey y Munford.

Estilo de aprendizaje	Fortaleza	Debilidades
Activo Sin prejuicios, estas personas se dejan envolver por las nuevas experiencias, las reciben con entusiasmo, suelen actuar y después pensar, y tienden a cambiar de actividad cuando se ven desencantados o desmotivados.	Son flexibles, abiertos, optimistas, captan la atención, son el alma y vida, se sienten a gusto con lo nuevo por lo que es probable que no se resistan al cambio.	Tienden a aburrirse y desmotivarse en actividades a largo plazo, emprenden acciones inmediatas sin la completa preparación, toman riesgos.

Estilo de aprendizaje	Fortaleza	Debilidades
<p>Reflexivo Suelen ser observadores, precavidos y tienden a ser desapercibidos, recolectan información y la analizan minuciosamente previo a tomar una decisión o conclusión.</p>	<p>Cautelosos, analíticos, meticulosos, metódicos, tolerantes, asimiladores de información y con visión global de las cosas.</p>	<p>Demoran para resolver, tomar decisiones, no toman riesgos y no son firmes.</p>
<p>Teórico Tienden a sintetizar la información para luego adaptar e integrar en una secuencia lógica, racional y teórica, y se sienten en confort en la objetividad.</p>	<p>Lógicos, perfeccionistas, racionales, basados en teorías y modelos.</p>	<p>Intolerantes a la incertidumbre, desorden, ambigüedad y subjetividad; limitados al deber ser.</p>
<p>Pragmático Suelen poner en práctica y aprobar el conocimiento casi inmediatamente, disgustan de temas teóricos o filosóficos y tienen facilidad en tomar decisiones y resolver problemas.</p>	<p>Objetivos, prácticos y experimentadores de lo nuevo, cómodos tomando decisiones y resolviendo problemas.</p>	<p>Impacientes de lo impráctico, inaplicable, ambiguo y teorías; optan por la primera solución y basados en la tarea y no en las personas.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Furnham (2001, pp. 434-435); Fernández (2009, p. 6); Rodríguez, 2018, pp. 54-56.

Referente a las maneras de aprender, Levy-Leboyer (citada en Alles, 2009, p. 319) menciona que el estilo de aprendizaje predominante de una persona está basado en los rasgos individuales que determina la manera de tratar, organizar y construir sus competencias.

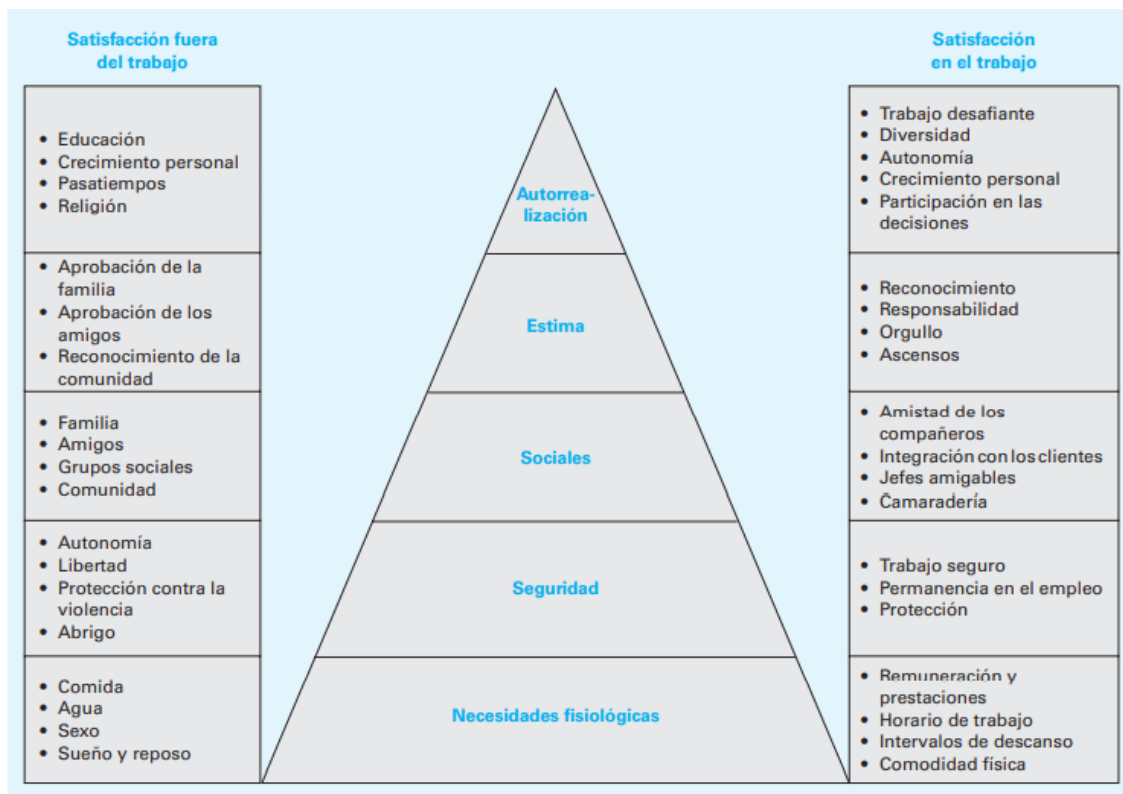
3.2 Autorrealización

Hablar de autorrealización es referirse a Abraham Maslow, quien expuso una teoría sobre la categorización de las necesidades del hombre, que van desde las fisiológicas hasta las necesidades de trascendencia-crecimiento, es decir, del desarrollo propio del potencial; en el que el individuo escala de un nivel a otro de acuerdo a la satisfacción de las necesidades de la clase (Torres, 2007, p. 39; Vallejo, 2015, p. 45; García, 2015, p. 29).

Como resultado de lo anterior surge la pirámide, el cual expone por orden de influencia en el comportamiento las distintas necesidades del individuo. Esta categorización describe 5

clases: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Las primeras dos son satisfechas de manera externa y las demás son superadas de forma interna por la persona. Existe autorrealización tanto en el trabajo como fuera de este, por lo que la Figura 16 presenta ambos escenarios Chiavenato (2009, pp. 241-242).

Figura 16. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.



Fuente: Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Elsevier / Campus, Río de Janeiro, 2000, p. 595 extraído de Chiavenato, 2009, p. 243).

Las dificultades en el logro de las necesidades generan reacciones desmotivantes, compensatorias, que impiden el desarrollo autónomo de la persona (Álvarez et al., 2012, p. 65). Las necesidades son comunes entre las personas, aunque la manera en que se satisfacen será en relación a la sociedad, y a la organización, en la que está inmerso el individuo Presburger, 2015, p. 39).

3.3 Inteligencia Emocional

Para Daniel Goleman (1980, 1998 citado en Mestre & Palmero, 2004, pp. 263-264) la Inteligencia Emocional (IE) es un conjunto de competencias (personales y sociales), compuestas de dos dimensiones: cognitivas y atributos de personalidad, que posee una persona para asumir una situación de liderazgo con eficacia en su entorno.

Desde hace algunos años surgió una tendencia del uso y manejo inteligente de las emociones derivada de las investigaciones de Gartner (1983, 1991 y 1993), Mayer y Salovey (1990 y 1997), y Goleman (1995 y 1998); las cuales guardan relación en la aplicabilidad de la conducta emocionalmente inteligente en tres de los contextos más relevantes para el hombre: salud, educación y trabajo Mestre & Palmero, 2004, pp. 263-264.

En el marco laboral, los resultados del modelo global de Goleman de la IE en la psicología del trabajo y las organizaciones en 1998 (Abraham, 1999; Dulewicz y Higgs, 2000; Fowler, 1999; Huy, 1999; Sosik y Megerian, 1999; Watkin, 2000 citados en Mestre & Palmero, 2004, p. 263), permitió atribuirle a esta, parte de la efectividad de las personas, equipos y organizaciones; puesto que “tiene que ver con cómo una persona utiliza estrategias para manejar y/o regular las emociones aversivas y positivas, y comprender cómo y en qué situaciones estas pueden ser funcionales” (Mestre & Palmero, 2004, pp. 249-272).

Hay que tener en cuenta que las emociones son parte de la persona y estas influyen en su conducta y por tanto en su desempeño. La IE se puede considerar como una de las competencias más importantes debido a que, una persona emocionalmente inteligente se auto-refuerza positivamente con emociones positivas y tiende a un comportamiento emocionalmente inteligente (Mestre & Palmero, 2004, p. 271). Además, incorporar la IE invita a conducir y adecuar las emociones de la persona en las diversas circunstancias bajo las cuales pueda estar para la realización de una actuación funcional Mestre & Palmero (2004).

Para Chiavenato (2009, p. 160), la IE hace referencia al darle la debida importancia como un elemento de la persona que aprende, quien no se puede desprender de sus emociones, pero quien sí puede saber ser resiliente y enfocarlas hacia su desarrollo.

Un modelo conocido es el desarrollado por Goleman, Boyatzi y Mckee (2002, citado en Bisquerra y Pérez, 2007, p. 66), Figura 17, el cual clasifica en 4 dominios un grupo de competencias asociadas a la IE resultado de 2 ejes verticales (competencia personal y competencia social) y 2 ejes horizontales (reconocimiento y regulación), los cuales son: autoconciencia, conciencia social, autogestión y gestión de las relaciones.

Figura 17. Modelo de Inteligencia Emocional de Goleman



Fuente: recuperado en <https://kintesens.mx/blog/inteligencia-emocional/>

3.4 Psicología Positiva

La psicología positiva desde su promotor Martin Seligman (1991, citado en Martínez et al., 2015) fue concebida como “el estudio científico del funcionamiento óptimo del ser humano” (p. 241), pero en su evolución, este concepto ha sido utilizado para referirse al “...estudio de las emociones positivas, los rasgos positivos del carácter y las instituciones que favorecen el bienestar de la persona...” de acuerdo con Seligman, Steen, Park y Peterson (2005, p. 410 citados Martínez et al., 2015, pp. 241-242); y el cual está presente en entornos como la educación, el trabajo y en general, en escenarios de desarrollo personal.

Propiamente, al contexto laboral y de las organizaciones se hace referencia a la idea de la Psicología Organizacional Positiva (POP), la cual es definida como:

El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” y cuyo propósito es “describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional. (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, p. 353; 2014 citadas en Martínez et al., 2015, p. 243; y en Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p. 177).

Luego entonces, el bienestar parece jugar un papel muy importante dentro de la POP por lo que enseguida se aborda brevemente. Cabe decir que aunque “la felicidad y el bienestar son resultados que desea obtener la psicología positiva” (Seligman, 2003, p. 345 citado en Millán et al., 2014, p. 208) y muchas veces se suelen usar como sinónimos, cada uno se sustenta de perspectivas diferentes.

Por un lado, se tiene un paradigma hedónico y por el otro, uno eudaimónico. El primero hace referencia a experimentar la presencia y/o aumento de experiencias placenteras y/o positivas y una la disminución y/o ausencia del sufrimiento, el dolor, el malestar en general; y el segundo sugiere una forma de vivir óptima basada en un desarrollo del autoconcepto y el potencial a lo largo de la vida y aun en circunstancias VUCA, en otras palabras, se refiere a la *trascendencia*. Por tanto, la felicidad vendría siendo la suma de eventos placenteros, también llamada como *bienestar subjetiva*. Mientras que el bienestar sería entonces, el desarrollo o autorrealización de alcanzar su potencial, lo que supone un compromiso con una vida plena y auténtica, y es más sostenible en tiempo; también conocida como *bienestar psicológico*. (Vázquez et al., 2009, pp. 17-18; Posada & Aguilar, 2012, p. 84-85; Millán et al., 2014, pp. 208-209; Lima-Castro et al., 2017, p.70; Castro-Alfaro, 2018, pp. 6-7).

