



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN, PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, EN ORGANIZACIONES APRENDIENTES

Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias de la
Educación

Autor: Ybrahín de Jesús Sierraalta Davalillo
Tutora: Dra. Rosario Ramírez Sánchez

San Cristóbal, junio de 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
EXTENSIÓN ACADÉMICA SAN CRISTÓBAL

ACTA

Reunidos el día miércoles, veintiséis de junio de dos mil veinticuatro, en la sede de la Extensión Académica San Cristóbal, del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, los Ciudadanos Doctores: **Nelsy Carrillo de Arellano, Freddy García Correa, Freddy Armando Rico Cárdenas, Doris Guerrero Contreras y Rosario Ramírez de Sánchez** (Tutora), Cédulas de Identidad N° V.-5021072, V.-5022755, V.-5026039, V.-2813984 y V.-5658025 respectivamente, jurados designados de conformidad con el Artículo 164, del Reglamento de Estudios de Postgrado, para evaluar la Tesis Doctoral titulada: “**Fundamentos teóricos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano en organizaciones aprendientes**”, presentada por el ciudadano: **Ybrahin de Jesús Sierralta Davalillo**, Cédula de Identidad No. **7566348**, como requisito parcial para optar al título de **Doctor en Ciencias de la Educación**, acuerdan de conformidad con lo estipulado en los Artículos 178 y 179 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el siguiente veredicto **APROBADO**, por su aporte excelente al área de las Ciencias de la Educación y la Gerencia en la fundamentación teórica del modelo de gestión del desarrollo del talento humano, en fe de lo cual firmamos.

Nelsy Carrillo de Arellano
C.I. N°.-5021072

Freddy García Correa
C.I. N° V.-5022755

Freddy Armando Rico Cárdenas
C.I. N° V.- V.-5026039


Doris Guerrero Contreras
C.I. N° V.-2813984
Rosario Ramírez de Sánchez
C.I. N° V.-5658025
Tutora

Agradecimientos

A mi tutora y ahora amiga, Dra. Rosario Ramírez Sánchez. A mis compañeros Cielo, Nancy, Carlos y todos aquellos que prestaron oídos y su concurso para moldear, en la rígida amalgama de nuestros encuentros, este corpus luminoso que surgió a imagen y semejanza del esfuerzo de muchos... *En esta ocasión, con Uds., valió la pena volar...*

Dedicatoria

A la vida, por darme la oportunidad de estar presente en este mosaico maravilloso llamado mundo, rodeado de cosas bellas... *Gracias Dios.*

A Maybel, mi reina, compañera, amante y voz de aliento. *Gracias por ser mi esposa.*

A Fernando, mi continuación, integridad, realidad y manantial de verdad. *Gracias por la oportunidad de ser tu padre.*

A Rita, mi conexión, inspiración, estímulo, fuerza y caudal de energía. *Gracias por ser mi hija.*

A Juliana, Eva y Sia, mis *oruguitas, guasarápitas* y, hoy, mariposas. *Gracias por ser mis nietas.*

Uds. me han enseñado que la lucha es una rutina constante, una tarea diaria, un recurso y una estrategia para construir luz en cada dificultad y en cada tormenta. Sus miradas cargadas de coraje y repletas de fuerzas hacen que entienda que la vida puede ser dura, pero merece la pena vivirla.

Índice general

	pp.
Acta de aprobación de la tesis.....	ii
Listado de tablas.....	viii
Listado de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO	
I Problematización.....	3
Acercamiento al objeto de estudio.....	3
Objetivos de la investigación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Justificación e importancia.....	22
II Fundamentación teórica.....	25
Antecedentes de la investigación.....	25
Referentes teóricos.....	34
Teoría de la acción.....	35
Teoría del aprendizaje.....	36
Aspectos filosóficos del aprendizaje.....	40
Teoría humanista.....	43
Teoría organizacional.....	45
Dirección estratégica y organizacional.....	47
Teoría del desarrollo profesional.....	49
Organizaciones aprendientes.....	51
Competencias en las organizaciones aprendientes.....	54
Características de las competencias laborales.....	57
Modelo.....	60
Características de un modelo.....	61
Tipología de modelos.....	63
Modelo de gestión.....	65
Gestión del conocimiento.....	71
Generación de conocimiento.....	83
Niveles de asociación de conocimiento.....	86
Niveles de integradores del conocimiento, de acuerdo con la teoría de la complejidad.....	89

	pp.
Disciplinariedad.....	89
Pluridisciplinariedad.....	89
Multidisciplinariedad.....	90
Transdisciplinariedad.....	90
Interdisciplinariedad.....	90
Talento humano.....	91
Descripción del modelo de gestión COMPHCS para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.....	94
¿Por qué en organizaciones aprendientes?.....	95
Concepciones del modelo COMPHCS.....	97
Alcance del modelo de gestión COMPHCS.....	98
Enfoque interdisciplinar.....	99
Las cinco (5) etapas del modelo.....	101
¿Cómo se gestiona el conocimiento del modelo?.....	103
III Configuración del método.....	105
Enfoque epistémico de la investigación.....	105
Naturaleza de la investigación.....	107
Tipo de investigación.....	108
Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	109
Informantes clave y contextos de la información.....	113
Proceso investigativo.....	116
Los criterios de calidad y científicidad en la investigación.....	118
IV Análisis de resultados.....	120
V Verdades provisionales.....	157
Gestión para el desarrollo del talento humano.....	157
Desarrollo del talento humano basado en el modelo HCS.....	159
Gestión del conocimiento.....	161
Recomendaciones.....	163
Enfoque de organización aprendiente.....	163
Diseño interdisciplinar.....	163
Desarrollo integral.....	164
Aprendizaje vivencial e integral.....	164
Integración de lo técnico y lo afectivo.....	164
Implementación práctica.....	165
VI Aproximación teórica del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.....	166
Aproximación teórica.....	168
Arista organizativa.....	169

	pp.
El trabajo <i>integrativo</i> : una práctica desde lo interdisciplinar.....	171
Arista conceptual.....	174
La teoría conductista: competencias en términos observables.....	176
Arista evaluativa.....	178
Evaluación de 360 grados: valoración desde varias perspectivas..	179
Arista transformacional.....	181
Aprendizaje experiencial y colaborativo: interiorizar haciendo.....	183
Referencias.....	187
Anexos.....	194
Anexo 1: guion de entrevista hecha a grupos focales.....	195
Anexo 2: constancias de validación de los instrumentos.....	209
Anexo 3: transcripciones de las entrevistas con los grupos focales.....	212
Síntesis curricular de Ybrahín de Jesús Sierralta Davalillo.....	263
Síntesis curricular de Rosario Haydeé Ramírez Sánchez.....	264

Listado de tablas

Tabla		pp.
1	Criterios del aprendizaje.....	38
2	En qué cambian los sujetos.....	39
3	Conceptualizaciones diversas del término competencias.....	56
4	Clasificación de las competencias.....	60
5	Características de un modelo científico.....	62
6	Tipología de modelos.....	63
7	Estructura de un modelo de gestión sostenible.....	70
8	El conocimiento.....	75
9	Objetivos estratégicos para la generación de conocimiento.....	84
10	Vías para la generación del conocimiento.....	85
11	Relación de preguntas con los objetivos específicos de la investigación.....	110
12	Caracterización de los informantes clave.....	113
13	Unidad hermenéutica primera: consultores, creadores, desarrolladores y gestores (HCS).....	122
14	Unidad hermenéutica segunda: desarrolladores, gestores y usuarios (empresa).....	123

Listado de figuras

Figura		pp.
1	Corrientes epistemológicas del aprendizaje.....	42
2	Nociones del humanismo.....	43
3	Funciones básicas en la estructura organizacional.....	46
4	Tipos de educación.....	50
5	Dimensiones del aprendizaje organizacional.....	54
6	Características de las competencias.....	58
7	Tipología de las competencias.....	59
8	Características de un modelo.....	61
9	Constitución de un modelo.....	64
10	Concepciones de los diferentes modelos de gestión.....	66
11	Elementos de un buen modelo de gestión.....	67
12	Configuración conceptual de un modelo de gestión pública.....	68
13	Niveles del conocimiento.....	74
14	Tipos de conocimiento.....	75
15	Elementos de la gestión del conocimiento.....	79
16	Modos de conversión del conocimiento.....	86
17	Niveles de asociación del conocimiento.....	87
18	Grupos de interés en las organizaciones.....	92
19	Factores de fortalecimiento del talento humano.....	93
20	Proceso del talento humano, según la teoría de Chiavenato.....	94
21	Modelo de gestión COMPHCS.....	96
22	Trébol de aprendizaje.....	103
23	Categoría: gestión para el desarrollo del talento humano.....	124
24	Subcategoría: modelo de gestión para el desarrollo del talento humano.....	126
25	Subcategoría: contextos del desarrollo del modelo de gestión.....	132
26	Subcategoría: desarrollo del talento humano.....	136
27	Categoría: desarrollo del TH con base en el modelo HCS.....	142
28	Subcategoría: gestión para el desarrollo del talento humano.....	143
29	Subcategoría: momentos claves en la implementación.....	149
30	Categoría: gestión del conocimiento.....	151
31	Subcategoría: cultura organizacional.....	153



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Línea de Investigación Innovación, Gestión y Tecnología



FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN, PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, EN ORGANIZACIONES APRENDIENTES

Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Educación

Autor: Ybrahín de Jesús Sierraalta Davalillo

Tutora: Dra. Rosario Ramírez Sánchez

Junio de 2024

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo, generar una aproximación teórica sobre los fundamentos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes. La justificación se manifestó por la necesidad de gestionar el crecimiento del talento humano, desde la práctica de organización aprendiente. El enfoque que privilegia es el interdisciplinar; su diseño por competencias; el aspecto principal el trabajo colaborativo; la estrategia, el aprendizaje experiencial. El estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo, con naturaleza cualitativa y evaluativa. Como informantes clave se seleccionaron tres (3) muestras, entre creadores, desarrolladores, gestores, evaluadores y participantes. El análisis e interpretación de la información se realizó bajo un enfoque inductivo, basado en la teoría fundamentada, con la utilización del programa computacional *Atlas.ti* en su versión 9.0, en dos (2) fases: la primera fue la de recolección de la información; la segunda, el análisis e interpretación de la información. Los hallazgos encontrados plantearon cuatro (4) aristas integradoras para la aproximación teórica del modelo, a partir de un enfoque de organización aprendiente; ellas son: la primera, organizativa; la segunda, conceptual; la tercera, evaluativa y, la cuarta y última, la transformacional.

Descriptor: aprendizaje, desarrollo, modelo de gestión, talento humano, organizaciones aprendientes.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Línea de Investigación Innovación, Gestión y Tecnología



THEORETICAL FOUNDATIONS OF A MANAGEMENT MODEL FOR DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT IN LEARNING ORGANIZATIONS

Author: Ybrahín de Jesús Sierraalta Davalillo

Tutor: Dra. Rosario Ramírez Sánchez

June 2024

ABSTRACT

The objective of the research was to generate a theoretical approach to the foundations of the management model for the development of human talent in learning organizations. The justification was expressed by the need to manage the growth of human talent, from the practice of learning organization. The approach that privileges is interdisciplinary; its design by competencies; the main aspect is collaborative work; strategy, experiential learning. The study was framed in the interpretive paradigm, with a qualitative and evaluative nature. Three (3) samples were selected as key informants, including creators, developers, managers, evaluators and participants. The analysis and interpretation of the information was carried out under an inductive approach, based on grounded theory, with the use of the computer program Atlas.ti in its version 9.0, in two (2) phases: the first was the collection of the information; the second, the analysis and interpretation of the information. The findings raised four (4) integrative edges for the theoretical approach of the model, based on a learning organization approach; They are: the first, organizational; the second, conceptual; the third, evaluative and, the fourth and last, the transformational.

Descriptors: learning, development, management model, human talent, learning organizations.

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una rápida evolución tecnológica y cambios constantes en las demandas del mercado, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener una ventaja competitiva sostenible. Para lograr esto, se hace indispensable que se reinventen constantemente y cuenten con un equipo de trabajo, altamente capacitado y adaptable. Es aquí donde el desarrollo profesional del talento humano, por competencias, cobra relevancia. El desarrollo profesional del talento humano se refiere a las actividades y procesos diseñados para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, dentro de una organización. Esta orientación puede incluir una gama amplia de actividades, desde programas de capacitación y formación hasta oportunidades de consejería, *coaching* y experiencias laborales desafiantes.

Ahora bien, el desarrollo por competencias es un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades y habilidades de los empleados, con los objetivos organizacionales. Este enfoque se centra en identificar, desarrollar y gestionar un conjunto específico de competencias que son esenciales para el éxito, tanto individual como colectivo, dentro de la organización. Así, no es solo una necesidad operativa, sino una inversión estratégica, para cualquier organización que aspire a prosperar en el entorno competitivo actual. Al enfocarse en el crecimiento y desarrollo de sus empleados, las empresas no solo mejoran su rendimiento y retención de talento, sino que también construyen una cultura de aprendizaje y adaptación continua, que es vital para enfrentar los desafíos futuros.

El principio de empresas aprendientes es esencial para crear organizaciones resilientes, innovadoras y competitivas; al fomentar un entorno de aprendizaje continuo, no solo mejoran el rendimiento y la satisfacción de sus empleados, sino también el posicionamiento para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro. El costo en el desarrollo del talento humano es, por tanto, una inversión en el éxito a largo plazo de la organización. De allí que la presente investigación estuvo encaminada a la conceptualización de los *Fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes*. Se propuso el

fortalecimiento, dentro del contexto organizacional de la gestión del desarrollo por competencias como enfoque que se centra en identificarlas, desarrollarlas y evaluarlas. Ello es la clave para desempeñar los roles y cargos de manera efectiva; dichas competencias pueden ser técnicas, cognitivas o interpersonales.

Los fundamentos teóricos proporcionan una base sólida para el desarrollo de modelos de gestión del talento humano en organizaciones aprendientes, lo que permite que estas organizaciones se adapten, innoven y prosperen en un entorno empresarial dinámico y en evolución constante. La presente tesis se dividió en seis (6) capítulos: el primero se corresponde con la problemática de investigación, y la situación problematizada. Se realiza un acercamiento hacia el origen del conocimiento, así como a la temática; se describen la situación de estudio, las inquietudes del investigador sobre el tema, las interrogantes y los objetivos del estudio y su justificación. En el segundo capítulo, se determinaron las categorías frente a los ejes de la investigación; se inició con una mirada hacia el pasado del estudio de las clasificaciones principales de esta tesis. Es decir, los estudios que anteceden a la investigación, los referentes teóricos que fundamentan el estudio, así como las bases filosóficas y legales.