De acuerdo con Alarcón (2006 citado en Posada & Aguilar, 2012) la felicidad es “un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado” (p.84). Los bienes, son de distinta naturaleza y a los que las personas les otorgan un valor positivo, por lo que un bien no tiene el mismo valor para todos y por ende, este no brinda felicidad a todos (Posada y Aguillar, 2011, p. 84). En palabras de Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p. 12, citado en Millán et al., 2014):

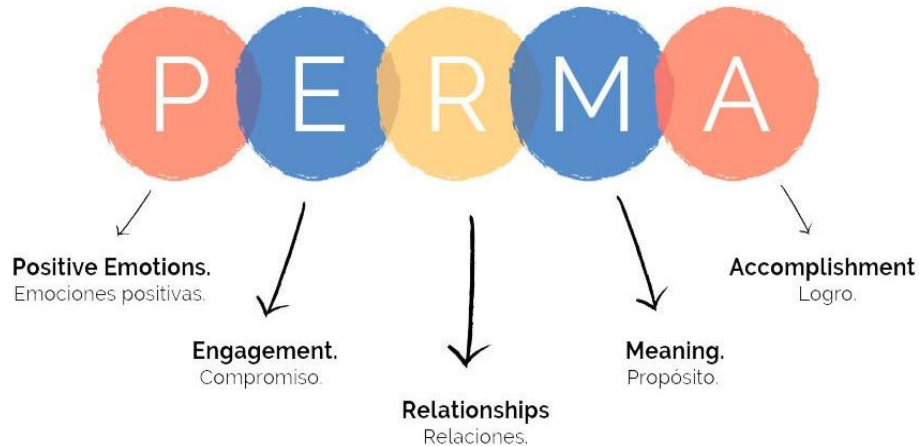
Es útil distinguir a las experiencias positivas que son placenteras de las que generan disfrute. El placer es la sensación buena que proviene de la satisfacción de las necesidades homeostáticas como el hambre, el sexo y el confort corporal. El disfrute por otro lado, se refiere a las sensaciones buenas que se experimentan cuando las personas superan los límites de la homeostasis... El disfrute en lugar del placer, es lo que lleva al crecimiento personal y a la felicidad a largo plazo. p (12). (p. 208)

De modo que podemos decir que la felicidad y el bienestar proviene de sensaciones y tienen temporalidades diferentes, sin embargo, ambos son fuentes y caminos que conjuntamente llevan a un bienestar integral caracterizado por: a) la apreciación positiva de sí mismo, b) la capacidad para manejar de forma selectiva el medio y la propia vida, c) la alta calidad de los vínculos personales, d) la creencia de que la vida tiene un propósito y significado, e) el sentimiento de que se va creciendo y desarrollando a lo largo de la vida y, f) el sentido de autodeterminación según Ryff, Carol, & Keyes (2011, pp. 719-727 citados en (Castro-Alfaro, 2018, p. 8); y dado que se encuentran interrelacionados (Andrews & Withey, 2007 citado en Castro-Alfaro, 2018, p. 7).

En este sentido, Seligman (2011, citado en Millán et al., 2014, p. 210) propone un modelo compuesto de 5 elementos intrínsecos, los cuales en conjunto y no así de manera aislada actúan para facilitar el bienestar, pero que sí se pueden medir independientemente y estos son: emoción positiva, compromiso, relaciones, significado o propósito y logro; PERMA

por sus siglas en inglés (Figura 18). Este modelo se centra en el bienestar, el cual se mide por el crecimiento personal, el cual es el núcleo de la Psicología Positiva.

Figura 18. Modelo del bienestar de Seligman.



Fuente: Instituto Europeo de Psicología Positiva <https://www.iepp.es/modelo-perma/>

Retomando el tema central, la POP tiene sus bases en los cambios emergentes de índole social, económico y tecnológico (4ta Revolución Industrial), mismos que han modificado las características del trabajo y de los trabajadores (Martínez et al., 2015, p. 243).

Así pues, con la garantía de que lo único seguro es el cambio, es que se requieren que:

- A) Los colaboradores “...sean capaces de enfrentarse a estos cambios continuos, ...de hacerlo de manera anticipada, de adaptarse a ellos e incluso, de salir fortalecidos ante las situaciones negativas, de cambio o de incertidumbre” (Martínez et al., 2015, p. 243), es decir, que se optimicen y/o potencialicen.
- B) Las organizaciones promuevan un desarrollo organizacional positivo y de la salud, y sean capaces de “mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos” ...especialmente ante cambios VUCA, de los cuales puedan... “aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas” (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014 citados en Salanova, Martínez y Llorens, 2016, p. 178).

De modo que la POP se centra en el estudio del capital psicológico positivo que identifica las características personales que deben tener los colaboradores y las políticas de recursos humanos para crear *organizaciones saludables y resilientes* (Martínez et al. 2015, pp. 241-243; Salanova et al., 2016, p. 178).

Fusionar estos elementos permite potencializar el área de acción y el valor que adquiere la formación dentro de la organización y entre sus colaboradores, hasta percibirse como el aliado estratégico que contribuye al éxito y el desarrollo; debido a que llega a ser la principal vía de desarrollo, lo que reafirma la importancia y el protagonismo del aprendizaje como factor y estrategia que permite responder con satisfacción a los desafíos que se le presenta en el entorno VUCA para el logro de los objetivos establecidos de o como éxito.

Aunque el conocimiento es la base del desempeño (individual y organizacional), son las competencias las encargadas y las que permiten alcanzar un desempeño superior (Alles, 2006, p. 58; 2009, p. 19), por lo que desarrollar o modificar este último, incluso el nivel que se posea, se requiere de un cambio en el comportamiento (Dirube, 2004 citado en Torres, 2007, p. 179) y para ello se necesita elegir el método que más se adecue a las características de la organización, esto es, seleccionar e implementar las acciones de aprendizaje a la medida como parte de estrategia de desarrollo y éxito (Alles, 2009, p. 44). Finalmente, se puede decir que la formación apoya el desarrollo de conocimientos y competencias, y se utiliza como un método integral de desarrollo de personas y organizaciones (Alles, 2009, p. 35).

4. Modelo de Gartner

Gartner, Inc. es líder mundial en investigación y asesoramiento a los líderes empresariales con conocimientos, asesorías y herramientas indispensables de gestión y tecnología para lograr su misión crítica y construir las organizaciones del mañana.

En materia de Recursos humanos aborda temas de reclutamiento, creación de planes de sucesión, rotación, estrategia, plataforma y tecnología de RH (Gartner TalentNeuron), programas de desarrollo y por supuesto, de aprendizaje.

Mediante su alcance, experiencia y liderazgo lleva a cabo encuestas, entrevistas e investigaciones de valor y de donde se desprende el que este trabajo refiere como propuesta para salir adelante, adaptarse y sobrevivir de las organizaciones de eventos de disrupción del entorno VUCA, tendencias y a la 4ta Revolución Industrial; es así que se presenta el enfoque dinámico, mismo que se abordará a continuación.

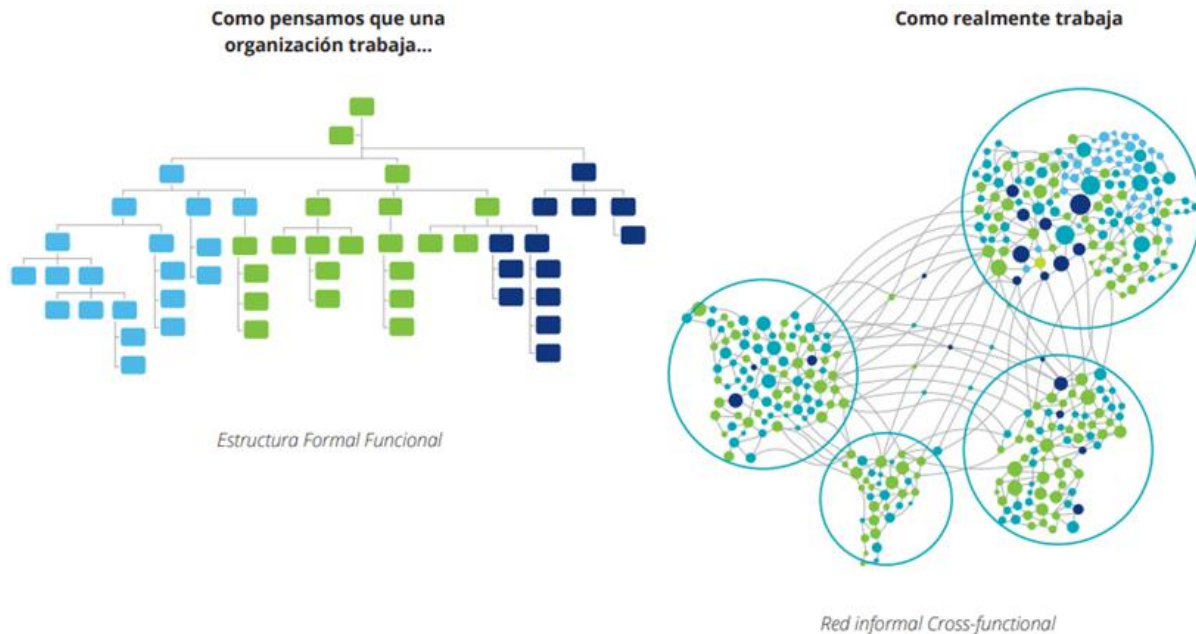
4.1 Enfoque dinámico

En medio de los retos actuales está surgiendo la generación de “*Organización Adaptable*”, este concepto hace alusión a aquellas corporaciones que están prosperando en el entorno VUCA, en particular a aquellas que “...adoptan el cambio y se transforman rápidamente para responder a las necesidades variables de los clientes, el entorno y el mercado...” (p. 4), y lo están haciendo a través de la resiliencia y reinención de las personas, maximizando el potencial humano y con la esencia de desarrollo, innovación y agilidad. Deloitte (2019)

La Organización Adaptable (Figura 19) sugiere un diseño flexible de los sistemas de gestión, en la cual, las interacciones no se dan de forma jerárquica, seccionada o estructurada porque frecuentemente se tienen que cruzar límites estructurales para la consecución del trabajo. Esta suele ser en forma de red e informal en el que los distintos equipos de la organización están más abocados a contribuir al resultado organizacional y la gestión informal suele ser más efectiva para influir en el comportamiento, ya que la estructura formal se ve frágil

a la red informal y oculta de interacciones que está presente en toda organización. Por último, resalta que el éxito de este modelo se ve equilibrado entre su valor tangible e intangible.

Figura 19. *Modelo estructurado y modelo flexible organizacional.*



Fuente: Deloitte (2019, p.10).

Con la información anterior como preámbulo y considerando lo abordado a lo largo de este trabajo es que el modelo dinámico de Gartner tiene sentido y puede dar atención a los desafíos del entorno VUCA actual y venidero en formación del talento.

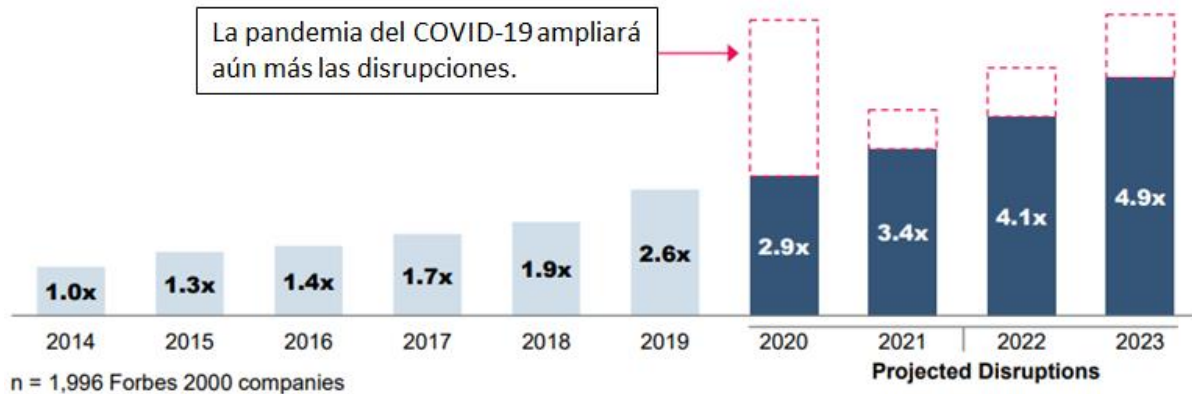
4.2 Manual de Gartner

El escenario presente de las organizaciones, de constante cambio (interno y externo) en gran medida debido al surgimiento de eventos emergentes, acentúan las características del entorno VUCA y generan un parteaguas o mejor dicho una serie de disrupciones en los procesos, formas y el curso de los negocios y compañías.

Como mejor ejemplo de lo anterior es la pandemia del Covid-19, un punto de inflexión, de la que se estima derive e incremente el surgimiento de nuevas disrupciones, al menos así lo refieren 1,996 empresas del Ranking Forbes Global 2000 en el análisis realizado por Gartner y

que se resume en la Figura 20 y quienes sostienen que les está impactando en la rotación de líderes y ejecutivos, en las fusiones, adquisiciones, y expansiones a las organizaciones.

Figura 20. Índice de disrupciones empresariales.



Fuente: Gartner analysis of Capital IQ data, 2020.

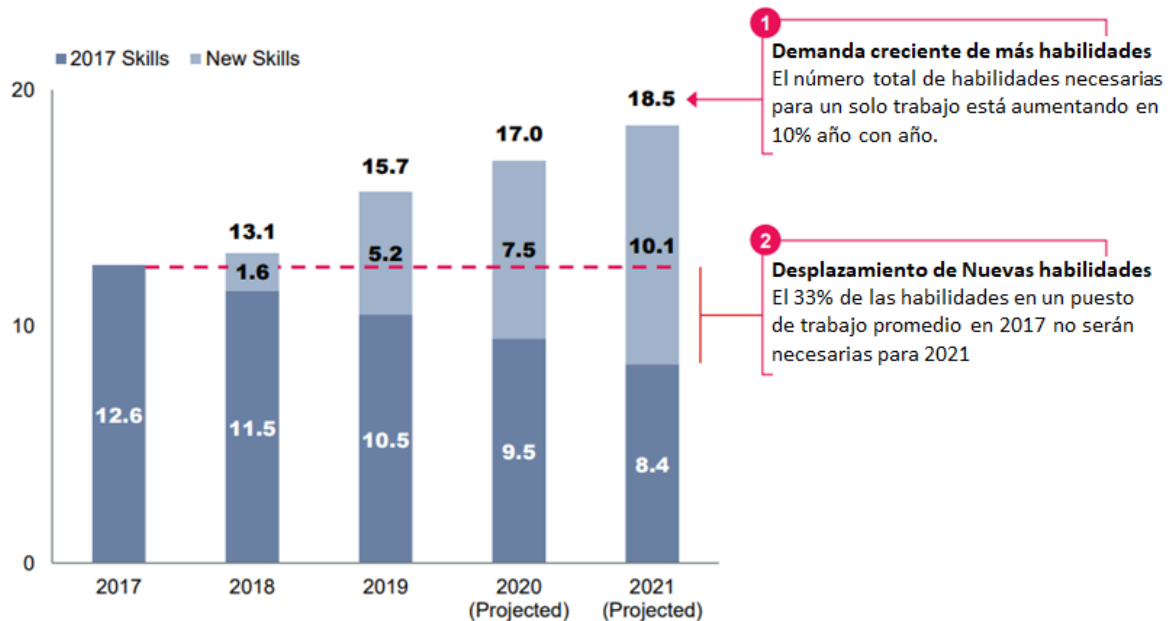
Entre las consecuencias de este evento disruptivo, está la producción de cambios en la forma de funcionar y operar de las organizaciones, trayendo consigo una serie de modificaciones en los roles de sus miembros, lo que, a su vez, se traduce en la disposición y necesidad de poseer nuevas habilidades.

Al respecto, Gartner refiere que desde el 2018 las organizaciones han tenido que incorporar y solicitar nuevas habilidades a sus posiciones y vacantes de acuerdo a las ofertas laborales que postean, y cada año se adicionan más y nuevas; ampliando con esto el número promedio de habilidades por función; a tal punto que para el 2021 se tiene proyectado un índice promedio de 18.5 habilidades por puesto. A la par, ocurre un fenómeno interesante, en donde las habilidades “base” se ven desplazadas por las habilidades “nuevas”. De continuar esta tendencia, llegará un punto en el que las habilidades base serán reemplazadas en su totalidad por las nuevas habilidades.

Prueba de lo anterior se observa en la Figura 21, en la cual se reporta que cerca del 33% de las habilidades de un perfil laboral del 2017 ya no son vigentes y requeridas, y en gran

medida se debe a las disrupciones que las organizaciones han experimentado en un entorno VUCA; lo anterior sólo reafirma el cambio inminente que existe.

Figura 21. *Habilidades promedio requeridas por oferta de trabajo.*



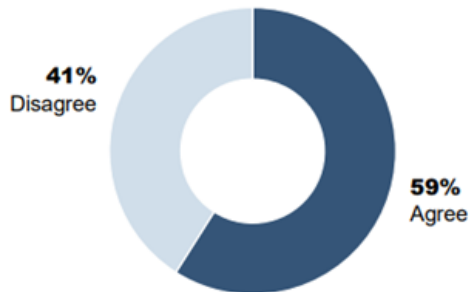
n = 13,166,410 (2019); 12,008,840 (2018); 9,991,265 (2017) job postings

Fuente: Gartner TalentNeuron, 2020.

En una encuesta aplicada a 75 ejecutivos de Recursos Humanos existieron dos aseveraciones enfocadas a conocer su reacción ante el cambio de las habilidades, los resultados se presentan en la Figura 22, en donde se observa y preocupa que cerca de la mitad (41%) de los encuestados refiere no estar constantemente actualizado con las solicitudes de aprendizaje de la organización y una tercera parte (37%) dice que su función no aborda esta necesidad de habilidades de la empresa.

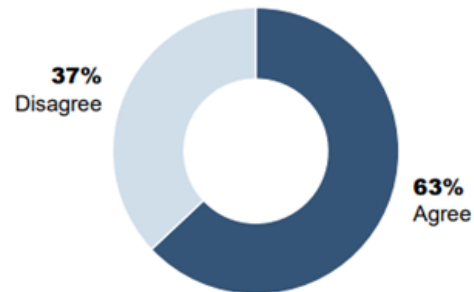
Figura 22. Reacción de ejecutivos de RH al cambio de habilidades.

Q1. Estamos constantemente tratando de mantenernos al día con las solicitudes de aprendizaje de la empresa.



n = 75 HR executives

Q2. Nuestra función de recursos humanos aborda las necesidades de habilidades cuando la empresa lo solicita.



n = 75 HR executives

Fuente: 2020 Gartner Shifting Skills Survey for HR Executives

En palabras de un jefe de Aprendizaje y Desarrollo de una organización encuestada:

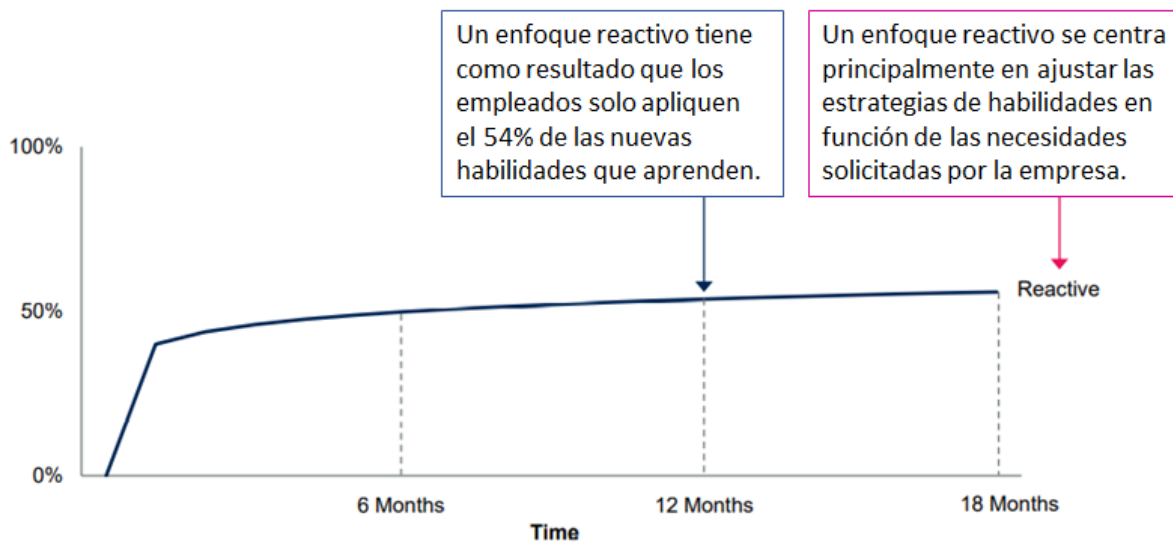
"Hay muchas solicitudes de aprendizaje y no tenemos los recursos ni el personal para atenderlas todas... y cuando creamos una solución de aprendizaje, el negocio ya ha avanzado".

Con este testimonio se puede apreciar la velocidad con la que se requieren y caducan las habilidades, así también la respuesta tardía que se brinda a las solicitudes y cambios, lo que genera una desventaja y hasta un conflicto o crisis dentro de las organizaciones.

Ante la necesidad de estar al día y de actuar al ritmo de las exigencias, las organizaciones han recurrido a métodos reactivos para dar atención a las necesidades de las habilidades, este modo tiene una efectividad del 54% así lo reporta la gráfica de la Figura 23.

Se puede decir que, un enfoque reactivo no mantiene actualizadas a las organizaciones, más bien las tiene ocupadas, reaccionando a los cambios; los cuales son cada vez más complejos y múltiples, lo que representa un desfase entre la necesidad de cambio y el desarrollo de las habilidades, y en la que el tiempo es un factor determinante. En otras palabras, una habilidad se vuelve obsoleta antes de que se pueda conocer, aprender o dominar; ya ni siquiera imaginar el tiempo que lleva generar una solución a esta problemática.

Figura 23. *Porcentaje promedio de nuevas habilidades aplicadas.*



n = 6,510 employees, 75 HR executives; 35,166,515 job postings for IT, Finance and Sales in U.S.

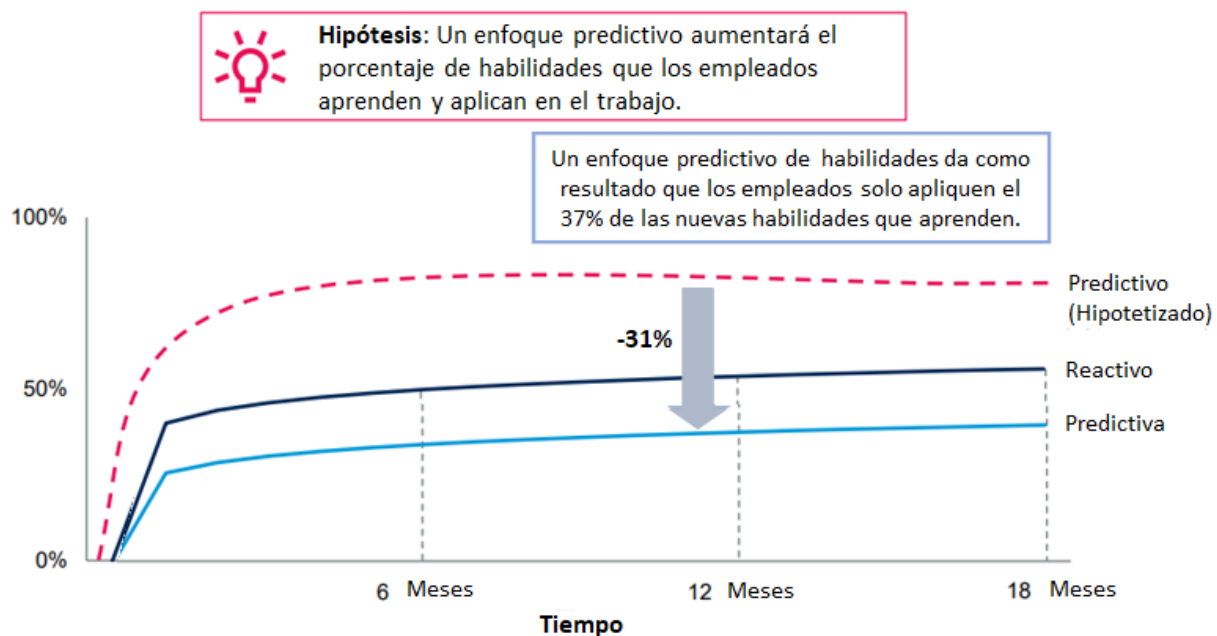
Fuente: 2020 Shifting Skills Survey for Employees; 2020 Shifting Skills Survey for HR Executives; Gartner Talent Neuron.

De la premisa anterior, surge una presión sobre los ejecutivos de RH y está proviene de: a) los superiores (CEO y líderes del negocio, 60%) quienes buscan garantizar que los empleados tengan las habilidades necesarias; b) los reportes globales y plataformas de ciencias de datos que firmas y consultoras publican; y principalmente, c) los empleados (69%), de quienes en los últimos años se percibe un aumento en el interés por tener oportunidades de desarrollo (2020, Gartner Shifting Skills Survey for HR Executives).

Ante estos escenarios de demandas se les preguntó a los ejecutivos de RH si sus organizaciones priorizan la identificación de las habilidades que requerirán en el futuro para tener éxito, encontrando que sólo la mitad (52%) se anticipa. Esto abre paso a un método predictivo, cuyo objetivo es determinar el conjunto de habilidades futuras necesarias para dirigir las inversiones a programas de desarrollo preventivo y adoptar una mentalidad de aprendizaje a los empleados a fin de afrontar con éxito las disrupciones y las condiciones del entorno VUCA (2020 Gartner Shifting Skills Survey for HR Executives, 2020).

Entonces, el propósito del enfoque predictivo es preparar al talento anticipadamente, lo que supondría un aumento en la efectividad por la ventaja de prever las habilidades futuras. Sin embargo, después de un análisis se determinó que el porcentaje de nuevas habilidades que los empleados aprenden y aplican en el trabajo a lo largo de un tiempo fue de -31%, en otras palabras, resultó contraproducente. Se puede decir que, el método predictivo (37%) no es más sino menos efectivo que el reactivo (54%) en la satisfacción de las necesidades de habilidades nuevas para que la organización tenga éxito en el futuro, así se muestra en la Figura 24.