En el tercer capítulo se hizo referencia a la metodología; se presentan el método, el marco epistemológico paradigmático de la investigación, el diseño de la misma, su tipo, su contexto, la caracterización de los sujetos informantes clave. Asimismo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procedimiento para recolectar la información, el procedimiento para el análisis e interpretación de la información, así como el rigor científico y la credibilidad de la investigación. El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados lo que dio origen a las categorías emergentes, de las cuales emanaron las categorías teóricas. El capítulo cinco muestra las conclusiones y recomendaciones conducentes a la elaboración teórica. Por último, en el capítulo seis se presenta la teorización sobre los resultados de aplicación de los instrumentos de investigación, donde se destacan las cuatro (4) aristas integradoras para la aproximación teórica de modelo a partir de un enfoque de organización aprendiente. Ellas son: la primera, organizativa; la segunda, conceptual; la tercera, evaluativa y la cuarta, transformacional.

CAPÍTULO I

Problematización

Acercamiento al objeto de estudio

La educación es un proceso social y dinámico que ha sido interpretado y definido, de maneras diversas, a lo largo de la historia. Esto ha dado lugar a la creación de instituciones y organizaciones variadas; se estableció a la educación formal como aquella que se imparte dentro de estructuras organizadas y reconocidas oficialmente. A su vez, la educación no formal se desarrolla fuera de dichas organizaciones. Sin embargo, en ambos contextos, la educación es un proceso complejo que abarca las diferentes etapas de la vida humana e incluye saberes, experiencias, conocimientos y aprendizajes, entre otros elementos. Es importante destacar lo sostenido por Delors (1996) cuando manifiesta que: "... la educación debería conducir a cada persona a encontrar, despertar y desarrollar sus potencialidades creativas, y esto se logra si el ser humano aprende" (p. 91). Según Delors, el aprendizaje se articula en cuatro (4) pilares, a saber: conocer, hacer, vivir juntos y ser, con la premisa fundamental de aprender a aprender.

Luengo Navas (2004) afirma que: "... la educación es un fenómeno eminentemente humano, ya que se trata de una actividad cuyo destinatario es la propia persona, más allá de lo meramente biológico o ambiental" (p. 8). Incluso Platón, citado por Dal Maschio (2015), desde una perspectiva filosófica, consideró que la educación tiene una intencionalidad manifiesta, en relación con el aprendizaje y el perfeccionamiento del ser humano. Platón también subrayaba la importancia de una estructura formal proporcionada por instituciones u organizaciones, para atender los procesos educativos. La educación es una actividad dinámica que evoluciona a lo largo del tiempo, pero siempre mantiene principios fundamentales que le otorgan una identidad única, al depender de la cultura y el contexto en los que se desarrolla. En la sociedad del conocimiento, Forero Rodríguez y Pardo Novoa (1999) señalan que: ... "la sociedad del conocimiento involucra contextos en los que se construye el conocimiento de forma

permanente, lo que incluye una diversidad de comunidades académicas, asociaciones, gremios, empresas y diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.” (p. 5)

Respecto con la educación y las ciencias de la educación, Valencia Salazar y Vergara Medrano (2015) apuntaron que, por razones históricas y según la época, el espacio donde se analiza la educación tiene connotaciones diferentes. Aún en la actualidad, tiene esa diversidad de conceptos, pues está condicionada por cuestiones históricas, culturales, éticas, etc. Los autores precitados, acerca de las teorías sobre la educación, indicaron que: “se producen por la confluencia de otras ciencias sociales en el estudio de la educación, como, por ejemplo: la sociología, la psicología, la historia.” (pp. 40-41). La educación no se presenta desde cada una de las disciplinas, sino de las interacciones múltiples que se dan entre ellas y que le sirven de base.

Consideran, además, los autores precitados que: “Las teorías de la educación están referidas a aquellas disciplinas específicas y propias del objeto de la educación, tales como: la pedagogía, la didáctica, la organización y administración, entre otras” (pp. 40-41). La pedagogía y la didáctica son consideradas como las disciplinas que se corresponden con la educación; las otras disciplinas, con un amplio desarrollo de sus teorías y métodos, se estiman dentro de su objeto de estudio y son ciencias aplicadas que sirven de base a la enseñanza. Durante las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo XX, se mencionó como la disciplina de la economía de la educación, desde la teoría del capital humano. Herrera Castañeda (2011) considera que, los estudios de la economía de la educación generaron temas importantes de estudio: la eficiencia, la equidad, la ocupación y el trabajo. Reflexiona, asimismo, que es un paradigma emergente de la sociedad del conocimiento y la educación por competencias.

Respecto con la teoría del capital humano, Cardona Acevedo *et al.* (2007) afirman que existen cuatro (4) componentes fundamentales: 1. La educación formal. 2. La experiencia que adquiere la persona en su puesto de trabajo. 3. La capacitación que recibe de la empresa donde labora o por una entidad pública. 4. Las condiciones de salud. Vistas desde la interdisciplinariedad del campo de la educación, estas propuestas nuevas amplían los objetos de estudio o de conocimiento de las ciencias de la educación. Así, el aprendizaje propuesto, para este estudio, se encuentra enmarcado en esta visión, desde los procesos de gestión vinculados con el conocimiento y la formación de la

persona, en el campo profesional que se denota como formación permanente o formación continua del desarrollo profesional.

La comisión de las comunidades europeas en el año 2020, en el documento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO (por sus siglas en el idioma inglés), define a la formación continua como: “Toda actividad de aprendizaje llevada a cabo en cualquier momento de la vida con el fin de mejorar conocimientos, habilidades y competencias desde una perspectiva cívica, social y/o ligada al empleo. Se habla de aprendizaje continuo...” (p. 10). Ello es parte de la Agenda Mundial 2030. Es relevante mencionar que el documento de la UNESCO fue intitulado: *El enfoque de aprendizajes a lo largo de toda la vida. Implicaciones para la política educativa en América Latina y el Caribe*. Lo anterior relievra la importancia de profundizar en las relaciones que se establecen, entre el aprendizaje y las organizaciones.

En relación con las universidades, Sanz López (2015) plantea que ellas deben ser conscientes de la necesidad de la responsabilidad social, así como de su contribución con el desarrollo del tejido empresarial, y los conocimientos del mundo de la empresa, para su aplicación. La autora mencionada señala que se debe incentivar la investigación y potenciar la innovación en las empresas, como propósitos de las universidades. Asimismo, la formación profesional, de tal manera que los individuos puedan perfeccionarse dentro de sus propios contextos de trabajo, para que accedan a una mejor situación laboral, que incluya perspectivas nuevas, en su ámbito profesional.

Posada (2006) refiere tres (3) elementos que se deben considerar, para la formación de una persona en la universidad; ellos son flexibilidad, interdisciplinariedad y desarrollo integral; estos son atinentes al currículo que se desarrolla en la institución, de acuerdo con sus planes y programas. La flexibilidad se entiende como la capacidad que tiene el ser humano, para adaptarse a los cambios. La autora señalada refiere que: “las telecomunicaciones, las políticas de globalización y de intercambio económico, cultural y académico” (p. 3), son las características de la educación universitaria. De allí proviene la flexibilidad requerida para garantizar los procesos de innovación, tanto locales como globales, que permitan, en forma amplia, el trabajo desde áreas distintas del conocimiento. Desde el punto de vista empresarial, el modelo de universidad corporativa

es un enfoque de educación que tiene como objetivo capacitar y desarrollar el talento y habilidades de los empleados de una empresa, así como también de otros miembros de la comunidad, con un enfoque interdisciplinar.

Ahora bien, el paradigma la interdisciplinariedad, de acuerdo con Borrero (1994), es la articulación de las ciencias particulares, incluso de las profesionales, para una formación holística del hombre en la solución de problemas sociales. La formación integral, según Posada (2006), no se limita a que la persona esté siempre por encima de la excelencia académica; también involucra el fortalecimiento de la formación humanista. Dentro de las organizaciones, el modelo a seguir considera el valor activo más importante (desde los conceptos de gestión); es la persona o personas que forman parte de ésta. En los espacios o contextos empresariales, es propicio crear programas o modelos de acuerdo con la misión, visión, políticas y cultura que se exponen, o los objetos o propósitos de las actividades que desarrollan; ello está relacionado con la gestión. Álvarez (2017) estima que: ... “la construcción de un modelo de gestión que marque el rumbo a seguir por las organizaciones hacia el futuro; haciendo la diferencia en aquellas organizaciones que sobreviven o también sobre las que llegan a alcanzar el éxito.” (p. 6)

La creación de un modelo de gestión garantiza el progreso de las organizaciones o instituciones, además de que les da un carácter de identidad que les permite identificarse. En cuanto al capital humano, se debe tener claridad acerca de sus planes y metas, para enfrentar los cambios generados dentro de la propia globalización. Sin embargo, cuando dentro de las funciones gerenciales se posee nitidez en el conocimiento y se valora a las personas, desde las posiciones donde se desempeñan, se contribuye de forma efectiva con el desarrollo organizacional. Álvarez (2017) señala que:

... no existe capital financiero que otorgue rendimiento si no hay quien lo gestione, no hay producción si no existe la mano de obra, no hay ventas sin vendedores, no hay empresa si nadie la pone en marcha y para hacerlo se requiere conocimiento y asertividad en la toma de decisiones. (p. 6)

Ahora bien, dentro de ese contexto general, se precisa que el siglo XX tuvo la década en la que más cambios se observaron dentro de los aspectos de orden científico, industrial, expansión o crecimiento económico, incremento en el volumen de

organizaciones; incluso, en la creación de grandes organizaciones multinacionales. En ese orden de ideas, la presencia de modelos de gestión permite inferir su dinamismo, ya que estos se encuentran constantemente a la par con la generación de cambios pertinentes y oportunos. Ellos dependen de las variantes que se suscitan dentro de las reformas organizacionales. Todas estas aseveraciones confirman que las organizaciones cambian sus modelos, de acuerdo con las necesidades que se presenten; toman en consideración cambios de orden tecnológico, formas de pensar e, incluso, el orden político de la región.

Las organizaciones son capaces de establecer un mecanismo, en el que la aplicación de estrategias favorece el trabajo colaborativo y cooperativo, como una acción indispensable para el desarrollo de todas las actividades; se enrumba el éxito organizacional. Ello genera acciones que admiten espacios para gestionar, potenciar y compartir el conocimiento que se adquiere entre todas las partes involucradas. No se dejan de lado los procesos donde se amerite establecer capacitaciones, que lleven hacia espacios donde las organizaciones sean eficientes y competitivas. De esta manera, un modelo de gestión debe dar respuestas a espacios que puedan agregar claridad, en su identidad corporativa y cultural; espacios donde se genere la comunicación organizacional y cuya imagen corporativa se ponga de manifiesto. Es decir, existe, dentro de las organizaciones, un modelo de gestión que expone con claridad la viabilidad de sus acciones; asimismo, la integración de sus oficios y actividades estratégicas están presentes, como un instrumento que permite la integración de las actividades que ejecutan.

Todo ello conlleva a que la organización mejore todos los aspectos que conforman su vida institucional; desde esa perspectiva, se fortalecen todos los procesos de producción, procesos de comercialización e, incluso, su posicionamiento global en el sector económico, donde hace frente su función empresarial. Las organizaciones deciden establecer un modelo de gestión; éste trata de abarcar desde la propia personalidad de la organización, hasta la realidad en la cual ésta se encuentra inmersa. En ocasiones ocurre bajo una realidad de presiones y condiciones, que el propio entorno le plantea en el desarrollo de su propia actividad; esto, por ende, está vinculado con un

espacio de acción competitivo y, por tanto, se hace necesario establecer un modelo de gestión que responda a las mencionadas exigencias de la competencia.

Huertas López *et al.* (2020) plantean que cada uno de los modelos de gestión trae consigo un nivel de complejidad; por otra parte, que el modelo posee limitaciones o dependencias propias en su aplicación. Pero, cada modelo trae consigo ventajas; la principal consiste en las capacidades que la organización posee y que le permiten establecer una estrategia que le guía hacia sus éxitos presentes y futuros. Todo lo antes expuesto permite inferir que las organizaciones, antes de configurar la aplicación de un modelo de gestión, deben considerar varias aristas que permitan visualizar su entorno, así como la selección de los elementos que establezcan adecuaciones, de manera tal que se alcancen resultados excelentes. Es decir, comprender la magnitud de las dimensiones para hacer fluir el conocimiento entre los pares, sobre el modelo que se desea aplicar, para que sea validado en la organización. Estas consideraciones afirman como válidas todas aquellas acciones, que brindan la oportunidad de mejorar las debilidades, siempre y cuando se cuente con herramientas para atenderlas debidamente.

Existen controversias, entre la universidad como unidad de servicio colectivo y la comunidad o entorno en la cual ésta se desenvuelve. Hay diferencias entre las acciones universitarias y el entorno social y productivo, por lo que quedan al descubierto las discrepancias entre los objetivos de responsabilidad social, que en todas las organizaciones deben existir. La investigación de Ramos Parra *et al.* (2014) fija posturas acerca de la necesidad de seguir un modelo en el que las universidades muestren, como organizaciones, un servicio que implique responsabilidad social. Ello ocurre porque su propuesta de acción se orienta hacia la perspectiva teórica y procedimental que las hace viables, lo que generaría cambios en su forma de trabajo, desde el aula hasta su responsabilidad social.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, y bajo un modelo de gestión social, se ven marcadas las funciones universitarias donde se involucran como organizaciones de impacto social y en las que la aplicación de políticas que conduzcan a las acciones académicas, encuentra una vinculación con el desarrollo sostenible, no solo de la organización universitaria, sino también del país. En consecuencia, de qué manera las organizaciones pudieran alcanzar, dentro de su progreso, la aplicación de un modelo de

gestión que se asocie de forma directa con el desarrollo del talento humano. Ante esta observación surge el abordaje teórico que visualiza, dentro del contexto organizacional, la forma en la que éstas son capaces de perfeccionar la actividad de su talento.

Dentro de un modelo de gestión, donde se considere el desarrollo del talento humano, se precisa la postura de Ibarra Naranjo (2016) quien enfatiza la presencia de un nivel alto de rotación del talento humano, de forma específica en el área financiera. Este aspecto de rotación, dentro del modelo de gestión asumido, trae como consecuencia que las organizaciones financieras sufran un desequilibrio económico y operativo, en el instante en que capacitan al personal nuevo, para que éste pueda dar continuidad al desarrollo de los servicios que ofrecen. La rotación continua del personal se analiza como consecuencia de una inestabilidad emocional, lo cual genera un movimiento alto en las plazas de trabajo, en todos los niveles jerárquicos de la organización. Estas afirmaciones dan cuenta de un desajuste que va desde las propias políticas de selección y los costos que este proceso genera, sin dejar de lado los gastos que generan los procesos de capacitación de recursos nuevos, para el desarrollo de actividades. Bernardo Sukier *et al.* (2021) consideran una visión en la que:

... en la gestión estratégica humana desde lo teórico-práctico se han modificado a lo largo del tiempo e historia, orientadas al desarrollo de las capacidades del personal, realizando la gestión por competencias y conocimientos, dirigiendo el talento humano, de forma adecuada, en lugar de controlar, supervisar o simplemente gestionar al individuo con miras a obtener su desempeño sostenible. (p. 22)

Los autores exponen todo un proceso de gestión que implica las distintas versiones de teóricos, acerca de la praxis del desarrollo del talento humano. La forma de dirigir al personal se encuentra ubicada en la demostración de sus competencias; es decir, que dicha gestión se considera desde la perspectiva que conlleva a la organización hacia un desempeño razonable del talento humano. Bernardo Sukier *et al.* (2021) acotan que, dentro del proceso de gestión estratégica del talento humano, bajo un enfoque sustentable, la creación, ejecución, evaluación y control se convierten en acciones fundamentales. Éstas permiten visualizar al talento humano en la ejecución de sus actividades, con un desarrollo sostenible de su compromiso institucional, de acuerdo con el modelo de gestión que se lidera en las organizaciones.