Figura 24. Enfoque predictivo vs Enfoque reactivo (aplicación de nuevas habilidades).



n = 6,510 employees, 75 HR executives; 35,166,515 job postings for IT, Finance and Sales in U.S.

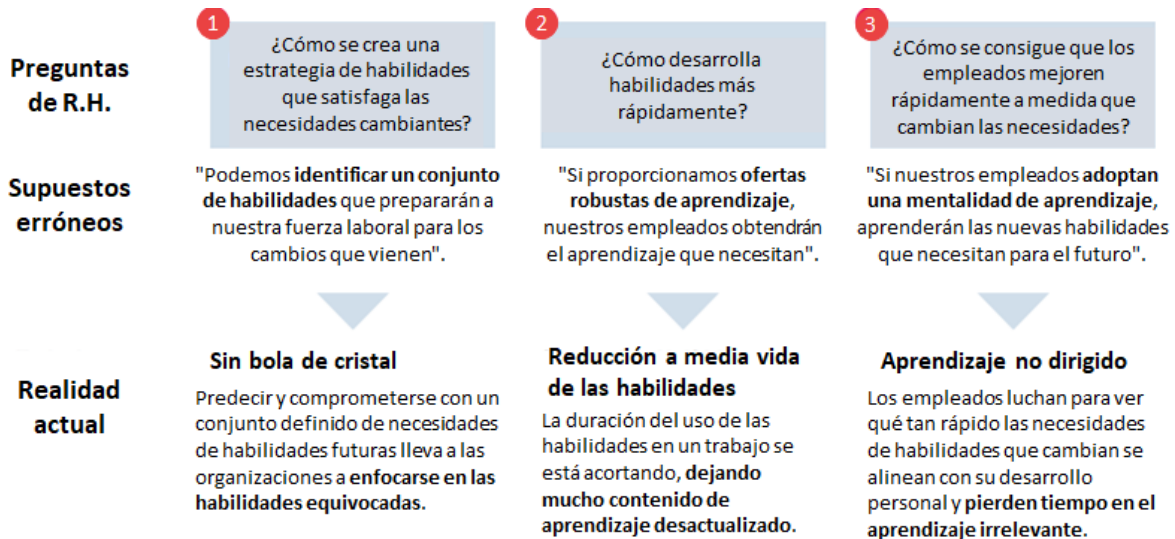
Fuente: 2020 Shifting Skills Survey for Employees; 2020 Shifting Skills Survey for HR

Executives; Gartner TalentNeuron.

Lo anterior se da porque en una estrategia predictiva se crean, desarrollan y mantienen algunas suposiciones que, para los cambios espontáneos y disruptivos del entorno VUCA, hacen complicado el anticipar las habilidades futuras y dejan desactualizadas las necesidades presentes de la organización; generando que se enfoque en habilidades equivocadas y desarrolle una oferta de aprendizaje amplia, lo que consumen tiempo en un aprendizaje que

resultará irrelevante. En la Figura 25 se exponen algunos supuestos que reducen la aplicación de un método predictivo.

Figura 25. *Tres razones por las que un enfoque predictivo reduce la aplicación.*

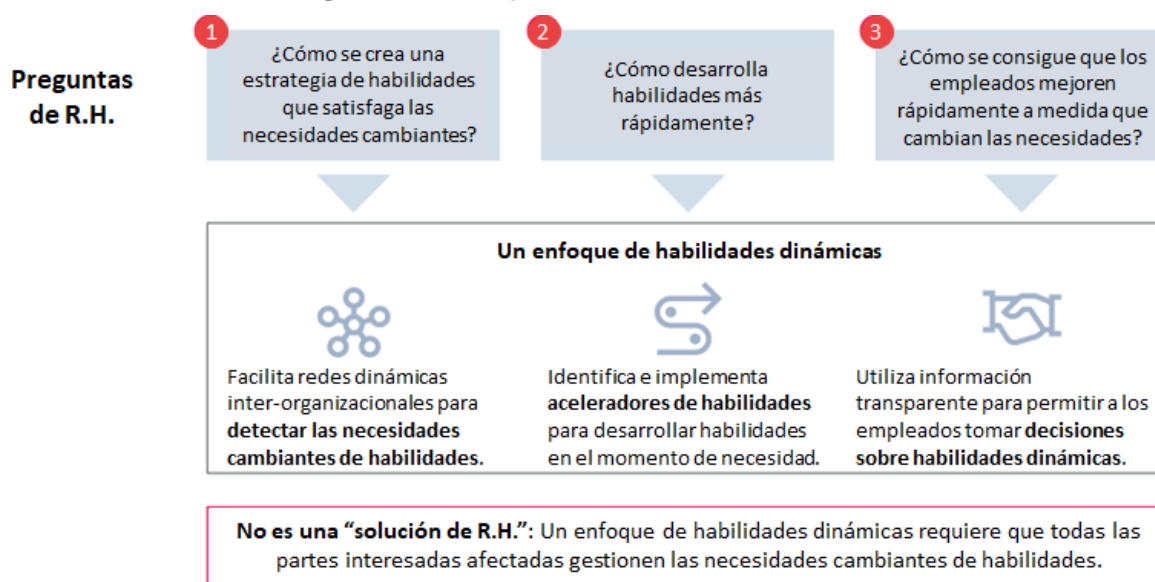


Fuente: Gartner, 2020.

Si un enfoque predictivo no es la solución para incrementar el nivel de aplicación de nuevas habilidades y un modo reactivo resulta limitado, ¿qué método permite actuar rápido, de manera adaptativa y tiene la capacidad de corregir en el transcurso de los cambios disruptivos del entorno VUCA para satisfacer las necesidades espontáneas de habilidades futuras en las organizaciones? Esta debe ser imperfecta a las formas anteriores.

La respuesta de Gartner a la pregunta anterior es la propuesta de un enfoque dinámico o de habilidades dinámicas (Figura 26), esto es, un modelo híbrido que permite generar una estrategia a partir de crear un ecosistema de red interorganizacional para identificar las necesidades y acelerar el desarrollo e implementación de habilidades activamente para que los empleados mejoren ágilmente a medida que los cambios disruptivos y las condiciones del entorno VUCA lo van solicitando. Es importante mencionar que esta labor no es exclusiva de RH sino una solución que involucra a todas las partes interesadas de la organización.

Figura 26. Enfoque de habilidades dinámicas.



Fuente: Gartner 2020.

El enfoque de habilidades dinámicas tiene su sustento en las premisas de la Figura 27, mismas que son contrastadas con las del modelo predictivo, y de acuerdo a esta comparativa se invita a las organizaciones a dejar de intentar predecir las habilidades y empezar a crear ecosistemas dinámicos para dar atención a las necesidades futuras de habilidades.

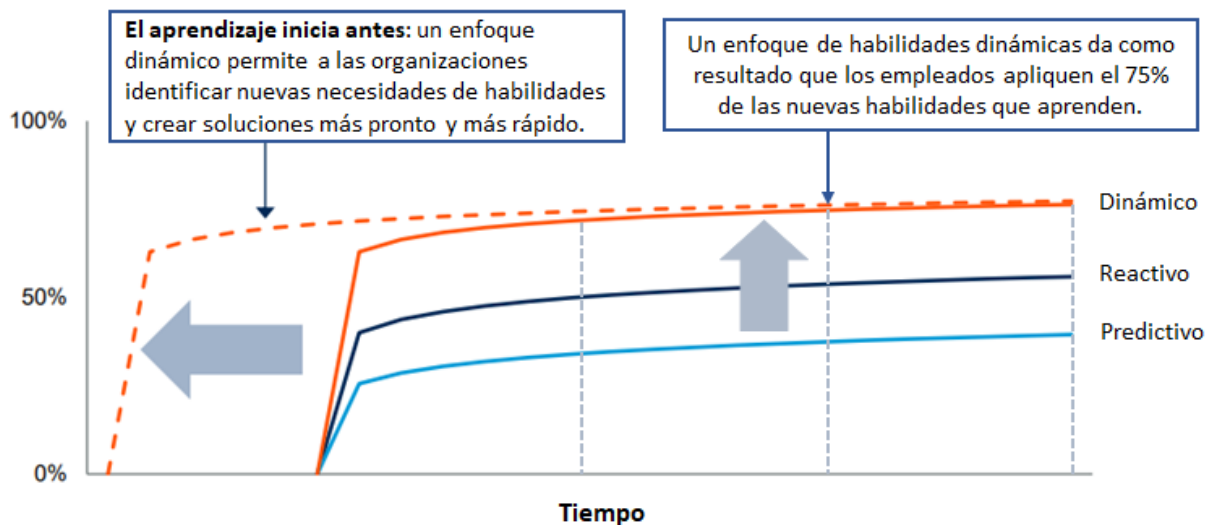
Figura 27. Enfoque de habilidades predictivas vs dinámicas.

	Predictivo	Dinámico
¿Quién?	✗ El área de Aprendizaje y Desarrollo es el principal responsable de abordar las necesidades de habilidades organizacionales.	✓ R.H. facilita una red colaborativa de las partes interesadas en habilidades interorganizacionales para detectar y monitorear las habilidades cambiantes.
¿Qué?	✗ Centrado en identificar un conjunto determinado de habilidades futuras.	✓ Enfocado en implementar sistemas y estrategias transparentes para responder ágilmente a cualquier necesidad de habilidad que surja.
¿Por qué?	✗ Desarrolla habilidades futuras antes de que surja la carencia (necesidad).	✓ Prepara a los empleados para pivotear las habilidades según se clarifiquen las necesidades.
¿Cómo?	✗ Desarrolla nuevas soluciones de aprendizaje que se dirigen a las necesidades futuras de habilidades.	✓ Aprovecha los recursos existentes para iterar y corregir soluciones para adaptarse y/o ajustarse al entorno actual.
Lema	"No hay lugar para el error, nos esforzamos por adelantarnos a las habilidades que creemos que necesitará".	"Listo para equivocarse, estamos optimizados hacia un sentido y una respuesta siempre activa".

Fuente: Gartner 2020.

El uso de un modo dinámico permite potencializar la aplicación de nuevas habilidades aprendidas, también una detección y creación de soluciones a una mayor velocidad y en un menor tiempo, lo que hace que el aprendizaje de habilidades nuevas comience antes en comparación a los modelos predictivo y reactivo, de acuerdo a la Figura 28.

Figura 28. Beneficios de un enfoque dinámico.

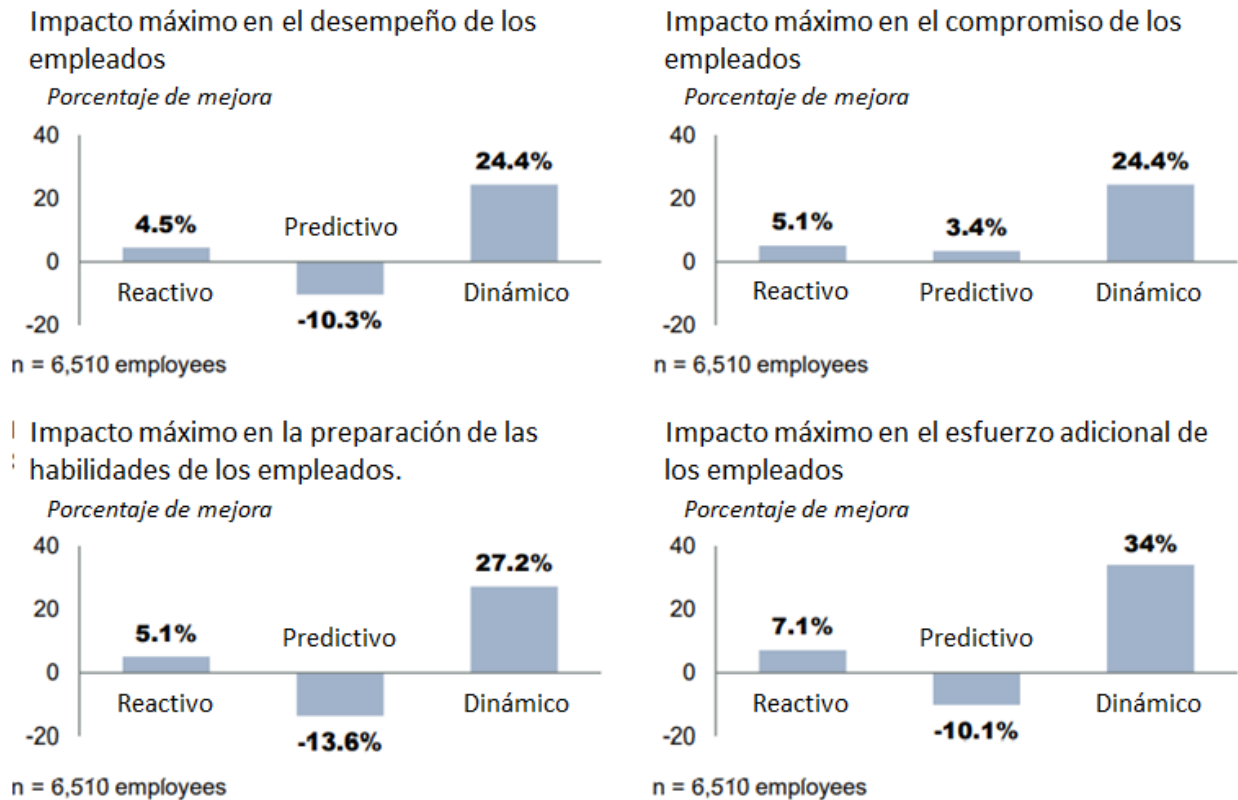


n = 6,510 employees, 75 HR executives; 35,166,515 job postings for IT, Finance and Sales in U.S.

Fuente: 2020 Shifting Skills Survey for Employees; 2020 Shifting Skills Survey for HR Executives; Gartner TalentNeuron.

Lo anterior se traduce en mejores resultados de indicadores de rendimiento (KPIs) interrelacionados como el desempeño, el compromiso, la preparación de las habilidades y el esfuerzo adicional del talento, así se puede apreciar en la Figura 29; misma que reporta el porcentaje de impacto máximo del efecto del enfoque dinámico en 6,510 empleados. A lo que se puede decir, que un método de habilidades dinámicas impulsa y maximiza el nivel de mejora de algunos datos de valor de los colaboradores sobre los modos reactivo y predictivo.

Figura 29. Mejora de KPIs en un enfoque dinámico.



Fuente: 2020 Gartner Shifting Skills Survey for Employees.

Para que la estrategia de las habilidades dinámicas surta efecto y resultados como los mencionados, se requiere de la participación de todos los interesados; aunque, la mayoría (76%, 2020 Shifting Skills Survey for HR Executives) refiere que RH, en particular, el área de Aprendizaje y Desarrollo (*Learning and Development, L&D*) es el principal responsable del establecimiento de la estrategia de habilidades en las organizaciones.

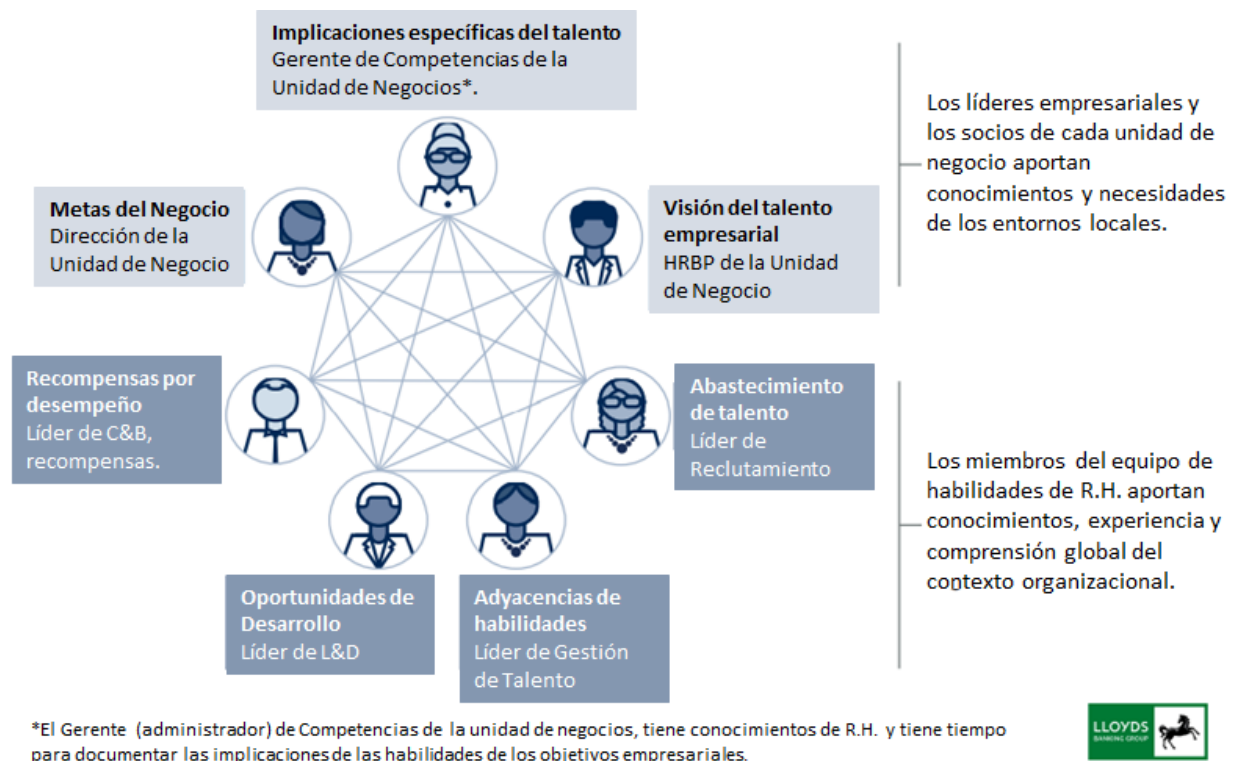
Sin embargo, dejar que L&D determine las necesidades organizacionales de habilidades es construir un plan limitado y centrado en desarrollar habilidades futuras antes de que surjan las carencias y si es que estas llegan a ocurrir. De hecho, en los enfoques tradicionales (reactivo y predictivo) los ejecutivos de RH mapean las carencias de habilidades de toda la organización sin ser expertos en las unidades, en las áreas y en sus requerimientos.

Por si fuera poco, hay cuestiones que desconocen y que no están al alcance de su conocimiento y, además, la velocidad con la que cambian las necesidades es más rápida que el ritmo al que los ejecutivos de RH pueden actuar y por tanto, resulta entonces una actividad abrumadora (Gartner, 2020). En otras palabras, para abordar con éxito las necesidades de las habilidades se requiere más de lo que L&D puede proporcionar de forma independiente (Lloyds Banking Group adaptado por Gartner, 2020).

Tampoco se trata de victimizar a RH, sino más bien de aprovechar su liderazgo en la gestión de habilidades para que de manera interorganizacional se facilite el planteamiento de la estrategia y esta responda ágilmente ante cualquier requerimiento de habilidades que surja en el transcurso de los cambios y eventos disruptivos y/o emergentes. Para ello, se requiere de la participación de aliados; al respecto, RH (L&D) guarda estrecha relación con HRBPs y Line Leaders, quienes son sus socios más imprescindibles de acuerdo al 2020 Shifting Skills Survey for HR Executives. Sin embargo, estos aliados son insuficientes porque para determinar qué habilidades necesita toda la organización, se necesita que miembros de RH y líderes de cada unidad de negocio, con su conocimiento, experiencia y comprensión del contexto organizacional-local, contribuyan, en función de red interorganizacional, en la creación de la estrategia de habilidades dinámicas.

Es entonces y con base a lo anterior que resultan importantes las aportaciones tanto de los socios del negocio como de los miembros de RH para colaborar en las implicaciones de la estrategia y las habilidades de la organización, y al respecto, se presenta la Figura 30 en la que se exponen algunos miembros que conforman una red interorganizacional.

Figura 30. Socios clave de RH en el enfoque dinámico.



Fuente: Lloyds Banking Group adaptado por Gartner 2020.

El enfoque dinámico permite llevar a cabo la planificación flexible de una estrategia a partir de identificar, desarrollar y monitorear las habilidades que requiere un área, una unidad de negocio o toda la organización, en función de gestionar los cambios según las necesidades del entorno VUCA.

Para determinar las habilidades se requiere que la red interorganizacional permanezca atenta a las tendencias, monitoree las ofertas en demanda y detecte las habilidades poco prácticas en el mercado; y para eso se requiere que la red interorganizacional sea compuesta por socios como los citados de la Figura 31.

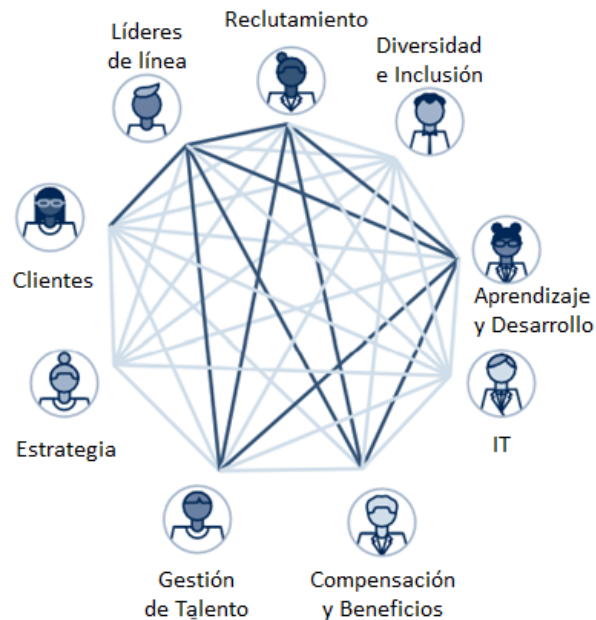
Luego, para el desarrollo de las habilidades se ocupa de la colaboración de expertos como los mencionados en la Figura 32, los cuales van a adaptar el contenido existente a la necesidad presente, elaborar soluciones híbridas y pilotear las habilidades de forma rápida.

Figura 31. Estrategia de habilidades dinámicas: identificación.

Estrategia de habilidades dinámicas: un plan estratégico flexible que reúne perspectivas ampliadas para identificar, abordar y monitorear habilidades en de la organización.

Outputs de la red de estrategia de habilidades dinámicas

- ▼ **Identificar habilidades**
 - Identifica tendencias en las necesidades de habilidades comerciales.
 - Seguimiento de la oferta del mercado de habilidades en demanda.
 - Encuentra focos/ofertas de habilidades infrautilizados.
- ▶ **Abordar las necesidades de habilidades**
- ▶ **Monitorear las habilidades**



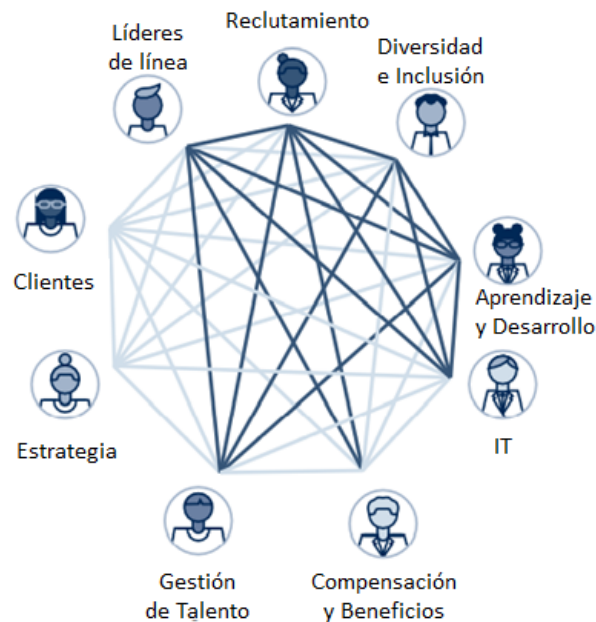
Fuente: Gartner

Figura 32. Estrategia de habilidades dinámicas: desarrollo.

Estrategia de habilidades dinámicas: un plan estratégico flexible que reúne perspectivas ampliadas para identificar, abordar y monitorear habilidades en de la organización.