Los efectos que genera este tipo de cambios pudiesen vincularse con la gran diversidad de organizaciones, sin que importe el ramo al que se dedican. Por tanto, y con base en el modelo de gestión seleccionado, se hace necesario integrar de forma transversal el desenvolvimiento de acciones competitivas en el talento humano. De esta forma, se garantiza un proceso de actualización de políticas, que permitan llegar a los extremos ideales de desarrollo del mismo. Aduna Mondragón *et al.* (2017) aportan que los modelos de gestión deben influir, de forma directa, en el desarrollo del talento humano. Se entiende que este recurso humano se comporta y conforma, dentro de las organizaciones, como un elemento clave para el éxito de éstas, sin que importe la rama o sector de operaciones a la que se dediquen. Es decir, que la acción sobre el talento humano se vea reflejada sobre lo que se denomina planeación, implantación y control de las maniobras propias de las organizaciones, con su entorno correspondiente que las vincula con el desarrollo de las comunidades.

Majad Rondón (2016) alude, en cuanto a la gestión del talento humano, que la misma busca, dentro de las organizaciones que contemplan un modelo de acción hacia la estructuración de un proceso, que no solo sea vista desde la perspectiva de y para la movilización del saber, del conocimiento. También desde su interrelación con sus compañeros, para que ello sea lo que mueva la productividad organizacional en términos de producción económica, sin tomar en cuenta la necesidad de hacer del empleado, una acción de compromiso en su labor diaria. Es decir, surge la exigencia de incorporar los múltiples talentos humanos de la organización con una o varias habilidades propias, para que sean garantes del desarrollo de toda ella.

Las consideraciones expuestas muestran la obligación de construir un modelo de gestión orientado hacia el recurso humano y los lineamientos propios de las organizaciones. De esta manera, el modelo de respuesta debe ir hacia una transformación del personal, donde la persuasión sea una constante, el conocimiento se expanda en todas las direcciones de la organización y la forma de evaluación del desempeño esté considerada como una oportunidad para crecer como individuo y trabajador. Todos estos elementos deben estar alineados con los objetivos que se generan, dentro del modelo de gestión organizacional. En este contexto existen organizaciones que desarrollan su trabajo, a través de la enfatización de un modelo de

gestión del talento humano. Esto puede orientar a que las organizaciones se conviertan en aprendientes de las situaciones que se generan, en su actuación como empresas. Ante esta situación, Tejada Zabaleta (2003) menciona la presencia de tres (3) estrategias que enfrentan las organizaciones inteligentes; se describen como estrategias de gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión de competencias.

De allí que, para considerar estas perspectivas teóricas se vincula el trabajo de una organización, a partir de tres (3) vertientes: 1. Talento humano. 2. Conocimiento. 3. Competencias. De acuerdo con el autor precitado, el talento humano busca orientar las acciones que se dirigen hacia la forma en la cual el personal es manejado, al tomar en consideración la proyección de sus capacidades y habilidades. En cuanto a la gestión del conocimiento, es una forma de certificar y aprovechar el conocimiento presente, el talento y la experiencia del personal, en un formato colectivo. Finalmente, la gestión por competencias implica una dificultad para llegar a una definición exacta; sin embargo, cuando una persona realiza bien una tarea y ello se repite en el tiempo, entonces la probabilidad de que este evento se repita es certera. En ese sentido, el modelo por competencias vincula a cuatro (4) elementos de ellas que son: saber (conocimiento), afecto (sentimiento), estilo (preferencia) y desempeño (hechura), pudiéndose relacionar con el aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y, de forma pertinente, aprende a convivir. (Delors, 1996)

Argüelles (2011) considera la propuesta de un modelo para la formación del talento humano; percibe la necesidad de establecer un modelo que permita el desarrollo de competencias genéricas, que se vinculen con el aprendizaje autónomo, dentro de lo que representa una formación del talento humano, en las organizaciones nacientes del siglo XXI. En este sentido, la autora afirma que:

... se evidenció que dicha relación debe potenciarse mediante estrategias de control, en dirección hacia los logros que se desean alcanzar, pues existen factores inherentes a las categorías que dependen de condiciones personales y del proceso de aprendizaje personal, que se podrían convertir en barreras del modelo. (p. 3)

El desarrollo de estas competencias enunciadas debe conformarse dentro de una línea de acción, que permita a las organizaciones vincular los logros alcanzados sobre los factores que inciden en las condiciones personales del proceso de aprendizaje. Éste

debe llevarse a cabo de forma individual, de manera que no se generen obstáculos en el diseño del modelo que se desea articular. Al mismo tiempo, la autora pudo concluir, en su investigación, que el modelo propuesto para el desarrollo del talento humano brinda opciones donde se obtienen ventajas de acceso a la formación o capacitación. Ello permite una optimización de los recursos económicos de las organizaciones y una efectividad sobre la capacitación del talento humano, con base en sus habilidades y capacidades.

Desde el contexto venezolano, Mayorca *et al.* (2009) relacionaron las dimensiones del aprendizaje organizacional; dentro de ellas, los resultados demostraron que predominó en primer lugar el aprendizaje en equipo, seguido del aprendizaje continuo, la investigación y el diálogo, así como la dirección estratégica. Para los autores anteriores, la relación entre el modelo de gestión, el desarrollo del talento humano y las organizaciones aprendientes configura una acción que permite a las organizaciones, ser más competitivas. De esa manera, se las estimula a caminar bajo una razón, que se podría denotar como inteligente, aunque no corresponda a la dirección en la que se enrumba la descripción del contexto descrito en los párrafos anteriores.

Sin embargo, la productividad y la eficiencia organizacional están limitadas por la forma tradicional en que los empleados operan, donde sus habilidades y conocimientos resultan obsoletos, cada vez con mayor rapidez. Es necesaria la existencia de lineamientos para el aprendizaje organizacional, que influyan de manera positiva en la creación de herramientas necesarias que operen la práctica del cambio organizacional, el aprendizaje a partir de la acción y la capacidad de crear resultados. Debido a la globalización, hoy en día, surge el problema de cómo mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en las organizaciones en general. Por ello, es necesario prepararse para viabilizar los cambios y aprovechar sus bondades; en caso contrario, las organizaciones estarán centradas en las formas donde la globalización toma control del proceso.

Así, al describir la realidad de las empresas, es necesario evocar la historia acerca de cómo se han desarrollado a través del tiempo y, en paralelo, señalar los referentes teóricos que, igualmente, han sostenido las tendencias para la conservación y alcances de cada una de ellas. Por esto, resulta casi obligatorio hablar mancomunadamente de

la realidad y el abordaje teórico, para comprender no solamente su desarrollo, sino también la esencia fundamental en que se ha basado su evolución. Durante los últimos años, la globalización, los crecientes cambios económicos y sociales, la revolución en el campo de la información, la necesidad de respetar el equilibrio entre el principio de protección de los derechos de propiedad industrial y el principio de libre competencia, han propiciado una forma de gestión del secreto industrial que, necesariamente, favorece la transferencia de conocimiento interorganizacional.

Así lo refuerza Kogut (1988) cuando plantea que, estratégicamente, existen tres (3) motivos por los que las empresas modernas deben enmarcar sus actividades en alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración. Ellos son: disminución de costos de producción, aumento de rentabilidad al mejorar la posición competitiva y análisis de la importancia de la transferencia del conocimiento y las teorías organizacionales del aprendizaje. Adicionalmente, son pocos los estímulos al desarrollo, más allá de la mera productividad generada, por estar en algunos casos en segundo plano y como elemento decorativo en la misión institucional, aunado a la ausencia de asignación presupuestaria. Por otro lado, también se declara que las motivaciones personales y profesionales están basadas en los aportes que se pueden generar, a futuro, para las empresas que deseen alcanzar el éxito.

Ello ocurre mediante la toma de conciencia, acerca de la importancia de saber qué es lo que saben y de hacer el mejor uso del conocimiento; es decir, reconocer que el conocimiento es uno de los activos más importantes de la empresa, para alcanzar el recurso económico significativo. Es, frente a esta realidad, que las corrientes actuales concluyen unánimemente en que, fortalecer exitosamente la transferencia del conocimiento, es un elemento clave para la competitividad moderna, ante los desafíos nuevos. El problema de la gestión del conocimiento, que se presenta en la actualidad, deriva de la actitud y disposición, no sólo del individuo sino también de los equipos, para fomentar y gestionar procesos tendientes hacia la generación de conocimiento pertinente y contextualizado.

Es así que, cuando se producen cambios bruscos en el mercado, las empresas deben gestionar de un modo consistente el conocimiento nuevo, difundirlo en sus equipos de trabajo e incorporarlo rápidamente a las tecnologías y productos nuevos. Sin

embargo, no todas las organizaciones están preparadas para este estilo de gestión. Se puede deducir que, la base de esta forma de gerenciar el conocimiento es establecer estilos y formas de generación de aquel, para producir valor adicional mediante la adopción oportuna de métodos y procedimientos. Asimismo, el uso de las más avanzadas tecnologías que impacten en el negocio, y el mejoramiento del desempeño de las competencias del personal.

Hablar de la gestión del conocimiento es referirse a que las nociones y la experiencia existente entre unos miembros, es transferida y utilizada como un recurso disponible para otros en la organización. Desde este punto de vista, lo que se busca es que el conocimiento que poseen algunos empleados quede al servicio de las empresas. Sin embargo, transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización, genera dificultades diferentes que no permiten un desarrollo exitoso. Los principios del aprendizaje, gestión y transferencia, enmarcado en procesos, es planteado por Neüman de Segá (1997) como aprender operando, aprender cambiando, aprender reportando, aprender entrenando, aprender contratando y aprender buscando.

Desde su perspectiva práctica, se busca conocer cómo impacta generar una propuesta de valor que permita gestionar el proceso de adquirir, representar, retener y compartir el conocimiento. Así, esta investigación permitió identificar las mejores experiencias y oportunidades para optimizar el desarrollo del trabajo, mejorar los procesos productivos internos, desarrollo colaborativo del trabajo, toma de decisiones operativas y ejecución de acciones por parte de los equipos. Asimismo, el logro de aprendizajes de interés, que converjan en el mejoramiento de sus sistemas productivos. Resulta significativo concretar estos aspectos bajo cuatro (4) puntos fundamentales que conforman los contextos y situaciones, en los cuales dicho desarrollo ha marcado su marcha, dentro de los cuales se destacan: el desarrollo en el tiempo, el deseo de las empresas por ser aprendientes, la importancia de la adquisición de competencias y la gestión del conocimiento. La capacidad de aprendizaje organizacional ha sido identificada, por numerosos autores, como una fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Este punto se fundamenta en todas las acciones que las empresas proporcionan, a toda la organización, en el ámbito del desarrollo del aprendizaje, en la connotación del

hacer, en función de un mejor desempeño, y, por ende, de unos resultados mejores. El conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en las organizaciones, por lo que es importante reforzar que éstas solamente aprenden, a través de individuos que se instruyen. Senge (1992) define a una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro; es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva. Resulta imprescindible destacar que la construcción de conocimientos, permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo se realizan los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación, así como las demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje. Es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial.

En este sentido, Drucker (2002) plantea que será un reto, para los próximos años, hacer que el trabajo del conocimiento sea más productivo, porque la productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo que produce diferencias organizacionales, al tomar en cuenta que la economía es, cada vez, más competitiva. Es por ello que el despliegue de una estrategia de gestión implica comprender la dimensión de cada actividad, para generar acciones que permitan asegurar una transmisión efectiva de los saberes y experiencias. El concepto de empresa aprendiente se le adjudica a de Geus (1997), aunque en 1995, Kerka reseñó que no hay un consenso a la hora de definir el concepto de empresa aprendiente. Sin embargo, se ha logrado identificar en Senge (1992), el más mediático de los investigadores en este campo, que las organizaciones aprendientes son las que permiten a las personas acrecentar o perfeccionar en forma continua su actitud. Para este autor se deben: ... “crear los resultados que se desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.” (p. 31)

El aprendizaje organizacional se define como la disposición que tiene una organización en aprender, para adaptarse a un entorno que cambia rápidamente. De allí que aprender es la capacidad de adquirir conocimientos para transformar su modo de interacción con el medio; este aprendizaje debe permitirle corregir deficiencias y aprovechar sus oportunidades. El aprendizaje, entonces, resulta ser un aumento de

habilidades, no la suma de conocimientos. Es por ello, que uno de los factores buscado actualmente por las empresas, con mucha razón, para su subsistencia y éxito, hace referencia a la capacitación del personal en todas las instancias.

Conocer el nivel de dominio de las competencias de una persona que labora en la organización es muy importante, porque permite identificar el talento o lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones. La Real Academia de la Lengua Española (2024), a través del Diccionario de la lengua española define al talento (sinónimo de aptitud) como la: ... “Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc.” (p. 1). Las competencias son las destrezas, conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente a la demanda de una tarea o actividad, al cumplir los objetivos establecidos por la empresa. Ahora bien, generalmente la capacitación produce efectos que mejoran todas las condiciones del trabajo productivo de las empresas; sin embargo, las empresas no tienen la claridad suficiente a este respecto. Es por esto, que se hace necesario consolidar este plan, que conlleve al cierre de la brecha de conocimiento, al mejorar significativamente el dominio de las competencias.

Davara Rodríguez (2014) afirma que, al igual que los seres humanos, cuando una organización acumula cierta cantidad de conocimiento o saber, es lógico que ésta quiera compartirlo e impartirlo, ya que de esta forma se podrán obtener rendimientos económicos, sociales, profesionales, entre otros. Debido a ello, las organizaciones deben imponer esfuerzos gigantescos en construir canales fluidos entre todas las estructuras organizativas y con medios tecnológicos, que faciliten la comunicación y aprendizaje por el cual se transfiere con mayor facilidad el conocimiento. Asimismo, crear redes y sociedades de conocimiento e información (inteligencia organizacional, sociedad digital) y potenciar la capacidad de conocer, transformar y progresar.

De esta manera, el aprendizaje como estrategia de crecimiento permite, a través del conocimiento y las habilidades propias, aumentar la competencia colectiva de cada integrante. Asimismo, adquirir, conservar, utilizar y aplicar los conocimientos, habilidades y prácticas asimiladas, dentro de un modelo de aprendizaje, desde la experiencia dentro de la empresa. Definitivamente no queda la menor duda de que el conocimiento empresarial o *know how* es el patrimonio más importante que las empresas

poseen, al traducirse éste en su capital intelectual. A diferencia de otros activos, si se comparte administradamente, permite crecer y llegar más alto; desarrollar las herramientas adecuadas y estimular esa dirección es sinónimo de buena gestión.

Por ello, su creación debe ser un proceso dinámico, dialéctico y en espiral, que se inicie en el nivel ontogénico individual y se mueva hacia adelante, al pasar por comunidades de interacción cada vez mayores. Debe cruzar las fronteras de los departamentos, de las divisiones y de la organización toda, para concretarse en un saber ontogénico-organizacional que realimente la socialización. Como lo manifiestan Nonaka y Takeuchi (1995), la esencia de la estrategia es conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerse operativo, para su implantación a través de un sistema de administración. Definitivamente, el aprendizaje y las competencias no se pueden separar; actúan coordinadamente y, en las empresas, se convierten en el augurio del éxito.

La mayoría del aprendizaje organizacional toma lugar en los momentos cotidianos, donde los empleados realizan actividades, interactúan con gente dentro y fuera de la organización, participan en pequeños grupos de trabajo, leen documentos internos, desarrollan tareas y observan cómo el trabajo es hecho. El objetivo del aprendizaje organizacional es preparar a cualquier organización, para que evolucione de manera natural en un mundo en el que la complejidad y la incertidumbre están presentes, de forma cotidiana. Desde este enfoque, la gestión del conocimiento, en el contexto de las empresas, es el factor más importante en cada una de éstas. Este punto cierra la brecha del aprendizaje y la forma en que se hace, de tal manera que, si los empleados de las diferentes instancias gestionan el conocimiento, definitivamente serán competentes en su campo.

Según lo enfatizan Gray y Meister (2004), el conocimiento implica: ... “modificaciones en las estructuras cognitivas, creencias conocidas, modelos mentales, esquemas o mapas cognitivos, piezas claves para la transferencia de conocimiento, ya que son representaciones mentales que organizan este activo y sirven como guía para percibir e inferir.” (p. 830). Es decir que el conocimiento empresarial o *know how*, mantiene una interacción directa y una vinculación abierta, entre el emisor y el receptor de la transferencia. Es decir, el proceso de aprendizaje en las personas que trabajan, al

igual que en las empresas, implica apertura continua y adaptación constante. Por ello, para desarrollar el conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje, se visualiza el proceso desde dos (2) teorías que involucran al individuo, en relación con el contexto y la participación de su aprendizaje.

Crear modelos de gestión es una tarea compleja; cada organización tiene características muy particulares, al igual que las personas que en ella participan. La realidad, en los espacios, tiene aristas múltiples que la identifican, al igual que tiene un entorno que la condiciona. Configurar un modelo requiere de un proceso creador que tome todos los indicadores y la mayor de las referencias, tanto de la organización como de otras, con las cuales interactúa; en la actualidad, es imperativo atender los aspectos de la globalidad y la tecnología, en la sociedad del conocimiento. Actualmente, no basta con estimar los recursos económicos, intelectuales y físicos, para lograr el compromiso de las personas con la organización. Se entiende que el término recurso, utilizado para las personas, no implica descalificar, masificar o solamente cuantificar. Por otra parte, se debe asumir a las personas en las organizaciones, como sujetos que aprenden.

Acerca de las barreras en el aprendizaje, Pérez Zapata y Cortés Ramírez (2007) refieren que las mismas impiden la instrucción significativa en las personas, así como el logro de metas y objetivos en las empresas. Los autores arguyen la necesidad de estudiarlas, ya que son inherentes a la naturaleza humana y, en especial, a las acciones que realizan los individuos en la organización donde permanecen. El estudio realizado por ellos se corresponde con empresas antioqueñas de Medellín, Colombia; sus conclusiones apuntan a que, en la organización del sector industrial, es donde se presenta una frecuencia mayor de barreras para el aprendizaje. Pérez Zapata y Cortés Ramírez (2007) exponen las diferentes barreras del aprendizaje, en las organizaciones, a partir de autores como Lounamaa y March, 1987; Senge, 1993; Watkins y Marsick, 1993; Argyris 1993 y 1999; Probst y Brickell (citados por Pérez Zapata y Cortés Ramírez, 2007)

Sucintamente, a partir de los autores anteriormente indicados, se plantean las barreras de aprendizaje siguientes: (a) El propio individuo impide el intercambio con otras personas, para que se produzca el aprendizaje. (b) Los errores que pudieran darse no son asumidos y se responsabiliza a los otros. (c) La agresividad o situaciones poco

asertivas se presentan como proactivas. (d) Se procura un aprendizaje solo adaptativo, inmediato o, en forma contraria, un aprendizaje en forma gradual; cambios muy pequeños se convierten en rutinas. Otras barreras del aprendizaje son: (e) Desarrollo de una sensibilidad por los cambios rápidos, sin capacidad de actuación. (f) Creencias acerca de que solo los saberes por experiencia son la fuente del aprendizaje. (g) Considerar el mito de que el equipo directivo está para resolver todos los problemas y abrogarles la infalibilidad, sin cuestionamiento alguno, en decisiones, soluciones o participación en las evaluaciones.

También están las siguientes: (h) Considerar las rutinas como la vía exitosa para el aprendizaje en la organización y unirlos con grados altos de competencia, sin esfuerzos por aprendizajes nuevos. (i) Solamente considerar sus teorías de uso sin innovar, ni aceptar la posibilidad de mejora. (j) Criticar a la organización, sin aceptar responsabilidad alguna. (k) No contar con conocimientos suficientes, ni información, ni formación. (l) Pasividad y desmotivación ante las oportunidades de aprendizaje. (m) Crear realidades falsas en la organización, sin contar con un diagnóstico, planes o programas que permitan el aprendizaje. Son múltiples las barreras del aprendizaje, presentadas; contienen lo individual, lo comunitario, lo social, lo cultural, que corresponden a los seres humanos y las relaciones que se establecen y logran permear a las organizaciones. Las barreras de aprendizaje se convierten en parte de la problematización u objeto de estudio, en el contexto al cual corresponde la indagatoria.

Para contrarrestar lo indicado anteriormente, se ha erigido la figura de *universidades corporativas*, como faros de innovación en el paisaje de la formación profesional, al transformar el modo en que las organizaciones cultivan el liderazgo y promueven el crecimiento interno. El modelo de *universidad corporativa* es un enfoque de educación empresarial, que tiene como objetivo capacitar y desarrollar el talento y habilidades de los empleados de una empresa, así como también de otros miembros de la comunidad. Éstas son el paraguas estratégico para formar a los empleados y sus mandos, con el objeto de satisfacer los fines de la empresa, al facilitar oportunidades de aprendizaje, formales e informales, que fomenten el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Están enfocadas en el conocimiento a través de un contexto muy concreto, alineado con los objetivos estratégicos de cada organización, al valerse de su propia cultura para crear y transmitir esa instrucción. No se limita a ser un catálogo de cursos sin más, sino que engloba un sistema de aprendizaje continuo y propio de la organización, dentro de un marco constante de difusión de la misión y visión de la compañía, al combinar modalidades distintas de impartición (presencial, *eLearning*, grupal o individual). Los contenidos combinan conocimientos técnicos y de negocio, así como habilidades transversales y de gestión hasta llegar a contenidos como las competencias digitales o los hábitos de vida saludables. Ello proporciona, a los trabajadores, la formación y educación además de gestionar el conocimiento, para consustanciarlo con el plan estratégico de la organización. Se caracterizan por estar orientadas a idear los planes de formación; su principal función es el desarrollo de estructuras y estrategias de capacitación de índole muy diversa, que están relacionadas con todas las áreas del negocio de la organización.

Todos los conocimientos específicos que proporciona una *universidad corporativa* se organizan en un conjunto de programas y cursos, que se imparten en función de lo que necesita cada empleado. Para ello se toma en cuenta, su nivel, actividad, funciones y desarrollo futuro. Cuentan con sus propios espacios de aprendizaje, en los diferentes campos de operación y proporcionan formación desde una perspectiva muy práctica, siempre aplicable a la metodología de trabajo de la empresa. La *universidad corporativa* es una estrategia que permite garantizar la educación correcta y oportuna, para que esté alineada con los objetivos de la empresa y no como algo separado de la productividad. Empieza a formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades, y actitudes fundamentales que permitirán que todos los que forman parte de la organización contribuyan al logro de los planes estratégicos.

Una *universidad corporativa* tiene las premisas siguientes: 1. Organizar y gestionar el aprendizaje organizacional que permita desarrollar el talento de sus trabajadores y crear valor a los colaboradores, a través de la educación. 2. Constituirse en agente de transformación para construir la compañía del futuro, basado en el desarrollo de las competencias de sus trabajadores y el liderazgo de sus directivos. 3. Promover la cultura de aprender a aprender, integrada a la forma de trabajar y de vivir

de sus colaboradores. Ante lo apremiante de esta situación, durante el año 2022 se diseñó y se ha venido desarrollando e implementando el modelo de gestión *COMPHCS* de desarrollo de carrera enfocado en competencias, gestado desde la consultora *Human Capital Solutions*, dirigida específicamente a la industria petrolera, en los espacios de aprendizaje de los diferentes activos. El modelo contiene un catálogo y un manual de competencias técnicas por procesos y cargos y considera, entre otros métodos para el cierre de la brecha, cursos, tutorías, certificaciones, *mentorías* en las zonas de aprendizaje dispuestas para tal fin.

Además, contiene un sistema de evaluación de cada una de las acciones y actividades, cuya estrategia central se basa en tres (3) formas de aprendizaje relacionadas, a saber: 1. Aprende tú mismo: experiencia a través de sentir y observar. 2. Aprende con otro: exposición en el hacer. 3. Aprender en comunidad: capacitación y certificación en el pensar. El aprendizaje se conforma en un momento metodológico de los niveles de acciones: nivel de aprendizaje, saber qué es; nivel de desempeño, saber qué se hace; nivel de dominio, saber para qué se hace. Contiene, igualmente, un método para la evaluación del aprendizaje, que está sustentado en elementos comparativos que determinan el avance en el logro de capacidades y desempeño. El modelo *COMPHCS* es de la autoría del investigador que realizó esta tesis doctoral, quien se desempeña como *Consultor mayor en desarrollo de negocios y transformación organizacional* en la empresa *Human Capital Solutions*.

Para la creación y diseño del modelo se tomaron conceptos que responden a la ejecución o desarrollo en el campo experiencial; surgió así la necesidad de estudiarlo en la búsqueda de elementos teóricos, que permitan el desarrollo del talento humano desde una perspectiva humanista del aprendizaje. Al atender todo lo expuesto anteriormente en este capítulo, el objeto de estudio revela su dimensión ontológica; es así como la realidad para la investigación es dinámica, múltiple y divergente, la cual puede ser construida. De allí que el objetivo de esta investigación fue dar respuesta a la interrogante planteada, la cual sirvió de guía en la investigación: ¿cuáles elementos teóricos emergen de un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes?

De lo anterior se desprenden los cuestionamientos siguientes: ¿cómo es el contexto o los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes? ¿Cuál es el nivel de asociación propuesto entre la gestión del conocimiento y la efectividad, en una organización aprendiente? ¿Bajo cuáles criterios valorativos se ha realizado la puesta en práctica del modelo? ¿Cuáles elementos teóricos subyacen en el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Objetivos específicos

1. Valorar las fases implementadas en el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.
2. Analizar los niveles de asociación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje, en una organización aprendiente, desde las concepciones de los participantes.
3. Examinar los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.
4. Derivar los elementos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Justificación e importancia

La investigación se justificó en la medida en que se pretendió realizar una aproximación teórica del modelo de gestión *COMPHCS* para el desarrollo del talento

humano, desde la práctica organizacional, articulada con las necesidades de crecimiento del talento humano. Ello hace parte de las preocupaciones centrales de los diversos estamentos que se ocupan del desarrollo de competencias, en las organizaciones actuales. Desde esta perspectiva, el estudio realizó aportes en los ámbitos teórico, práctico, metodológico, epistemológico, social, personal y profesional. La justificación del estudio también se basó en primer lugar, en los aportes teóricos que se realizaron al modelo durante el desarrollo, fundamentados en la comparación con distintos autores de las corrientes de organizaciones aprendiente y humanista, y en la teoría del aprendizaje y conocimiento, las cuales permitieron sustentar desde el paradigma interpretativo, las diferentes teorías que dan soporte al quehacer organizacional.

El aporte práctico está dado por la aproximación teórica que se generó, a partir del trabajo de campo y de la lectura de los diferentes teoremas existentes, para la implementación de un modelo de desarrollo por competencias, al partir de las prácticas organizacionales. Asimismo, de la reflexión de todo cuanto sucede en el proceso de aprendizaje y cierre de brecha, así como la importancia que tienen las competencias, para la formación de personas aptas que tengan independencia personal, laboral y social; es decir, para su desarrollo como sujetos humanos. En el plano metodológico, el estudio se realizó desde el paradigma cualitativo, lo que permitió ilustrar, la capacidad e ilimitada potencialidad que tienen las organizaciones y su talento humano, para conocer y diseñar las realidades que le rodean. Se adecuaron los instrumentos de investigación existentes en su entorno, al objeto de su participación. Asimismo, la etnometodología como método de investigación, permitió el estudio de los modos en que se organiza el conocimiento que los individuos tienen, así como el curso de acción o situaciones habituales, cotidianas en el trabajo.

El investigador le asigna, además, una importancia relevante, en la medida en que toda experiencia acumulada y aplicada durante la realización de la investigación, en sus diferentes etapas, tiene un cúmulo de valores tangibles e intangibles en las experiencias humana, teórica y práctica, que están dadas principalmente en la sistematización de las ideas. Se logra una visión del enfoque integrador de un modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, con un enfoque de organizaciones que aprenden, a partir de las prácticas continuas de gestión del conocimiento. En cuanto al aporte que se

ofreció al conocimiento científico, cabe destacar que, desde la perspectiva del desarrollo del talento humano, se asume una forma nueva de análisis que permite una mejor comprensión del objeto de estudio. Asimismo, el conocimiento adquirido sobre el paradigma interpretativo y los niveles de integración del conocimiento se convirtieron en aprendizajes invaluable, para el cambio de paradigma dentro del aprendizaje y de las prácticas, en el trabajo diario de los sujetos de estudio.