Outputs de la red de estrategia de habilidades dinámicas

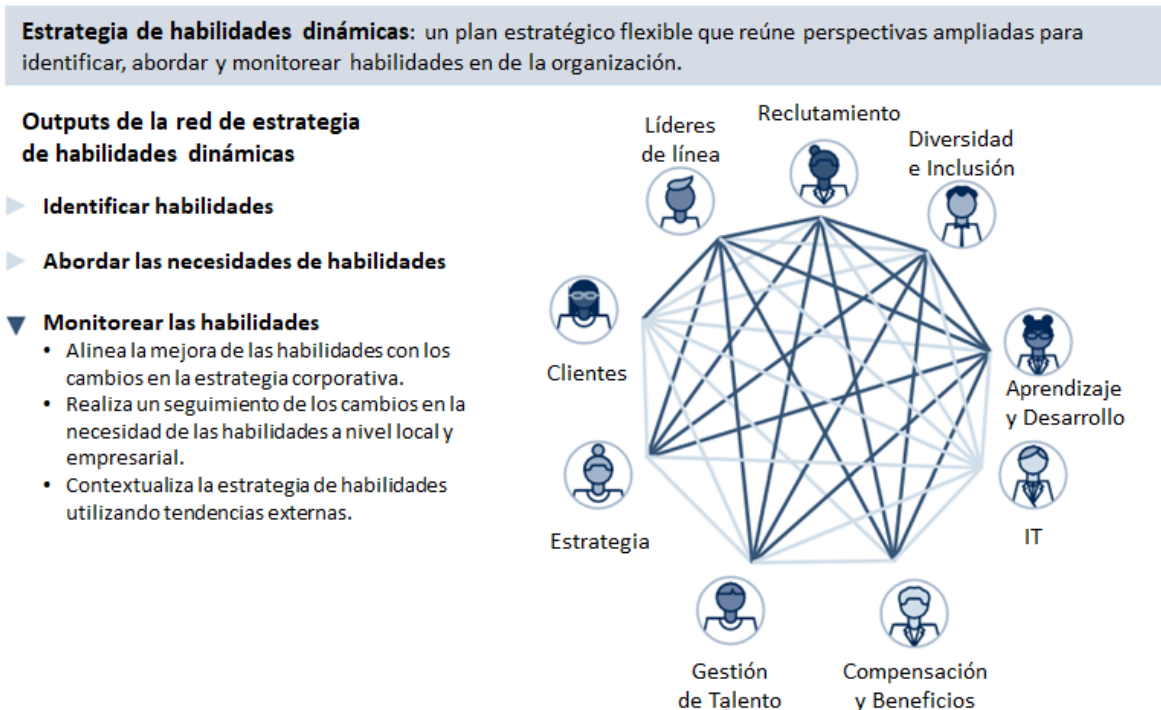
- ▶ **Identificar habilidades**
- ▼ **Abordar las necesidades de habilidades**
 - Adapta el contenido de aprendizaje existente a las necesidades actuales.
 - Crea soluciones híbridas de construcción, compra y préstamo.
 - Aprovecha la adyacencia de las habilidades para pivotar rápidamente los conjuntos de habilidades.
- ▶ **Monitorear las habilidades**



Fuente: Gartner 2020

Y, por último, para monitorear las habilidades, la red necesita de la colaboración de aliados como los referidos en la Figura 33, los cuales tendrá que vincular las mejoras de las habilidades con cambios producidos, dar seguimiento a los cambios de las necesidades de habilidades en toda la empresa y contextualizar la estrategia de las habilidades haciendo uso de las tendencias.

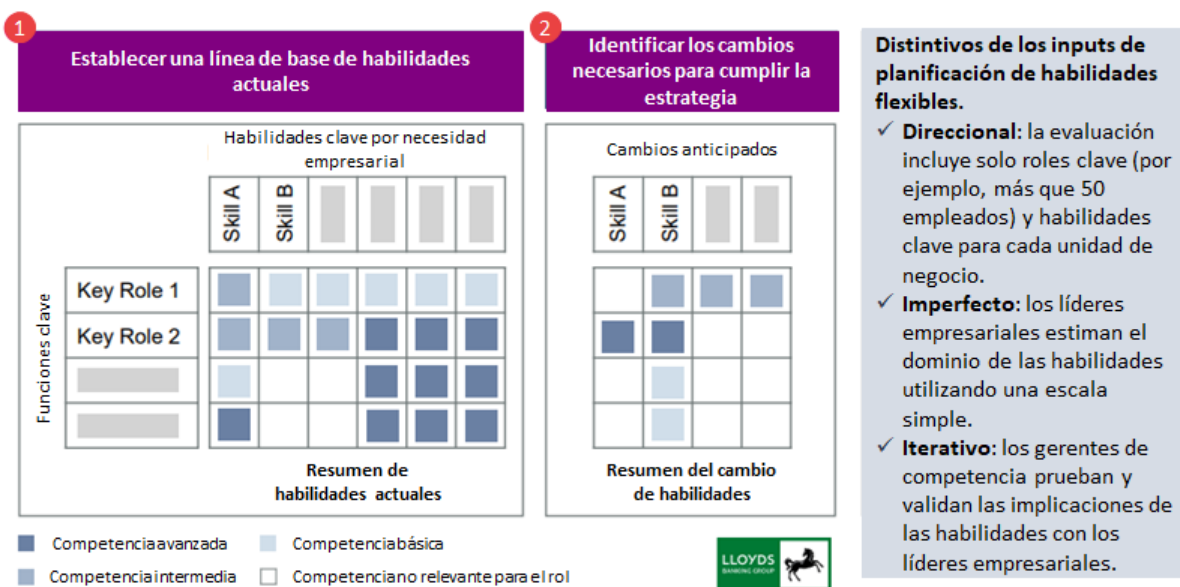
Figura 33. Estrategia de habilidades dinámicas: monitoreo.



Fuente: Gartner 2020.

Una vez establecida la estrategia dinámica, es importante que esta se esté actualizando constantemente para hacer válida su principal característica. Para ello, mediante un dashboard como el de la Figura 34 se mapean las habilidades claves de la organización y su estado; para que a partir de esta evaluación de escala simple se tase el dominio actual de estas en las posiciones clave para la unidad de negocio; lo que posteriormente permitirá determinar las modificaciones necesarias por los administradores de competencia, quienes a su vez validan sus implicaciones con los líderes empresariales de la unidad.

Figura 34. Evaluación de la planificación de habilidades de la unidad de negocio.

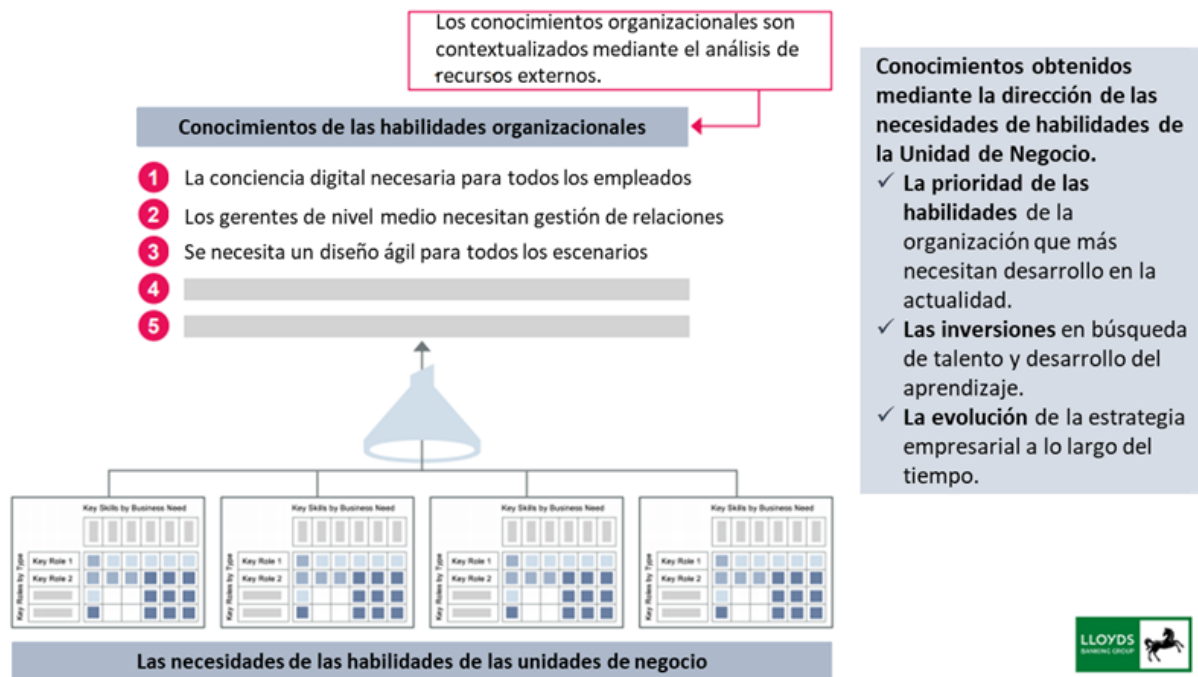


Fuente: Lloyds Banking Group adaptado por Gartner 2020.

Así como se realiza la planificación flexible de habilidades para una unidad, también se puede hacer para todas las demás, de modo que se obtenga un panorama amplio de los requerimientos de todo el negocio o toda la organización; los cuales, a su vez, han de ser filtrados para canalizar la información y así definir las necesidades de habilidades organizacionales, mismas que serán el eje central de la gestión de las necesidades de habilidades. Por último, estas serán organizadas en función de la prioridad de la necesidad, de las inversiones en tema de búsqueda de talento y desarrollo del aprendizaje, y de la evolución de la estrategia empresarial. Ejemplo de lo anterior se puede observar en la Figura 35.

A la evaluación de la planificación de las habilidades resulta importante incorporar mecanismos que de manera periódica (semanal, mensual y anual) permitan el monitoreo, la revisión y la identificación del progreso de los objetivos, de las intervenciones y de las necesidades; mismas que abrirán paso a una corrección del y en el rumbo de la estrategia de las habilidades organizacionales, algunas técnicas, actores y propósitos son sugeridos en la Figura 36.

Figura 35. Los resultados en toda la empresa de planes de acción basados en habilidades de las unidades de negocio.



Fuente: Lloyds Banking Group adaptado por Gartner 2020.

Figura 36. Técnicas para la corrección reflexiva del / en el curso en la estrategia de habilidades

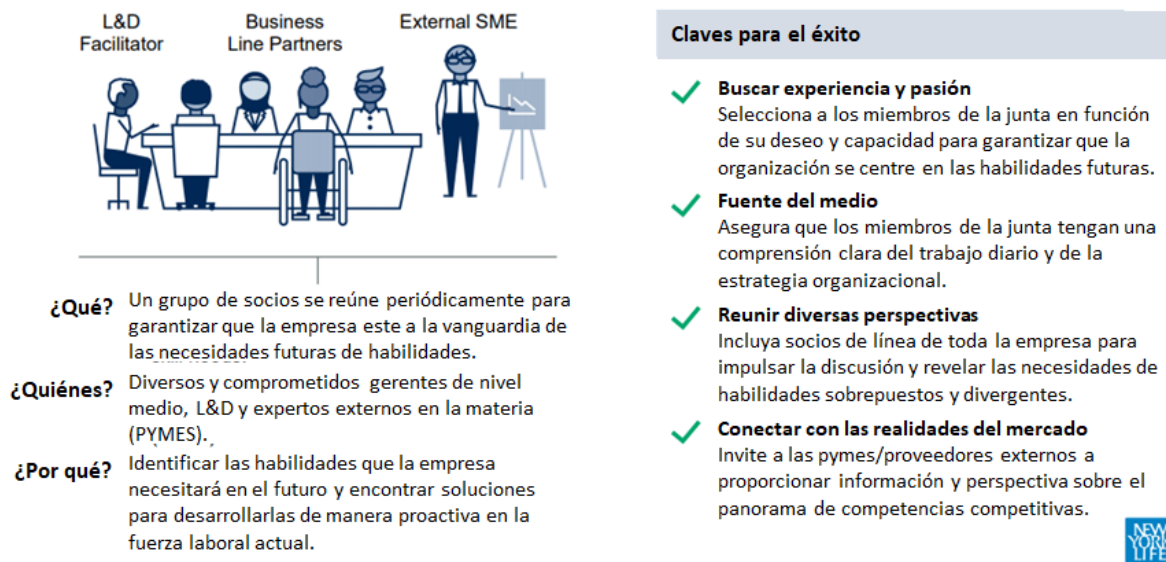
Actividad / tiempo	Check-In Semanal	Reunión Mensual	Planeación Anual Anualmente
Objetivo	Monitorear el progreso contra los objetivos de la intervención	Revisar para asegurar que la combinación de intervenciones están todavía alineadas con las necesidades de habilidades.	Identificar las formas en que han cambiado las necesidades de las habilidades.
Ejemplo de pregunta reflexiva	¿Ha notado alguna desalineación entre las intervenciones de talento y las necesidades empresariales?	Notamos que la cantidad de horas de aprendizaje que se asignó a X no coincide con la realidad. ¿Hay alguna razón para este cambio?	¿Cómo han evolucionado sus necesidades de habilidades?
Actor clave	HRBP/Socio de Personas	Representante Comercial designado de la División	Líder de Estrategia Empresarial
Documento clave	Resumen de intervenciones	Resumen de cambios de habilidades	Resumen de habilidades e intervenciones actuales



Fuente: Lloyds Banking Group adaptado por Gartner 2020.

Para el inicio de una implementación de un modelo dinámico es importante guiar al grupo o red organizacional que será el responsable de brindar la ventaja sobre los cambios de habilidades para la unidad de negocio u organización, y algunos aspectos clave para ello son: buscar la experiencia, pasión, fuentes del medio, reunir diferentes perspectivas y conectar o crear vínculos con el mercado, mayor detalle se encuentra descrito en la Figura 37.