De esta manera, la importancia de la investigación radicó, principalmente, en la actualidad del tema para el cambio de paradigma, en el desarrollo del personal en las organizaciones, lo que significa tener una mejor formación humanística, científica y tecnológica del trabajador. De igual manera, la orientación dentro del marco gerencial permite a las organizaciones acceder a teorías, lo que facilita la construcción de un modelo de gestión propio que responde a las necesidades de su entorno. En este sentido, la propuesta proporciona a todo tipo de organizaciones, la posibilidad de establecer un enfoque innovador en el aprendizaje como estructura funcional.

Finalmente, es importante destacar que el objeto de estudio seleccionado, se justifica en la medida en que ofrece aportes para la constitución de la línea de investigación, porque abre espacios para futuros estudios relacionados con esta temática, que desde el punto de vista organizacional debe estar dentro de los estudios realizados por los doctorandos. Es un tema novedoso y necesario, dentro de los requerimientos académicos para la formación de doctores en educación.

CAPÍTULO II

Fundamentación teórica

En este capítulo se presentan aspectos teóricos que sustentaron la investigación, cuyo propósito fue elaborar una aproximación a los *Fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes*.

Antecedentes de la investigación

Estilos de aprendizaje y métodos pedagógicos en educación superior, la tesis doctoral de Díaz Díaz (2017) fue realizada en la Universidad Mayor de Santiago de Chile, a través de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Tuvo como propósito conocer los criterios pedagógicos y metodológicos, que permitieran favorecer un desarrollo equilibrado de competencias en estudiantes universitarios, a través de las tendencias de sus estilos de aprendizaje. Su base teórica se fundamentó en la caracterización de estos, los métodos de enseñanza aplicados y sobre la propuesta de métodos pedagógicos alternos; se consultaron autores tales como Coffield, Moseley, Hall y Eccleston (2004), Taber (2011), Lindblom Ylänne (2010), Entwistle (2010), así como Alonso *et al.* (2012). Indica Díaz Díaz (2017) que:

Así como el significado de los términos educación y enseñanza tienen múltiples connotaciones, el de aprendizaje sufre de una suerte parecida y su significado va (sic) depender en gran medida desde que (sic) perspectiva y la disciplina desde la cual el concepto de aprendizaje esté siendo considerado... (p. 36)

La ruta metodológica se basó en la variable de estudio perfil de aprendizaje; en ese sentido, se estableció el uso de una metodología mixta para dar respuesta a las interrogantes previstas en los objetivos de investigación trazados para tal fin; se corresponde con la interpretación de los datos recolectados de forma cuantitativa y cualitativa del proceso. En relación con los datos cuantitativos, se precisó el diseño de investigación de tipo descriptivo, para comparar y marcar inferencias. El diseño fue no experimental y transversal; se aplicó un cuestionario, a una muestra representativa de estudiantes de tres (3) facultades de la universidad. Esta muestra fue de tipo no

probabilístico, bajo la estratificación por conveniencia. En lo relacionado con los datos cualitativos, se consideró lo discursivo de actores de la muestra, tales como estudiantes, docentes y directivos de las tres (3) carreras pertenecientes a las escuelas (facultades) estudiadas.

De esta forma se alcanzó una visión multimetodológica e interpretativa de sus espacios cotidianos de aprendizaje. Los resultados alcanzados, bajo el componente cuantitativo, revelaron que no existía un predominio en los estilos de aprendizaje; sin embargo, se observaron algunas preferencias por algún estilo en particular. En relación con lo cualitativo, se marcó una diferencia en cuanto a la percepción entre los actores consultados. Estos resultados marcaron, con fase conclusiva, que en la dimensión metodológica y didáctica existe un eje que contribuye hacia el logro de aprendizajes significativos. Esta investigación orientó a la presente, en lo concerniente al bagaje teórico acerca del aprendizaje y la diversidad de las formas de aprender; dicha categoría de estudio se basó en los referentes teóricos, que se relacionan con las organizaciones aprendientes y sus formas de aprendizaje.

El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, en el desempeño de las empresas manufactureras del Valle del Cauca: un análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación, fue la tesis doctoral realizada por Bedoya Urrego (2017), en la Universidad de Valencia, España, a través del programa de doctorado en dirección de empresas. Tuvo como propósito analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, en el desempeño de las empresas. Dentro de aquellas se encuentra la formación que, para la autora precitada:

... permite la participación de los empleados y el diseño de actividades de capacitación que sean acordes con las necesidades de la organización. Esta categoría, (sic) legitima formalmente el valor de aprender (sic) de los empleados y fomenta el (sic) compartir el conocimiento e incluso cambiar de tareas y moverse a través de las diferentes divisiones de la compañía. (p. 55)

Para afrontar este efecto, dentro de las variables de estudio, se estableció una fundamentación teórica sobre la gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento y la innovación; bajo los postulados de Cohen y Levinthal (1990), Barney (1991), Kim *et al.* (1993), Leonard y Barton (1995), Nonaka y Takeuchi (1999), Verhees

y Meulenberg (2004), Zenger y Lazzarini (2004), Freel (2005), Oltra (2006), De Jong y Vermeulen (2006), Radas y Bozic (2009), Naranjo *et al.* (2011) y Acosta y Fischer (2013). En relación con la ruta metodológica de la investigación, ésta se enmarcó bajo un enfoque cuantitativo. Para la recolección de la información, se utilizaron tres (3) estrategias, donde se distinguió el uso de instrumentos estandarizados, válidos y confiables de estudios anteriores. Se adaptaron estos, al contexto de estudio, se validaron y se chequeó la confiabilidad, nuevamente; en tercer lugar, se generaron instrumentos nuevos, con base en la revisión literaria establecida.

Por otro lado, el diseño fue no experimental en la modalidad transversal. La población de estudio fue de cuatrocientas treinta (430) grandes, medianas y pequeñas empresas que conforman la industria manufacturera del Valle del Cauca; la muestra se estimó en doscientas tres (203) empresas. Los resultados más relevantes de esta investigación concluyeron que las empresas en la región, en un número importante, son empresas pequeñas, medianas y grandes; se evidenció que, en su mayoría, éstas se encuentran en la etapa de madurez temprana, bajo nivel de exportaciones, un rubro dedicado a los sectores de bebidas y alimentos, seguido del sector de algodón, textiles, calzados, entre otras.

Dentro del contexto generalizado de la industria existe coherencia entre las empresas grandes, medianas y pequeñas, ya que éstas representan una parte del sector en crecimiento económico, en la región y países con economías emergentes. Esta investigación entregó, a la presente, grandes fuentes teóricas que se relacionan con las categorías de estudio de ésta; presenta modelos de instrumentos basados en el enfoque cuantitativo, que dieron orientaciones para la construcción del diseño propio. Por otro lado, presenta un análisis de los resultados donde se considera, dentro de la gestión de recursos humanos, una forma coherente de procesar la información obtenida.

El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica es la tesis doctoral elaborada por Muñoz Pascual (2017), en la Universidad de Salamanca, España. Su propósito general fue analizar cómo la gestión de tres (3) recursos humanos (RR. HH.) que son el conocimiento, la motivación y las relaciones, puede contribuir de forma significativa, al desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica en las empresas. En cuanto a su fundamentación teórica, se

basó en un enfoque multidisciplinar relacionado con la gerencia de recursos humanos y la innovación, como fuente de diferenciación empresarial, con el apoyo de los postulados de Barney (1991, 1995), Peteraf (1993), Levinthal y March (1993), Wernerfelt (1984), Teece (2007) y Caniëls *et al.* (2014)

Metodológicamente se basó en un estudio multisectorial de empresas innovadoras; hicieron uso del cuestionario *ad hoc*, mediante técnicas de ecuaciones estructurales; abordaron un estudio empírico, donde la población objeto de estudio alcanzó a diferentes sectores de producción. Por tanto, se seleccionaron como muestra del estudio, las empresas españolas de mercado carácter innovador [financiadas por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), para el desarrollo de proyectos de innovación]. En relación con la forma de medición de las variables de estudio, esta investigación se basó en medidas relacionadas con dos (2) niveles organizacionales; es decir, en las medidas individuales, de recursos, capacidades y creatividad. Asimismo, las medidas que implican a la organización y todas aquellas que tienen relaciones con la innovación tecnológica. Muñoz Pascual (2017) indica que:

... los empleados pueden desarrollar dos tipos de conocimientos que, mediante una adecuada gestión e interacción, pueden dar lugar a un recurso estratégico para la empresa. En este sentido, la interacción y gestión del conocimiento plasma la idea no sólo de conocimiento como fuente de stock (sic), sino también como fuente de flujo, es decir, el conocimiento en continuo dinamismo, lo que puede llevar a crear habilidades y/o capacidades extraordinarias a la organización como puede ser la capacidad de aprendizaje, entre otras. (p. 34)

La investigación presentó un análisis estadístico enfocado hacia el uso de técnicas de factorial exploratorio, factorial confirmatoria, relaciones causales y análisis de moderación de multigrupos. Sus resultados permitieron concluir que, en relación con la gestión del recurso humano, bajo una visión ambidiestra, dichos tipos de recursos se pueden comportar de manera indistinta, en relación con la generación de ideas nuevas; por ende, se generan resultados de innovación. También se evidenció que, dentro de los modelos de ecuaciones estructurales planteados, la creatividad de los empleados dejó de tener un efecto significativo, en cuanto a la innovación tecnológica y sobre la ecuación I + D + I (Investigación + Desarrollo + Innovación tecnológica).

En definitiva, los resultados confirmaron la importancia de la realización de este tipo de estudios en materia de recursos humanos. Esta investigación presenta una

referencia bibliográfica amplia, que permitió a la que se desarrolló, analizar la fuente teórica que describe a las categorías de estudio relacionadas con recursos humanos y la innovación tecnológica, dentro del contexto de las organizaciones aprendientes.

Un modelo de gestión empresarial: la responsabilidad social corporativa de las empresas del IBEX 35, actitudes y conductas de sus empleados y clientes es la tesis doctoral que fue elaborada por Pérez Martínez (2018), en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Su objetivo principal consistió en determinar si se podía usar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como método de creación de valor empresarial. Asimismo, esperaba contribuir a la investigación sobre el ajuste de las políticas de RSC, en relación con el comportamiento de consumidores, empleados y sociedad en general. La investigación se realizó a través de evidencia empírica, relacionada con la RSC y las actitudes y conductas de los empleados.

Se realizó con la participación de una muestra de seiscientos dos (602) empleados de empresas cotizantes, del IBEX 35. Éste es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española, elaborado por bolsas y mercados españoles. Se administró un cuestionario enviado a través del correo electrónico, con la colaboración de estudiantes de postgrado de la UNED. Como instrumentos se utilizaron la escala *Corporate social responsibility perception scale*, para la RSC percibida por los empleados; la satisfacción laboral, a través del *Brief index of affective job satisfaction*; los comportamientos de ciudadanía organizacional, con una adaptación al español de la escala diseñada por Lee y Allen (2002). El trabajo consideró, en su propuesta de combinación de valores, la dimensión individual del aprendizaje y la comunicación.

Señaló a varias instituciones de interés, entre las cuales está *The European academy of business in society*, a la que describe como una institución que representa lo siguiente: “una alianza de empresas, escuelas de negocios y otras instituciones comprometidas con la promoción de prácticas empresariales sostenibles a través de la asociación, el aprendizaje y la investigación.” (p. 49). Dentro de los aportes que explicita el autor de la tesis, a manera de conclusión, se refiere a la motivación acerca de un conocimiento responsable en un esfuerzo continuado, para la búsqueda del propiciamiento del interés acerca del aprendizaje sobre este tema de calidad. Se logra a través de una mentalidad basada en la ambición constructiva ante los grandes desafíos

de la RSC y su relación con la sostenibilidad (lo que conlleva a un proceso de aprendizaje individual y social). Asimismo, refiere a autores relevantes en esta área, tales como Stiglitz (2002), Senge (2011), Husted y Allen (2000), Roitstein (2003), De la Cuesta y Valor (2003), Proter y Kramer (2006), y De la Torre (2009).

Estudio de la capacidad de absorción del conocimiento en la empresa industrial española. Propuesta de un modelo de capacidad de absorción desde la gestión del conocimiento, tesis doctoral elaborada por Pérez Miguel (2018), se enfocó dentro de su propósito general, en el diseño de un modelo propio de la capacidad de absorción del conocimiento, que describiera efectivamente su funcionamiento en la empresa. Asimismo, que permitiera ofrecer una explicación novedosa a la conversión de la capacidad de absorción potencial realizada. Teóricamente se fundamentó en los postulados sobre la formulación completa de la capacidad de absorción del conocimiento en la empresa, de modo que posibilitara una visualización de los principales elementos explicativos de cada fase, exploración, asimilación, transformación y explotación de conocimientos, para la gestión del conocimiento, del capital intelectual y de sistemas de información.

En lo metodológico, bajo un enfoque cuantitativo, se empleó el análisis empírico que permitió contrastar las hipótesis y se seleccionó como población a las empresas industriales españolas. Como instrumento se utilizó una encuesta sobre estrategias empresariales y su equivalencia con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), a partir de un cuestionario de ciento siete (107) preguntas. Éste se dividió en ocho (8) bloques de preguntas, que abordaron las diferentes decisiones de carácter estratégico y financiero de las compañías, en más de quinientos (500) campos. Esta encuesta usó, como población de referencia, a las organizaciones con diez (10) o más trabajadores. Indica Pérez Miguel (2018), al citar a Roberts, que:

... los rápidos avances y cambios en el mundo de los negocios han provocado que el conocimiento y el aprendizaje se conviertan en piezas esenciales para que las organizaciones comprendan la creación y transferencia de conocimientos a través de la práctica. (p. 24)

Dentro de sus conclusiones más relevantes se encontró que solamente cuarenta y tres (43) trabajos relacionados con la capacidad de absorción, conformaron la base investigativa de un total de ochocientos (800) artículos. De estos artículos, varios

apuntaron hacia tipologías diferentes de la capacidad de absorción. Se verificó la falta de conocimiento que existe, sobre el funcionamiento efectivo de la capacidad de absorción en el interior de las empresas, identificándose como una carencia fuerte. La gestión tecnológica contribuyó, como sistema, para integrar lo absorbido en la estrategia, y dar el paso para el seguimiento de objetivos y prioridades. Esto aportó una visión sistémica, estratégica del fenómeno, que propone soluciones nuevas para la literatura revisada y se aproxima a la realidad empresarial. Esta investigación aportó un modelo de análisis de base empírica, que sustenta las variables de estudio de la investigación que se desarrolló; al mismo tiempo, aportó referencias bibliográficas relacionadas con el desarrollo de la gestión de recursos humanos y la innovación tecnológica.

La motivación en la creación y compartición de conocimiento en las comunidades de práctica de las organizaciones públicas, tesis doctoral de Oviedo Santillán (2020), realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, estableció como objetivo principal determinar la influencia de la motivación en los procesos de creación y compartición de conocimiento tácito, de las comunidades de práctica de las organizaciones públicas. La investigación estudió las prácticas de creación de conocimiento organizacional, desde la perspectiva del conocimiento arraigado en la comunidad. Es decir, el conocimiento como una práctica social donde el trabajo colaborativo y la construcción de conocimiento se producen con la participación conjunta de experiencias genuinas, socioculturales y colectivas de las personas.