Figura 37. Junta Asesora de Habilidades.

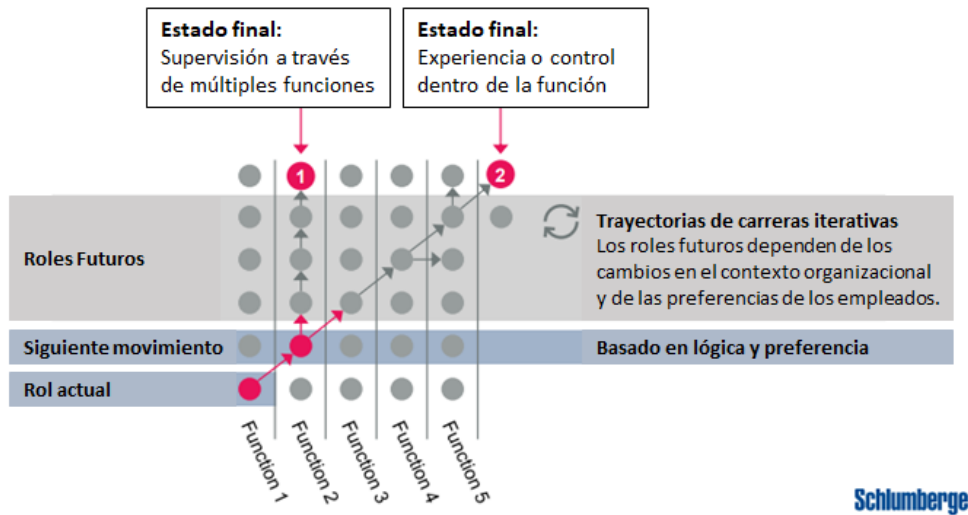


Fuente: Adaptado de New York Life Insurance Company, extraído de Gartner 2020.

Por último, para atender el crecimiento de las personas y las necesidades de roles futuros dentro de la organización, el enfoque dinámico plantea que es mediante las carreras profesionales que se pueden satisfacer ambas. Estas dependerán a razón (lógica) de los cambios en el contexto en conjunto con las preferencias y talento de las personas. De qué es posible ya sea un crecimiento lineal o flexible del colaborador.

Figura 38. La lógica profesional de Schlumberger en la práctica.

Crecimiento en contexto — La lógica que elige un empleado se basa en sus intereses, talentos, desempeño y donde la organización ve su mayor potencial. Una vez acordado mutuamente, el empleado puede concentrarse en desarrollar su carrera en función del contexto cambiante del negocio, la estructura organizativa y los roles disponibles.



Fuente: Adaptado de Schlumberger extraído de Gartner 2020.

El enfoque dinámico de Gartner es una sugerencia y opción de respuesta de transición de las organizaciones y sus colaboradores ante las disrupciones y efectos del entorno VUCA a las que en conjunto están atravesando y que continuamente lo seguirán haciendo.

5. Discusión: ¿Una Organización Feliz y Productiva?

En función de la investigación realizada se puede decir que la psicología como una disciplina independiente y científica contribuye y colabora al desarrollo de investigaciones que han profundizado y demostrado la función del hombre y del aprendizaje en distintos contextos, vinculando y fortaleciendo esta relación.

Dentro del contexto laboral, valdrá decir que cualquiera que sea el nombre del área, ya sea Recursos Humanos, Capital Humano u otro, lo verdaderamente importante es que esta considere y le dé tanto a las personas como al aprendizaje, así como al vínculo que ambos crean, el lugar que les corresponden, es decir, como los principales elementos competitivos. Adicional, gestione las facilidades y condiciones para que por un lado el aprendizaje sea prioridad / prioritario dentro de la estrategia organizacional y por el otro, las personas decidan pertenecer, permanecer y aportar su mejor potencial a la organización a través de sus habilidades y actuaciones de valor, y quizá lo más esencial, que promueva un equilibrio y empate las necesidades de la organización y las de las personas.

Dicho lo anterior y después de los temas, modelos y conceptos abordados surge la interrogante de si es y/o será posible la existencia de una organización con las características mencionadas, si solo es un mito y una idea surrealista que se tenga que desechar o quizá sí es algo que, al menos, vale la pena intentar y merece realizarse el esfuerzo para su construcción.

Así es que surge la idea de una organización feliz y productiva, este binomio (felicidad + productividad), parece ser una combinación atractiva, pero al mismo tiempo amenazante para las organizaciones, puesto que depende, en gran medida a su capacidad de adaptación y aprendizaje ante las disrupciones del cambio en su entorno (interno y externo). Sin embargo, no deja de ser interesante; es por ello que a continuación se ofrece una sugerencia de cómo se podría dar respuesta a esta operación y alcanzar este estado; esta concepción se venía abordando en la POP, la idea de una organización saludable y resiliente.

5.1 Organización Saludable y Resiliente

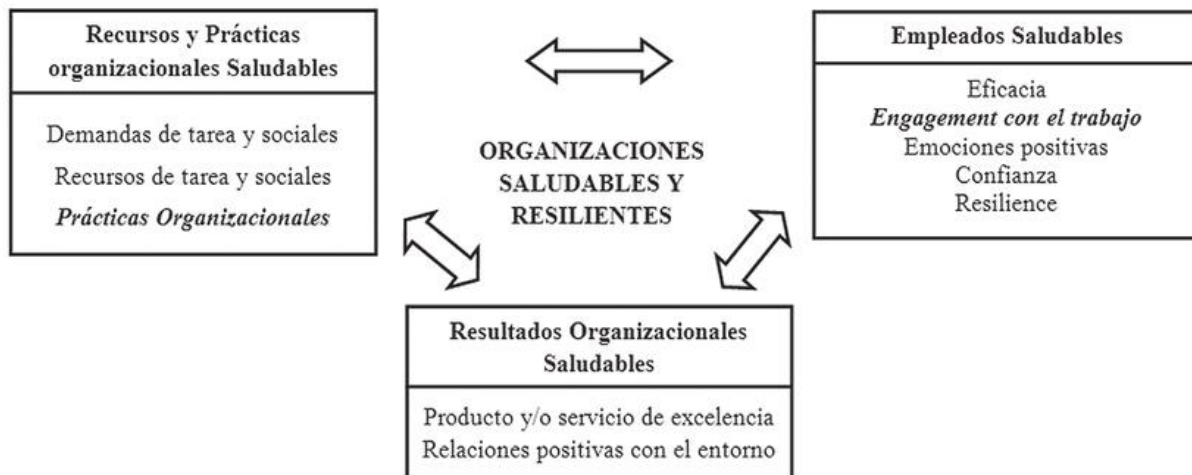
Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012 citadas en Salanova, Martínez y Llorens, 2017) proponen el concepto de HERO (*HEalthy & Resilient Organization*) para hacer referencia a las organizaciones positivas, felices y productivas, las cuales se distinguen por promover la salud y la resiliencia, y se definen como:

Aquellas organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo ... mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantiene su funcionamiento y sus resultados ... con el objetivo de desarrollar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. (p. 178).

Este enfoque HERO cuenta con todo un modelo (Figura 39) que sustenta y permite el desarrollo de una organización para operar desde este estado, el cual, está compuesto de tres elementos que se interrelacionan y retroalimentan entre sí, de acuerdo con Salanova, Llorens et al. (2012) y Salanova, Martínez y Llorens, 2014; citados en Salanova et al., 2016, p. 178:

- A) Recursos y prácticas organizacionales saludables: son las estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo, descansan en la autonomía, feedback, clima de apoyo, trabajo en equipo, fomento de líderes positivos, etc.
- B) Empleados y equipos saludables: se refieren a aquellos miembros y grupos que poseen altos niveles de bienestar, lo que se traduce en eficacia, emociones positivas, engagement y resiliencia.
- C) Resultados organizacionales saludables: se hace alusión a los altos niveles de desempeño y excelencia organizacional, a las buenas relaciones con el entorno y la comunidad, es decir, con una responsabilidad social empresarial.

Figura 39. Modelo HERO.



Fuente: www.researchgate.net/figure/Modelo-HERO-Healthy-and-Resilient-Organizations-Model-Adaptado-de-Salanova-Llorens_fig1_256497178.

Con base a lo anterior se puede decir que las acciones relacionadas con la promoción de la salud y resiliencia organizacional contribuyen al desarrollo de las personas, de sus colectivos y de toda organización en diferentes vértices, es decir, permiten la formación de los colaboradores, equipos y de toda la organización, la cual, está relacionada con el desarrollo de habilidades, potencialidades, desempeños y con la construcción de un entorno saludable en el que se ve reflejada una cultura y un clima que enmarca una gestión de los recursos humanos basada en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento, y en donde el aprendizaje, a lo largo de esta investigación, ha comprobado tener un papel sobresaliente.

En este sentido, la recuperación de los efectos VUCA implica preparar a los negocios y ecosistemas para una era de disrupción continua basada en el bienestar, la cual debe ser completa y estar integrada en la forma que se diseña el trabajo y desarrolla la experiencia de la fuerza laboral para proporcionar un propósito y un significado (Deloitte, 2020, p. 35). Ello significa un rediseño, en donde el potencial de la fuerza laboral sea clave, ya que, a partir de su capacidad de flexibilidad y aprendizaje (reskilling y/o upskilling) podrá asumir nuevos roles y permitirá un transitar a las organizaciones en los futuros inciertos; entendiendo el potencial de

los colaboradores como “darles más libertad para elegir la mejor manera de ayudar a abordar los problemas críticos del negocio en medida que la organización y negocio evolucionan” (Deloitte, 2020, p. 20), es decir, fomentar un diseño de trabajo en el que se les otorgue a las personas autonomía para tomar decisiones acerca de qué, cómo, cuándo y dónde contribuir a la organización (Deloitte, 2020, p. 13; Deloitte, 2020, p.36) lo que se traduciría a su vez como un empoderamiento consciente.

Y es que cuando se empoderan a los colaboradores alineando los intereses individuales con las necesidades organizacionales, estos alcanzan su potencial. Por lo que, la organización tiene el reto de “proporcionar a los colaboradores la posibilidad de elegir al ayudarlos a hacer coincidir sus intereses, pasiones y capacidades con las demandas actuales y futuras de proyectos y negocios” (Deloitte, 2020, p. 20), esto se traduciría en una fuerza laboral más motivada y comprometida.

Con base en lo anterior, una estrategia latente de las organizaciones estaría en recompensar a los colaboradores por desarrollar sus capacidades, en estas está hacer que esto sea parte de su actividad laboral con el propósito de promover una relación dinámica y construir una organización flexible y de aprendizaje para afrontar el futuro incierto; más aún cuando se estima que al menos el 50% de la fuerza laboral en los siguientes 3-5 años necesitará nuevas habilidades y estas conformarán la nueva base de los roles, basta con recordar la Figura 21; y no incentivar el reskill y el empoderamiento generaría un problema con la resiliencia, el logro de acciones, iniciativas y objetivos organizacionales.

6. Conclusión: reskilling, flexibilidad y empoderamiento

De acuerdo al trabajo de investigación realizado, en el que se intenta conjuntar un marco teórico de las bases del aprendizaje desde la psicología y en particular desde la psicología laboral y las organizaciones; con apoyo de algunos modelos de gestión utilizados en los últimos años por estas, adicional; el desarrollo de algunos enfoques propuestos para atender el contexto actual y futuro de una era de disrupciones, y aunado a las tendencias referentes al talento; se tiene una base sólida y amplia de elementos que pueden armonizar en conjunto para garantizar el papel del aprendizaje como un factor clave y como parte fundamental de la estrategia organizacional para atender el desarrollo y éxito tanto del capital humano como de la organización ante entornos VUCA.

Por sí solo el aprendizaje es una estrategia que está encaminada intencionalmente al desarrollo de las personas, y a partir de ello, pensar que la organización también tendrá un desarrollo como consecuencia y/o suma de estos, es una idea muy optimista; quizá esta perspectiva inductiva límite al aprendizaje para ser un propósito lo suficientemente global para guiar e infundir un sentido significativo que movilice a metas comunes. Toda vez que, el aprendizaje es mejor percibido como el potencial que impulsa a las organizaciones a transitar de un estado a otro, dirige a las personas hacia lo que son capaces de hacer y lograr, y puesto que *el todo es más que la suma de sus partes*, se sugiere adoptar el enfoque de la organización de aprendizaje para un mayor efecto de este como estrategia organizacional.