Se soportó en los fundamentos de la gestión y la educación y consideró las teorías de Richard, Chiochio y otros (2014), Wasko y Faraj (2000), Brown y Duguid (1991), Wenger (2001) y Piaget (1981). Para la validación, se hizo uso de una estrategia metodológica mixta; se aplicaron trece (13) entrevistas y encuestas a dos mil quinientos cincuenta (2.550) servidores de la administración tributaria ecuatoriana. Mediante la codificación, para validar empíricamente la investigación, se utilizó la técnica de análisis de las entrevistas, donde se identificaron sesenta y tres (63) factores como posibles influencias de las creencias de los individuos, para compartir conocimientos. Finalmente, y con la aplicación de ecuaciones estructurales, se validó que las actitudes y normas sociales incidieron positivamente, en la intención de intercambio de conocimientos; el control conductual percibido no lo hizo.

El modelo utilizó las construcciones de la teoría del comportamiento planificado, el modelo de Triandis (1994) y la PSM (competencia de seguridad del proceso, por sus siglas en inglés), mencionada por Stricoff y Vaudrey (2007), para predecir las intenciones y el comportamiento real de compartir el conocimiento, así como la creación en las organizaciones públicas. Por otra parte, el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización) de Nonaka y Takeuchi (1995), para describir las conductas motivo de este trabajo, en donde el conocimiento subjetivo personal es validado socialmente y sintetizado con otros conocimientos, para crear uno nuevo.

Se confirmó, además, la influencia de la intención, control conductual percibido, condiciones de facilitación y hábitos en la conducta de compartición. Contrariamente a lo que se pensaba, la motivación por el servicio público no influyó en la compartición, pero sí en la creación de conocimientos. La autora cita a Herrington y Oliver (2000), quienes indican que: “Las comunidades de práctica se originan fundamentalmente en el constructivismo cuyo objetivo principal, desde el enfoque pedagógico, hace énfasis en la figura del aprendiz como el agente que en última instancia es el motor de su propio aprendizaje...” (p. 34). El aporte principal fue la identificación de los factores y relaciones motivacionales que influenciaron las actitudes, intenciones, compartición y creación de conocimiento de los miembros de una comunidad de práctica, área de estudio poco abordada, especialmente en la esfera pública.

Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en la MIPYME. Caso de estudio: empresa nayarita de venta de productos y servicios funerarios. Ésta es la tesis doctoral elaborada por Aguiar Fuentes (2020), en la Universidad Autónoma de Sinaloa, en Mazatlán, México; tuvo como objetivo principal obtener un método para la gestión de la productividad de las organizaciones, enmarcado en el aprendizaje organizacional con perdurabilidad alta, así como un procedimiento genérico para su implementación. Con uso del paradigma cualitativo, a través de la investigación – acción, se desarrolló el Programa para la Gestión de Aprendizaje Organizacional y la Productividad (PROGAP), que se implementó en una empresa de tamaño mediano, de bienes y servicios funerarios, ubicada en los estados de Nayarit y Jalisco, en México.

Afirma Aguiar Fuentes (2020), al citar a Peluffo y Contreras, que se debe establecer una diferencia clara entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Mientras que el primero es el proceso mediante el cual la organización integra conocimientos nuevos a sus rutinas, la segunda hace que los productos generados por el aprendizaje organizacional se almacenen y dispongan, cuando los integrantes de la organización lo requieran. De allí que la postura estratégica de la empresa determina su capacidad para aprender, así como las metas, objetivos y el conjunto de acciones disponibles para llevar a cabo dicha estrategia. La investigación de Aguiar Fuentes (2020), dentro de sus conclusiones, encontró que el PROGAP, a través de la facilitación del aprendizaje organizacional, contribuye con la generación de conocimiento nuevo, emanado de los mismos colaboradores.

Se halló, asimismo, que la importancia del aprendizaje organizacional en el contexto del PROGAP, radica en que el uso del conocimiento existente favorece la creación de herramientas, que mejoran la capacidad de la organización y resuelven problemas con efectividad. Se observó que el PROGAP favorece la generación de conocimientos nuevos y contribuye, con el desarrollo de la inteligencia en la organización, al hacerla más competitiva. El aporte de dicha investigación, para la presente, estriba en la implementación del aprendizaje organizacional, como paso para aumentar la capacidad de las organizaciones, en la realización de acciones productivas.

Impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño en los resultados empresariales de las empresas en Uruguay, tesis doctoral de Algorta (2021) tuvo como propósito general el aporte del conocimiento sobre el impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño, en los resultados de las empresas uruguayas, especialmente en las empresas pequeñas y medianas. Para el desarrollo teórico se estimaron las consideraciones de los postulados de Porter (1980, 1985, 1990, 1999), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Barney, Ketchen Jr. y Wright (2011) y Esser et. al. (2013). Afirma Algorta (2021) que: “las prácticas de gestión que logran resultados en las empresas tienen el encanto del comportamiento humano, compuesto de aprendizaje, disciplina, y sobre todo de la creatividad que logra innovación”. (p. 16). Asimismo, indica que:

... La gestión en sí es una actividad cognitiva en la cual se despliegan recursos tanto personales como organizacionales y, en ambos casos, gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional permitirá mejorar dichas prácticas y, por lo tanto, los resultados empresariales. (p. 193)

Metodológicamente la investigación se enfocó en un estudio exploratorio, que no pretendió conclusiones generalizables para todas las empresas uruguayas. La muestra se escogió bajo el criterio de conveniencia; la consulta se realizó a expertos, consultores, académicos y referentes de negocios de las diferentes empresas, para un total de quinientas (500). La unidad de análisis fue la empresa y sus prácticas de gestión de alto desempeño; el tamaño de la muestra se determinó por requerimientos de las técnicas estadísticas utilizadas. En el análisis del modelo se utilizó el método de modelización de ecuaciones estructurales.

El tamaño mínimo de la muestra fue de cuarenta (40) empresas para el modelo y de ciento diez (110) para el modelo de primer orden. Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas delimitadas. Los resultados relacionados con la gestión de empresas permitieron considerar una correlación positiva, en la implementación de las prácticas de gestión. Se destacó la importancia de la correlación entre la gestión y la sustentabilidad. La implicación de la gestión de la empresa y la cultura organizacional está medida por la mejora en los resultados de la gestión empresarial. Esta investigación aporta un modelo de gestión, con referencia en la construcción del propio, donde se consideren las prácticas de gestión.

Referentes teóricos

Las teorías que sustentan esta investigación constituyen un corpus de conocimientos, que realiza aportes significativos desde ámbitos diferentes de abstracción, articulados entre sí, y que tienen como propósito principal, la profundización en aspectos tales como aprendizaje organizacional, conocimiento, desarrollo, empresas aprendientes y modelos de gestión como teorías de conocimiento. Es importante resaltar que, para entender los diferentes procesos se hace necesario definir la necesidad creciente de las llamadas; colaboración disciplinaria que puede ser de varios tipos, como

se mostrará en el estudio, por lo que es menester adentrarse en la teoría de la complejidad. Ésta tiene, actualmente, distintas cosmovisiones con nodos concurrentes y una misma paternidad epistemológica.

Teoría de la acción

La teoría de la acción, propuesta por Argyris y Schön (1997), manifiesta el aprendizaje organizacional, así como el cambio, al comprender a una persona como un ente que, con toda conciencia, establece acciones y las realiza para, con posterioridad, evaluar sus logros. Esto garantiza que, en una organización, se planifiquen actividades que conlleven a resultados, sobre los cuales se puede verificar su eficiencia. Para lograr lo indicado anteriormente, se deben elaborar teorías que muestren cómo se pueden lograr los fines requeridos. La teoría tiene dos (2) formas de visualización: la teoría explícita, que representa la forma en que una persona se comporta ante un evento establecido; la teoría en uso, derivada de las consideraciones hechas por un espectador, en relación con la actuación del individuo en un momento determinado. Es decir, existe una teoría que se muestra y una que se ejerce.

Sánchez Álvarez y Rojas de Chirinos (2005) afirman que: “La teoría de la acción y el cambio tienen implicaciones para estudiar el aprendizaje individual y organizacional, necesario para lograr una mayor efectividad de acción...” (p. 137). Indican las autoras precitadas que se parte de la condición de que cualquier conducta tiene una base cognitiva, así como en que las personas o las instituciones crean teorías que orientarán sus actuaciones. Afirman, asimismo, que las personas no se percatan de las incoherencias que tienen las teorías construidas para normar su comportamiento, en relación con la que, al final, ordena su actuación. Esto supone un riesgo, por cuanto no ocurriría un cambio de paradigma.

Picón (citado por Sánchez Álvarez y Rojas de Chirinos, 2005), señala que la teoría de acción es de control, desde un punto de vista subjetivo; es usada para dirigir las actuaciones de una persona; no obstante, objetivamente hablando, puede explicar y predecir, cuando otro individuo observa y deriva el comportamiento del sujeto, con otra teoría que no necesariamente va a coincidir con la que ya estaba expuesta. Esto también

se presenta en las organizaciones, a través de sus propósitos, funciones y actividades; por otra parte, la teoría de acción incita a cambios en la forma de comportamiento del ser humano, al establecer un tipo de aprendizaje basado en cambios de estrategias y normas de actuación. Ahora bien, dichos cambios no presentarán profundidad y permanencia, por cuanto se relacionan con creencias, valores y principios, de acuerdo con lo indicado por Méndez y Sánchez. (Citados por Sánchez Álvarez y Rojas de Chirinos, 2005)

Los aprendizajes que se circunscriben con las creencias, valores y principios contribuyen con la capacidad de aprender a aprender. Esto se traducirá en aumento de la efectividad, compromiso con roles y tareas asumidas, así como disminución de comportamientos defensivos. En cualquier organización existen factores que condicionan los cambios que pueden suscitarse en su interior; estos pueden ser, entre otros, la comunicación, las relaciones humanas, la rotación de personal, así como los conflictos internos. Pueden ocasionar desacuerdos, problemas intestinos, así como la generación de elementos desfavorecedores para el aprendizaje. Ros García (1997) afirma que:

Una organización, como los individuos, puede aprender de lo acertado o equivocado de sus decisiones. El aprendizaje de las organizaciones no es por tanto una metáfora, sino una forma de conceptualizar el proceso de reestructuración de sus metas o tareas en un contexto de cambio. (p. 341)

La autora precitada señala que Argyris y Schön recurrieron al procedimiento inductivo, para desarrollar su teoría. La vigencia actual de la teoría de la acción, en relación con el aprendizaje organizacional, se plasma en la cantidad inmensa de publicaciones referidas al comportamiento de las organizaciones. En su mayoría, consideran al aprendizaje como atributo importante de la cultura de las instituciones. Asimismo, el manejo de una organización se hace desde creencias, estrategias, supuestos o modelos del comportamiento humano, por lo que desde allí se postula su validación.

Teoría del aprendizaje

Schunk (2012) conceptualiza al aprendizaje como una estructura de andamiaje, que construye y realiza eventos de modificación del conocimiento que un sujeto ha

desarrollado. De esta manera se ven afectadas las habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas; es decir, aprender implica toda una alteración, que no solo cuenta con el conocimiento tácito, sino que también implica ver la realidad, desde perspectivas generales y específicas, que permiten los cambios en él. Queda claro que un individuo, cuando aprende, genera cambios cognitivos, en su forma de expresarse o comunicarse; adquiere habilidades motoras y habilidades sociales, que le permiten ser un sujeto que interactúa e intercambia con otros.

Aprender también configura, en el sujeto, la posibilidad de abarcar situaciones más complejas; no solo se relaciona con aprendizajes superficiales, sino que estos se vuelven significativos en el desarrollo del individuo, para el momento o instante de la vida en que se requiera hacer uso de ese conocimiento. De igual manera, aprender genera oportunidades para trabajar, de forma colaborativa, donde la integración entre equipos de trabajo crea oportunidades, para proyectarse dentro del aprendizaje, de forma colaborativa. Afirma Schunk (2012) que, para el entorno humano, el aprendizaje resulta ser un espacio donde se alcanza a romper con el desconocimiento de algo; por tanto, es significativo en la vida del hombre, a pesar de que existen aristas diferentes sobre las causas, el proceso y las consecuencias que éste origina.

Las afirmaciones anteriores permiten inferir la existencia, entre los teóricos, de la definición del concepto de aprendizaje; sin embargo, Schunk (2012) consideró que el: “aprendizaje es un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportarse de cierta manera, el cual es el resultado de la práctica de otras formas de experiencia.” (p. 3). Explica el autor precitado que el aprendizaje origina, en el individuo, un cambio y que éste visualiza en su conducta. Es esa capacidad que se adquiere para razonar y comparar situaciones que permiten analizar y tomar decisiones. Ahora bien, surgen algunos criterios importantes del aprendizaje, los cuales son contrastados en la tabla 1.

Tabla 1
Criterios del aprendizaje

Criterios	Descripción del criterio
El aprendizaje implica un cambio	Cuando el aprendizaje ocurre, es decir, llega al espacio cognitivo del individuo, permite que existan cambios en su estructura mental. Hace que, en éste, se procesen espacios, para emitir conclusiones que partieron de una premisa. Es por ello, que se afirma que el aprendizaje no ocurre de forma directa, sino que se presenta de acuerdo con resultados, ya que evalúa situaciones. Al mismo tiempo, el aprendizaje establece razones de cambios de conducta del individuo, ya que éste, durante el proceso de aprendizaje, adquiere habilidades, conocimientos y creencias que no se demuestran al instante.
El aprendizaje perdura a lo largo del tiempo.	Es una verdad que no se considera absoluta, ya que existen situaciones específicas, en aquellas personas donde su cambio de conducta sea transitorio. Está motivado por factores externos que interrumpen el proceso.
El aprendizaje ocurre por medio de la experiencia	La experiencia resulta ser una forma de aprendizaje, que ha estado presente a lo largo de la vida. Sin embargo, dentro de esta forma se exceptúan aquellos cambios en la conducta, que ocurren por efecto del factor hereditario. Aunque la genética es esencial, en la adquisición del aprendizaje, en el caso del lenguaje en niños, el entorno ejerce influencia amplia para aprender.

Fuente: elaboración propia, basada en Schunk (2012).

Los criterios expuestos en la tabla 1 se han descrito por separado; sin embargo, para el investigador el aprendizaje conforma un todo que, para poder estudiarlo como proceso, se debe segregar, de alguna manera. En este caso particular, es imperioso comprender que todos los individuos no aprenden de igual forma, ya que para algunos puede presentarse un cambio, pero que no perdura a lo largo de la vida. Sin embargo, los sujetos pueden adquirir, por la experiencia de otros, una forma de aprendizaje que puede ser o no perdurable, ya que los individuos de acuerdo con sus necesidades buscan escenarios que les permitan evolucionar en saberes específicos. Estos no necesariamente están conformados dentro del aprendizaje formal, sino que, por el contrario, emergen del aprendizaje informal.

Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013) realizaron una conceptualización de aprendizaje, donde consideran que se enfocan hacia: “un cambio relativamente permanente en la conducta y en las asociaciones o representaciones mentales como

resultado de la experiencia” (p. 9). Las autoras insisten en la presencia relativa, aunque permanente, de cambios conductuales y dentro del andamiaje cognitivo de los sujetos que aprenden, como el resultado de una experiencia de vida. Estas conceptualizaciones marcan una dirección hacia la presencia de un cambio; sin embargo, no se despeja la duda en cuanto a la permanencia de ese cambio, durante o después, o que si estos generarían otros cambios en los sujetos.

Ambas definiciones del concepto de aprendizaje aluden hacia una evolución de lo que representa la experiencia del sujeto; es decir, los cambios pueden hacer presencia en varios momentos presentes, durante la vida del sujeto. Muchos pueden ser los ejemplos donde el aprendizaje se convierte en un cambio; por mencionar uno de ellos, se encuentra la adquisición de la habilidad en el lenguaje, ya que éste, en los niños, requiere de un largo período de experiencias, para tenerlo. En contraposición, en las definiciones de aprendizaje surge la necesidad de comparar en qué cambian; para ello, las autoras contemplan las posturas que generan esas contraposiciones, ya que no todas las experiencias que producen cambios pueden considerarse aprendizaje. (Ver tabla 2). Esta afirmación cuenta los casos, en los que los sujetos, a través de sus experiencias no avaladas por el entorno, generan un cambio en su conducta, pero no alcanzan un aprendizaje. Dichas experiencias promueven acciones que perjudican al sujeto, desde su conducta hasta su forma de vida, sin la presencia de algún cambio proveniente del aprendizaje.

Tabla 2
En qué cambian los sujetos.

Definiciones de aprendizaje	Ejemplos de cambios	Nueva profundización de la conducta
Cuando solo está presente un cambio perceptible, en una conducta.	Estos cambios son favorecidos por los psicólogos del conductista y son visibles.	En esta postura, el sujeto es capaz de hacer presentes manifestaciones que demuestran la presencia de lo aprendido, ya que su conducta así lo manifiesta.
Dados los cambios en las representaciones mentales.	Estos cambios son imperceptibles ante otros, pero sí están presentes. Esta postura la comparten los psicólogos cognitivistas.	A nivel cognitivo, se producen y profundizan cambios en el andamiaje cognitivo del sujeto, que son fundamentales para su desarrollo.
Se visualiza una modificación en su conducta, al cambiar la frecuencia de la misma.	Ésta hace presencia cuando se profundiza la expresión de una conducta o cuando cambia una por otra.	Cuando se presenta la modificación profunda de una conducta que ya existe.

Fuente: elaboración propia, basada en Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013).

La tabla 2 presenta, dentro de las definiciones de aprendizaje, algunos elementos que afirman cuando se encuentra presente la acción de cambio de conducta y, para ello, las ejemplificaciones pueden mostrar una idea más clara de dicho proceso; en ese sentido, en el primer caso orientado por los conductistas se reflejan cambios cuando el sujeto los muestra. Es decir, si aprendí un idioma, éste es perceptible al mundo o cuando la persona aprende un tipo de baile específico; sin embargo, las representaciones mentales del sujeto no son perceptibles, pero generan un cambio de conducta. Tal sería el caso de cuando se aprenden a resolver problemas matemáticos, con la aplicación de un proceso o cuando se aprende a liderar sobre una situación de conflicto laboral. Estos dos (2) ejemplos muestran el cambio que se produce, cuando existe una frecuencia marcada sobre una conducta específica.

Las conceptualizaciones del término aprendizaje expuestas por Schunk (2012) y Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013) son convergentes. En ambas posturas se identifican las acciones de cambio que el aprendizaje promueve, sea éste perceptible o imperceptible. Lo importante radica en que, dentro de este proceso, los sujetos manifiestan cambios conductuales en su estructura cognitiva, lo que permite afirmar que dicha acción forma parte de una tarea continua del sujeto, para que aprenda con base en sus necesidades de aprendizaje, lo que desea aprender. En ese sentido, los autores hacen fuerza teórica, cuando plantean que el aprendizaje implica un cambio; puede perdurar según las circunstancias en el tiempo y que éste se encuentra vinculado con la experiencia del sujeto.

Aspectos filosóficos del aprendizaje

Schunk (2012) afirma que: “Desde un punto de vista filosófico, el aprendizaje podría analizarse bajo el título de epistemología, que se refiere al estudio del origen, la naturaleza, los límites y los métodos del conocimiento” (p. 5). De acuerdo con este principio, se pueden plantear las interrogantes siguientes: ¿cómo se adquiere el conocimiento? ¿De qué manera un sujeto puede aprender? ¿De dónde se origina el conocimiento? La presencia de estos cuestionamientos permite afirmar la complejidad de las teorías que respaldan al aprendizaje. Se presentan dos (2) posturas que describen

dónde nace el conocimiento y cómo se relaciona con su entorno. Se da paso, así, al estudio del racionalismo y del empirismo, por cuanto ambas corrientes filosóficas hacen presencia en la diversidad de teorías de aprendizaje. La relación del conocimiento con el racionalismo apunta a la idea de que aquel surge o emana de la razón, donde se alojan de por sí, los sentidos. Es decir, lo imperceptible contra lo perceptible, lo que representa una acción racional del conocimiento de la humanidad.

Esto permite afirmar que las personas logran un acercamiento a la idea, al hacer uso del razonamiento de dichas ideas o a través de una abstracción de lo que los rodea; aprenden con base en lo que descubren al efectuar inferencias de lo que conocen realmente. Sin embargo, la razón corresponde a una facultad del sujeto, que se encuentra por encima de cualquier otra cualidad, ya que a través de ella el sujeto aprende desde lo abstracto hacia lo concreto. Se concluye, entonces, que el racionalismo es una disciplina de la ciencia que asegura que el conocimiento se genera, con base en la capacidad que posee la mente para razonar; esto en relación con lo que Descartes y Kant (citados por Vélez Correa, 1959), señalaron cuando, dentro de sus creencias, afirmaban que la razón se activa a partir de la información que el entorno ofrece.

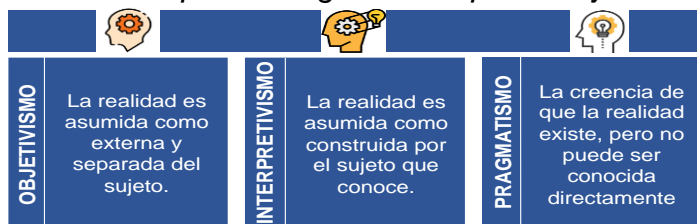
El empirismo basa sus argumentos en que considera que la fuente de conocimiento proviene de la experiencia. Bajo esta perspectiva, Schunk (2012) planteó que esa postura empírica es derivada de Aristóteles. Consideró Schunk que: “no estableció una diferencia clara entre la mente y la materia; el mundo externo es la base de las impresiones sensoriales de los humanos, y estas impresiones, a su vez, son interpretadas como válidas (consistentes, inmutables) por la mente.” (p. 6). Esta afirmación del autor permite inferir que la naturaleza misma, que se regula por las leyes, no se hace presente a través de impresiones provenientes de los sentidos. Por el contrario, se manifiesta por la razón; este hecho ocurre en la medida en que la razón encuentra información de su entorno propio.

Con base en lo expuesto, el empirismo afirma y sostiene que la única fuente del conocimiento se encuentra a través de la experiencia; los empiristas, de alguna forma, consideran que en el entorno se encuentra la base de las impresiones de los sujetos. Entre los psicólogos que adaptaron representaciones empíricas se encuentran Berkeley (1968), Mills (2000), Hume (2007) y Locke (2008), quienes afirman que los objetos o las

ideas se asocian con la conformación de estímulos complejos. Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013) abordaron el aprendizaje, desde el punto de vista filosófico, al hacer énfasis sobre el conocimiento y cómo éste se adquiere. Es decir, encontrar: “cómo el aprendizaje necesita apropiarse del conocimiento de tal manera que la mente termine apropiándose del conocimiento.” (p. 13)

La base de esta afirmación expuesta les permitió, a las autoras, considerar la existencia de bases epistemológicas distintas, para dar interpretación a la forma en la que un sujeto adquiere el conocimiento. Sin embargo, es oportuno aclarar que, dentro de las teorías de aprendizaje que prevalecen, se consideró que: ... “el conocimiento es relativo y que depende de la situación de aprendizaje, además señalan que su desarrollo es continuo.” (p. 13). La relatividad del conocimiento se da, porque no es vista como una estructura rígida; por el contrario, el conocimiento en la actualidad se perfila como el que se logra adaptar y se mantiene activo. Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013) describen tres (3) corrientes epistemológicas que se encuentran postradas por debajo de los significados expresados en las diferentes teorías de aprendizaje. Esta descripción se visualiza en la figura 1.

Figura 1
Corrientes epistemológicas del aprendizaje.



Fuente: Heredia Escorza y Sánchez Aradillas (2013)

La figura 1 describe tres (3) corrientes filosóficas que debaten acerca de cómo es percibida la realidad. El objetivismo enfatiza que ésta es observada como autónoma por fuera del sujeto, situación que permite inferir que el aprendizaje, bajo la luz de esta corriente, se visualiza hacia la conducción del sujeto que aprende el conocimiento. Esta postura establece el absolutismo del conocimiento, que se confronta con la verdad; significa que, cuando se tiene conocimiento de algo, éste permite ser verificado de forma objetiva, lo que corresponde a ser verdadero. Lo anterior permite considerar una verdad, pero al tratarse de decisiones tomadas por el hombre como sujeto pensante, éstas se

basan en la racionalidad. Ello implicaría interpretación de su parte, ya que desde su visión prejuiciosa le obliga a establecer un proceso interpretativo de la acción. Esta situación permite enfocar al *interpretivismo*, en el que dicha corriente no genera alarmas para entender que el conocimiento es verdadero, de forma absoluta. Lo que esta corriente busca demostrar es que la verdad y el conocimiento son dependientes de la teoría conocida por el sujeto.

En relación con el objetivismo, esta corriente funciona en oposición en un extremo con el pragmatismo; es decir, el pragmatismo se encuentra en el centro de dos (2) contraposiciones. En términos conclusivos, el objetivismo en un extremo del pragmatismo conjuga que el conocimiento se adquiere por la experiencia. En el caso del *interpretivismo*, el conocimiento se construye con base en el marco referencial que se considere. Para el pragmatismo, el conocimiento absoluto de la realidad es inaccesible; esta afirmación surge a partir de la consideración de una idea como variable, en cualquier situación. Ello genera un cambio sujeto al descubrimiento de aciertos nuevos. En ningún caso se pretende favorecer a una corriente específica; solo se trata de dar evidencias de lo que cada una considera, de manera que se establezca una conclusión que se aproxime a la verdad, que no es absoluta para ningún tipo de corriente filosófica.

Teoría humanista

De acuerdo con la percepción de López Arrillaga (2018), el humanismo integra, desde el existencialismo, algunos elementos que son mostrados en la figura 2.

Figura 2

Nociones del humanismo

EL SER HUMANO ES		ELECTIVO
		LIBRE
		RESPONSABLE

Fuente: elaboración propia, basada en López Arrillaga (2018).

En la figura 2 se muestran tres (3) elementos claves con los que el autor percibe al ser humano: dentro de la noción electivo, el ser humano se mantiene en una búsqueda constante que le permita encontrar, de forma acertada, cuál es su destino, qué le depara, qué puede encontrarse en él, a pesar de las incertidumbres que arrojan la elección que éste pueda realizar. Esa selectividad va unida con la libertad que desarrolla, para colocar sus metas durante el progreso de la vida, libertad para decidir y actuar. A pesar de que es un ser pensante, con capacidad de razonamiento, pudiesen darse situaciones de manejo de libertad emocional, escenario bastante complejo en la toma de decisiones. En relación con la noción de responsabilidad, ésta se encuentra en su elección y libertad de hacer efectivas sus decisiones propias.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se deduce que el ser humano goza de privilegios que le dan libertad para tomar decisiones. De la misma manera, para elegir la construcción de la ruta que guía el sendero de su vida personal y/o profesional, frente a una responsabilidad que se encuentra presente en todas sus acciones. En ese sentido, se considera al ser humano como un ser capaz de elegir, libre y responsablemente; que puede contribuir con las acciones que se desarrollan, dentro de una organización empresarial, en las que sus acciones en función de la toma de decisiones, pueden enrumbar con éxito a la organización empresarial. Con base en esta postura de López Arrillaga (2018), los psicólogos de la tendencia humanista consideran que el ser humano es un todo. Dentro de este enfoque integral, es necesario que el ser humano sea estudiado de forma total y no separada. La representación del yo, su yo mismo, considerada como el principio de su estructura psicológica. Es decir, el ser humano es único, es solo su yo con manifestaciones múltiples, con la estructura de una personalidad que lo hace diferente a otro.

Asimismo, es autorrealizable, desde la concepción de su formación, capaz de trascender ante situaciones contrarias a sus principios. Por tanto, se crece en la adversidad y hace que prevalezcan sus potencialidades. Es considerado un ser resiliente; ello le permite crecer, a pesar de encontrarse en situaciones complejas. Un ser insertado para convivir con otros; esta característica permite otorgarle el calificativo de ser social y sociable. Desde esta visión, se considera que sus relaciones, desde su formación, le permiten establecer interacciones de conocimiento en la socialización de

éste. En términos concretos, se visualiza la postura de Vygotsky (1982), de ser y estructurar un aprendizaje sociocultural; es decir, está consciente de sí mismo y de su aquí y ahora. Su pasado es un reflejo de cómo labrar un futuro, ya que sus vivencias escenifican un aprendizaje, donde establece intercambios de saberes con estructuras de conocimiento adaptadas a sus intereses propios.

Está provisto, además, de facultades que le permiten tomar decisiones con libertad, bajo el principio de responsabilidad, por lo que puede tomar y elegir qué hacer; de esta manera es un ser dinámico y constructor de su futuro. Por otra parte, es intencional, porque sus acciones son parte de las decisiones que toma, y conforman su espejo de responsabilidad y voluntad. Todos estos elementos describen los aprendizajes, experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de la vida. Estas características se sustentan en el planteamiento de Rogers (1961), quien enfatizó que los procesos mentales del ser humano se encuentran bajo la línea de libertad del individuo, cuando éste toma decisiones. Es decir, no existen factores de ninguna naturaleza, bien sean de orden biológico o ambiental que determinen el comportamiento del ser humano. En definitiva, para Rogers, cada individuo desarrolla su propia personalidad, en la medida en que éste se acerca o aleja de sus metas. Esta afirmación confirma la postura de la psicología humanista, que visualiza el desarrollo personal del ser humano, para que sea quien quiera ser.