Sin embargo, dadas que las circunstancias son cada vez más complejas, multifactoriales y retadoras no se puede descansar en el entendido que el aprendizaje es o sea suficiente, este tiene que transformarse y ver su evolución en otras y nuevos vértices. Es así que surge la inquietud de voltear a ver hacia nuevas perspectivas del aprendizaje para tratar de dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué recursos ayudan y/o pueden soportar las transiciones por las que las organizaciones y las personas han tenido y van a tener que atravesar en esta era de

disrupciones continuas y de escenarios turbulentos como el COVID-19, el cual y de acuerdo con la Figura 20 de Gartner, es un punto de inflexión, y al mismo tiempo, un desencadenador de una serie de crisis proyectadas al menos para los siguientes 2 años; que facilitarán para que ambas (persona y empresa) sean como lo pretende la POP, una organización HERO, capaz de resultar fortalecida, positiva, funcional y productiva en el entorno VUCA?

Es por lo anterior y con la intención de culminar este trabajo de investigación y a modo de cierre, que se ocupa este espacio para sugerir y profundizar en algunos componentes vinculados a la adaptación por aprendizaje que están dentro del ámbito laboral y de las organizaciones, en específico, en la gestión de los recursos humanos en este momento tan cambiante: el reskilling, la flexibilidad y el empoderamiento.

Según la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 (Deloitte, 2020), las dos acciones más importantes que están tomando o tomará los ejecutivos para transformar el trabajo con el 45% y 41% respectivamente son:

1. Construir una cultura organizacional que celebre el crecimiento, la adaptabilidad y la resiliencia.
2. Construir la capacidad de la fuerza laboral a través de upskilling, reskilling y movilidad.

Por último, replanteando el tema diría que el éxito y desarrollo organizacional está en función de la capacidad de flexibilidad, empoderamiento y reskill con un enfoque de resiliencia y del bienestar para la liberación del potencial de la persona y de una organización de aprendizaje. Sin embargo, sí creo que la capacidad o disposición al aprendizaje es un factor clave que marca diferencia en un mercado laboral tan competitivo y aún más en la época actual que caracterizada por un entorno VUCA y un futuro con tendencia a la disrupción continua.

Y complementando las palabras de Natalie Nixon, “Lo opuesto a reactivo podría no ser proactivo, sino creativo” (Deloitte, 2020, p. 20), diría más bien que lo opuesto a reactivo podría no ser proactivo ni predictivo sino creativo y dinámico.

Referencias bibliográficas

- Agotegaray, M. A. (2016, Mayo-Octubre). El aprendizaje en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Revista de instituciones, ideas y mercados*, 64-65, 5-42.
https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2017/08/1_agotegaray_riim64_65.pdf
- Alcántara, J. (2018). *Evaluación de un programa de capacitación basado en competencias laborales para un puesto de mesero*. Facultad de psicología, UNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2019/junio/0790450/Index.html>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Garnica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (Segunda ed.). Granica.
<https://docer.com.ar/doc/85xcx0>
- Alles, M. (2009a). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Garnica. <https://docer.com.ar/doc/5n8vs5>
- Alles, M. (2009b). *Diccionario de competencias*. Garnica.
- Álvarez, G., Molina, J., Monroy, Z., y Bernal, Y. (2012). *Historia de la psicología: unidades 4, 5 y 6* (Segunda ed.). Departamento de publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM.
- Anderson, J. R. (2001). *Aprendizaje y Memoria: un enfoque integral* (Segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, vol. 10, pp. 61-82. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>
- Bower, G. H., y Hildard, E. R. (1989). *Teorías del aprendizaje* (Segunda ed.). Trillas.
- Bryan, W., y Harter, N. (1897). Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language. *Psychological Review*, 4(1), 27-53.
- Bryan, W., & Harter, N. (1899, Julio). Studies on the telegraphic language: the acquisition of a hierarchy of habits. *The Psychological Review*, 6(4), 345-375.

Capuano, A. M. (2004, noviembre). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.

Invenio, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 7(13), 139-150.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M. S. (2009). La motivación y el aprendizaje.

Alteridad. Revista de Educación, 4(2), 20-32.

<https://www.redalyc.org/pdf/4677/467746249004.pdf>

Castillo, F. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. *Voces de la educación*, 3(6),

64-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521968>

Castro-Alfaro, A. F. (2018). Bienestar como fuente de actuación organizacional. *Enfoque*

Disciplinario, 3(1), 1-18.

<http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/10>

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las*

organizaciones (Segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mc-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las*

organizaciones (Novena ed.). McGraw-Hill.

Chong, O. (2008). *Aprendizaje Organizacional y el Rol del Psicólogo*. Facultad de Psicología,

UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2008/septiembre/0632517/Index.html>

Deloitte. (2019). *La organización adaptable: ¿Qué tan preparada está su organización para*

afrentar la aceleración de los cambios? Deloitte.

[https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-](https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html)

[Adaptable.html](https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html)

Deloitte. (2020a). *Deloitte Global Human Capital Trends 2020: La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*. Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/gx-human-capital-trends-library-collection.html/#3>

Deloitte. (2020b). *Deloitte Global Human Capital Trends 2021: La Empresa Social en un mundo disruptivo, liderando el cambio de sobrevivir a prosperar*. Deloitte Insights.

https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?icid=insights_top_human-capital-trends

Fajardo, R. C. (2002). *Análisis comparativo entre Balanced Scorecard, Modelo SCOR, Prisma de Desempeño y ENAPS como guía para la toma de decisiones*. División de Ingeniería y Arquitectura, Programa de Graduados en Ingeniería, ITESM.

https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569425/DocsTec_10182.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández, N. (2009). Estilos de aprendizaje entre jóvenes y adultos. Consideraciones andragógicas para la educación continua y a distancia. *Cognición*, 17 (Enero-Febrero), 1-16.

Ferrándiz, A., Lafuente, E., y Loredó, J. C. (2014). *Lecturas de historia de la psicología*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

https://kupdf.net/download/lecturas-de-historia-de-la-psicologia_5afc98e1e2b6f5421691a323_pdf

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.

García, G. (2018). *Importancia de la capacitación como herramienta para el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones y el logro de una ventaja competitiva*. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM.

<http://132.248.9.195/ptd2018/enero/0769509/Index.html>

García, G. E. (2015). *La capacitación como motivador del personal para incrementar la productividad laboral*. Escuela de Psicología, Universidad de Negocios ISEC (UNAM).

<http://132.248.9.195/ptd2015/octubre/0738799/Index.html>

Gartner. (2020, Agosto 4). *Gartner*. Gartner: About. <https://www.gartner.com/en/about>

- Gartner, Inc. and/or its affiliates. (2020). *Insights HR Leaders Can Use to Build a Dynamic Skills Organization*.
- Gross, R. (2012). *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta* (Quinta ed.). El Manual Moderno.
- Ibáñez, C. (2005, diciembre). La evaluación del aprendizaje escolar: una propuesta desde la psicología interconductual. *Revista latina de análisis del comportamiento*, 13(Núm. 2), 181-197. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/acom/article/view/14547>
- Klein, S. B. (1994). *Aprendizaje: principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Lima-Castro, S., Peña-Contreras, E. K., Cedillo-Quizphe, C., y Cabrera-Vélez, M. (2017). Adaptación del perfil PERMA en una muestra ecuatoriana. *Eureka, Revista de Investigación Científica*, 14(1), 69-83. <https://psicoeureka.com.py/publicacion/14-1/articulo/12>
- Littlewood, H. F., y Uribe, J. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. El manual moderno. https://play.google.com/books/reader?id=1ad8DwAAQBAJ&hl=en_US&pg=GBS.PA4
- López, D. (2018). *Manual de capacitación para el prestador de servicio social de la bolsa universitaria de trabajo DGOAE, UNAM: una propuesta pedagógica*. Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2018/febrero/0771035/Index.html>
- Martínez, V., Ramos, J., y Moliner, C. (Eds.). (2015). *Psicología de las organizaciones*. Síntesis.
- Mejía, R. A. (2019). *Propuesta de programa de capacitación y certificación de competencias para los asesores financieros de una institución bancaria*. Facultad de Psicología, UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2019/junio/0789962/Index.html>
- Mestre, J. M., y Palmero, F. (2004). *Procesos psicológicos básicos: una guía para los estudios en Psicopedagogía, Psicología y Pedagogía*. Mc-Graw Hill.

- Millán, A. C., García-Alvarez, D., y D'Aubeterre López, M. E. (2014). Efecto de la Inteligencia Emocional y Flujo en el Trabajo sobre Estresores y Bienestar Psicológico: Análisis de Ruta en Docentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 23(1), 207-228.
<https://doi.org/10.15446/rcp.v23n1.37676>
- Millwood, R. (2013, abril 30). *Learning Theory*. Holistic approach to Technology Enhanced Learning (HoTEL). <http://hotel-project.eu/es/content/learning-theories-map-richard-millwood>
- Oberföll, K. (2016). *Diagnóstico de la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México*. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2016/septiembre/0750457/Index.html>
- Pereda, S., Berrocal, F., y Alonso, M. A. (2008). *Psicología del trabajo: teoría y práctica*. Síntesis.
- Pereda, S., Berrocal, F., y Alonso, M. A. (2014). *Bases de la Psicología del Trabajo para la gestión de recursos humanos*. Síntesis. <https://docer.com.ar/doc/5n8c8s>
- Pérez de León, M. d. A. (2015). *Taller de Capacitación Basado en Competencias para Puestos Directivos*. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2015/junio/0730352/Index.html>
- Phillips, J. J., y Stone, R. D. (2002). *How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators*. McGraw-Hill.
https://books.google.com.mx/books?id=KFMc3P_mp1EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, 27: *Los retos de las nuevas organizaciones*, 119-133. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.253>

- Posada, R., y Aguilar, O. C. (2012). La felicidad como elementos del desarrollo sostenible desde la organización. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10(37), 83-94. <https://doi.org/10.26457/recein.v10i37.106>
- Pozo Delgado, P. d. (2010). *Formación de formadores* (Segunda ed.). Pirámide.
- Preciado, D. (2019). *Capacitación laboral a través de la modalidad e-learning: una alternativa de aprendizaje para el curso de inducción a la empresa de los nuevos colaboradores de DB Schenker México*. Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2019/octubre/0797020/Index.html>
- Presburger, J. (2015). *La importancia de la gestión por competencias en la creación de valor de las empresas en el siglo XXI*. Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Panamericana.
- Ribes, E. (2002). *Psicología de aprendizaje*. El Manual Moderno.
- Rodríguez, R. (2017). Los modelos de aprendizaje de Kolb, Honey y Mumford: implicaciones para la educación en ciencias. *Sophia*, 14(1), 51-64.
<http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.14v.1i.698>
- Roque, G. A. (2017). *Teoría de la complejidad. Organizaciones y Éxito Profesional. Resiliencia: el origen*. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2017/noviembre/0768183/Index.html>
- Rosolen, T., Visoto, K. L., y Comini, G. M. (2019, abril). Aprendizagem em Negócios Sociais: Um Levantamento Sob A Perspectiva Do Público Interno. *Gestão & Regionalidade*, 35 (103), 200-219. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133460332011>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>

- Schwab, K. (2016, enero 14). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Sheffield, I. (n.d.). *A century of learning*. Timetoast. <https://www.timetoast.com/timelines/a-century-of-learning>
- Sobrino de Toro, I., Labrador, J., Fabra, M. E., y Rúa, A. (2017). La dimensión evolutiva del Empoderamiento Psicológico y la Flexibilidad Psicológica en empresas españolas: un enfoque cualitativo. *Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa (CIAIQ)*, 3(2017), 512-517. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29343>
- Sobrino-De Toro, I., Labrador-Fernández, J., y De Nicolás, V. (2019). Generational Diversity in the Workplace: Psychological Empowerment and Flexibility in Spanish Companies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953>
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Manual Moderno.
- Torres, E. (2007). *Planeación del Factor Humano a través de Competencias Laborales*. Facultad de Psicología, UNAM. <http://132.248.9.195/pd2008/0627098/Index.html>
- Uribe, J. F. (2016). *Psicología del trabajo: un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. El manual moderno.
- Vallejo, G. (2015). *Planeación e implementación del diplomado: gestión de la capacitación, desarrollo y formación de instructores en la Universidad de Ciencias del Comportamiento*. Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, UNAM. <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0742646/Index.html>
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., y Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28. https://www.academia.edu/download/58801179/articulo_2.pdf

Vela, A. (2019, junio 16). *Modalidades TIC de la educación*. TICs y Formación.

<https://ticsyformacion.com/2015/02/16/modalidades-tic-de-la-educacion-infografia-infographic-education/>

Walker, J. (2019, Mayo 16). *The 70:20:10 L&D Model: A Transformative Approach to Learning*.

Base Corp Learning Systems. Retrieved Marzo, 2021, from

<https://www.skillbuilderlms.com/>

Whiteman, W. E. (1998, Marzo 11). Training and Educating Army Officers for the 21st Century:

Implications for the United States Military Academy. *U.S. Army War College*, 30.

Zúñiga, N. (2014). *El outdoor training para desarrollar las competencias laborales en los*

puestos de trabajo. Facultad de Psicología, UNAM.

<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0709429/Index.html>