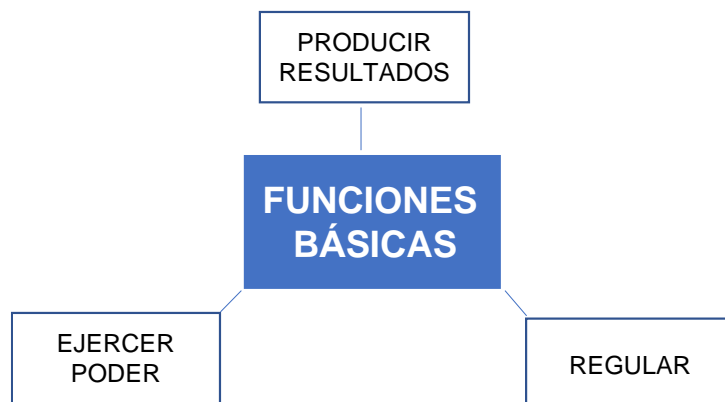
Teoría organizacional

En la definición expuesta por Morejón Santistevan (2016), la teoría organizacional se enmarca en la forma en la que se estructura el trabajo dentro de una organización empresarial; hace énfasis en que cada división considerada en la distribución de la cadena de mando, debe establecer un nivel jerárquico que lidere las actividades y decisiones departamentales. Con base en ello, la organización debe: “vincular con la coordinación asignada a las diversas unidades que se encuentren divididas para poner en práctica la división del trabajo.” (p. 133). Esta afirmación de la autora precitada permite tener el conocimiento de la organización, cómo se establece la misma y cómo se encuentran divididas las actividades; es decir, la organización corresponde al todo, y

cada departamento en el que se dividió, forma parte de ésta, donde cada nivel reporta sobre su gestión.

Cada división, bien sea denominada unidad o departamento, se considera que debe estar liderada por sujetos con calificaciones aptas de desempeño, para asumir las responsabilidades. Dentro de ellas, la conformación de una estructura de planeación les permite guiarse hacia el mismo objetivo del todo. De esta manera y bajo un enfoque de liderazgo, prevalecerán las acciones en la toma de decisiones, de forma democrática, para que la administración vele por el que lidera y por los deberes que tiene que cumplir. Dicha estructura de la organización debe velar por el cumplimiento de sus funciones básicas, entre las que se destacan las mostradas en la figura 3, según el planteamiento de Hall. (Citado en Morejón Santistevan, 2016)

Figura 3
Funciones básicas en la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, basada en Hall (citado en Morejón Santistevan, 2016).

La figura 3 muestra que la primera función consiste en la producción de resultados; estos se encuentran sujetos a los objetivos de la organización empresarial, ya que desde esta función la alineación de los resultados debe tocar las metas propuestas. En relación con la segunda función, la regulación permite a la estructura organizacional minimizar la influencia de discrepancias parcializadas sobre la empresa; esto conllevaría a una fortaleza en la estructura que dé garantías, para que los sujetos se adecuen a los propósitos de la organización y nunca en sentido contrario. Finalmente, en la tercera función sobre el ejercicio del poder, se visualiza hacia dónde están dirigidas las posiciones que lo ejercen en la toma de decisiones. Si bien se concibe una estructura

democrática, siempre el poder se dirige sobre los sujetos que tienen, dentro de sus funciones, la toma de las decisiones correspondientes. Para Miranda Castillo (2008), la teoría organizacional cumple un papel preponderante en el desarrollo de una empresa. Ésta vincula las actividades o tareas de manera que se logre un proceso de adecuación en sus áreas, para alcanzar los objetivos y metas propuestas como institución empresarial.

Estos se corresponden con la ejecución de proyectos determinados, por la dirección empresarial; para ello, es necesaria la ejecución de recursos, tanto económicos, como financieros y materiales, con la participación justa del talento humano que hace parte de la organización empresarial. La toma de decisiones, según Miranda Castillo (2008), está respaldada por el desarrollo del proceso organizacional, la misión a la que le corresponde como organización, así como por la visión fijada como ruta a lo largo del tiempo. De igual forma, los valores que contribuyen a la ruta del quehacer empresarial de los sujetos que hacen parte, consideran las estrategias que lleven a la organización a ser parte de una empresa que maneja estándares de calidad y servicios acordes con sus exigencias. En este sentido, dentro de la estructura organizacional, se distribuyen por unidades en las que se definen actividades y jerarquías, en función de un beneficio colectivo.

Dentro del concepto de teoría organizacional se encuentra, según la visión expuesta por Miranda Castillo (2008), que ésta debe considerar la administración de la organización. Se entiende que ésta fluye de una ciencia social, que busca satisfacer necesidades no solamente internas, sino también externas, en la sociedad donde se ejecutan operaciones. Desde esa perspectiva se logran alcanzar objetivos institucionales, en los que los individuos de dichas organizaciones hacen parte de las operaciones de la empresa, de acuerdo con las competencias que cada uno maneja, en sus puestos de trabajo.

Dirección estratégica y organizacional

En opinión de Miranda Castillo (2008), es necesario establecer cambios que logren alcanzar espacios económicos, sociales, laborales y estructurales, que orienten

el ejercicio de las organizaciones. A su vez, que permitan el desarrollo de una sociedad empresarial nueva; que le de forma a espacios organizacionales nuevos, que vinculen el éxito con todas las empresas, sin que importe la actividad o razón social a la cual se dediquen o enfatizan su desarrollo, en beneficio de una colectividad. Dentro de ellas se destacan la nueva economía, en la que se manejan escenarios que generan cambios expeditos, profundos, complicados, interrumpidos y altamente impredecibles. La disminución del tiempo de vida que se vincula con la permanencia de productos y servicios. La liberación y globalización, vinculados con un aumento de la competencia, reducen el valor económico y estratégico de la cuota del mercado correspondiente. La valorización empresarial que pretende tomar un valor mayor, que se conoce como gestión y su adaptabilidad a los cambios.

La propiedad intelectual que profundiza la fuerza que estas organizaciones poseen en cuanto a sus creaciones propias. La fuerza laboral en la que se visualizan aquellos cambios necesarios, con base en sus características; se deben brindar en los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con las competencias y conocimientos de los trabajadores. Las organizaciones de menor tamaño con un número reducido de fuerza laboral. La generación de nuevos conocimientos, al ritmo de los cuales crece, rápidamente, a intervalos exponenciales; se visualiza una caducidad del conocimiento. El desarrollo tecnológico que estipula un crecimiento acorde con el avance de la tecnología. Las nuevas ramificaciones tecnológicas que buscan la generación de espacios de coordinación eficaces de la gestión y operatividad en la organización. La operación organizacional en redes que concibe un movimiento altamente competitivo en el mundo virtual y digital.

La representación realizada permite afirmar que, en la actualidad, en un contexto económico y social de crecimiento rápido, las formas tradicionales de gestión se convierten en escenarios insuficientes, que no logran satisfacer las exigencias de un mercado que se mueve con los avances tecnológicos. Por tanto, es imperativa la inclusión de estrategias no solo complejas, sino que también den respuestas a las tecnologías presentes en los mercados nuevos. En ese sentido, debe apuntarse hacia la integración del conocimiento y la innovación, como parte de los factores de competitividad.

Teoría del desarrollo profesional

Trillo Alonso *et al.* (2017) señalan que la teoría del desarrollo profesional se encuentra ampliamente ligada a un proceso de reflexión, donde prevalece una mejora del sujeto, individualmente. Es decir, existen factores y dinámicas dentro de lo profesional y organizacional, complejas, para el desarrollo mismo del individuo. El desarrollo profesional se encuentra en todas las áreas del saber, estructurado hacia el avance de competencias y habilidades, que generen confianza en el desempeño propio del sujeto. Según lo expuesto por Dumont *et al.* (2010), así como por Timperley (2010), afirman que, en el desarrollo profesional, convergen una gran cantidad de contextos, condiciones, decisiones y agentes. Intervienen dentro del proceso de construcción de oportunidades, en las que los sujetos adquieren dominios en la praxis, en lo cognitivo y en lo que se refiere a las emociones e interacciones sociales.

La concepción teórica expuesta por Chiavenato (2011), en la cual se fundamenta el desarrollo profesional, se encuentra referida a la postura de que todo ser humano: “recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.” (p. 340). Esta afirmación confirma el grado de influencia que recibe el ser humano, en los ambientes sociales; ello permite inferir que, de acuerdo con las predisposiciones en las que se encuentre, éste modifica su conducta aún en sus criterios propios. Chiavenato (2011) enfatiza que la educación puede ser vista desde dos (2) puntos de vista: el primero de ellos es organizado y sistemático, proveniente de las denominadas estructuras escolares formales. El segundo, no organizado ni sistemático, proviene de un desarrollo impreciso y no sistemático que, generalmente, se encuentra en los espacios del hogar o grupos sociales donde se desenvuelve el individuo. Es decir, la educación puede surgir desde espacios múltiples; de allí viene la necesidad de conocer lo que se denomina educación profesional.

Figura 4
Tipos de educación.



Fuente: elaboración propia, basada en Chiavenato (2011).

En este sentido, la educación profesional, conocida como la que representa un orden dado institucionalmente o aquella donde no forma parte esta característica, posee como elemento de búsqueda, la preparación del sujeto con herramientas profesionales, para que enfrente la vida laboral. De igual manera, surge la denominada formación profesional proveniente de la academia o no, cuyo objetivo primordial es preparar al sujeto para una profesión específica, dentro de un mercado laboral concreto. En este espacio, se precisan objetivos de acción extensos e indirectos a largo plazo, para entregar una calificación al sujeto expuesto a una profesión, en las organizaciones empresariales. En lo que corresponde al desarrollo profesional, éste se vincula con una educación de tipo profesional encargada de establecer acciones de profesionalización del sujeto, para que éste logre ejercer funciones específicas, dentro del área en la que se desempeña.

Es, por tanto, que la educación profesional se enfoca en el crecimiento profesional del individuo, en una especialidad ejercida en una organización, de tal manera que alcance niveles de experticia eficientes y eficaces, para el desarrollo productivo de la empresa. Finalmente, el ciclo cierra en la capacitación, la cual es la parte de la educación profesional que se encarga de ajustar saberes a un sujeto, para el ejercicio de un puesto o desarrollo de funciones específicas de dicho puesto laboral. Esta fase se plantea mediante el cumplimiento de objetivos claros y de corto plazo; al mismo tiempo, se ejecutan de forma inmediata, de tal manera que el individuo adquiere las herramientas necesarias y pertinentes en el desarrollo de sus labores. Este tipo de educación es impartida desde las propias organizaciones empresariales o es proveniente de instituciones u organizaciones expertas en las áreas requeridas de capacitación. Este

proceso generalmente está orientado hacia un programa, cuyo propósito es adaptar a los trabajadores, en el desarrollo de sus funciones.

Organizaciones aprendientes

Se ha aclarado, en párrafos anteriores, que el conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en una organización. De hecho, es uno de los principales factores por los que la empresa logra tener o no el éxito esperado. Por lo tanto, el reto de la empresa actual es el de convertirse en organización aprendiente, con la capacidad de responder favorablemente al medio en cambio constante que le rodea: ello requiere administrar su propio conocimiento y habilidades, para poder estar bien dentro de ella misma. Bajo la filosofía de Senge (1992), el investigador infiere que surgen las llamadas organizaciones que aprenden, cuyo planteamiento es relativamente sencillo; las empresas modernas no pueden sobrevivir sin que aprendan continuamente, por lo que se requiere de una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en ellas.

El aprendizaje es una acción que toma el conocimiento en un sentido amplio, como entrada (*input*), y genera conocimiento nuevo. Pero, antes de convertirse en organizaciones que aprenden, las empresas deben establecer unas orientaciones operativas claras para la práctica y unos sistemas mejores de evaluación, que estimen el nivel y ritmo de aprendizaje; se manifiesta que la experimentación es fundamental para que éstas produzcan. En las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje, existe una vinculación estrecha entre la visión, su estrategia general, así como la de innovación, que tienen lugar en su cultura. Una actitud y estilo abiertos hacia el cambio, por parte de las organizaciones que institucionalizan el aprendizaje, revertirá en una ventaja competitiva derivada de un mejor posicionamiento en el mercado.

Ahora, desde que las empresas se enfrentan cada vez más a cambios sociales y organizacionales permanentes, existe una necesidad creciente para que se vuelvan aprendientes autorrenovadas. Argyris y Schön (1997) afirman que, en las organizaciones aprendientes, sus propios integrantes poseen la capacidad de revelar todo aquello que es considerado como un error; esta situación no es considerada normalmente, dentro de sus procesos. De esta manera realizan la corrección

correspondiente, basándose en la estructura de la propia teoría de las organizaciones, de tal manera que los resultados se presenten en imágenes. Para otros se enfatiza el trabajo colaborativo, el empoderamiento (*empowerment*) y la mejora continua; no sólo es un ente adaptativo, sino generativo: se trata de crear el futuro, no sólo de adaptarse a lo que venga. (Icaza, 1998)

Una organización se transforma en aprendiente, cuando comparte y usa el conocimiento, de tal manera que sus miembros se unen en un esfuerzo, para cambiar el modo en que esa organización responde a los desafíos y a los cambios que plantea el entorno. Como se observa, autores institucionalistas, configuradores de la nueva economía, del mercado, organizaciones y sujetos de conocimiento, dan muestra de la cantidad de trabajos recopilatorios que se han realizado en relación con el tema en muy poco tiempo. Señala Weick (2008) que, desde su concepción, existen exploraciones múltiples, acerca de las referencias de aprendizaje en las organizaciones, en relación con el significado de los elementos que se desean investigar.

Cantú Garza (1999) señaló que, dentro de los procesos económicos que se realizan globalmente, puede observarse que los mismos están orientados hacia la indagación de un elemento que permita estar a la par de las organizaciones. De allí que éstas se presenten bajo la permanencia de un nivel alto de competencias. Desde esa perspectiva se hace necesario invertir en el conocimiento y hacer que éste forme parte de su estructura, como un elemento principal en las organizaciones. De esta manera, desde la forma de administración y control de los empleados, estos se sienten tomados en cuenta, de acuerdo con sus experiencias y habilidades. Con base en el planteamiento anterior, el autor precitado afirma que desde esta acción mencionada: ... “surgen las organizaciones aprendientes, las cuales se fundamentan en los procesos de administración del conocimiento, así como en su puesta en práctica dentro de los procesos de la compañía buscando mantener una cultura de aprendizaje continuo”. (p. 1)

Estas afirmaciones permiten inferir que un conocimiento administrado, controlado y desarrollado, en las organizaciones, es un estimulante para que éstas se encuentren dentro de un proceso de aprendizaje continuo, donde cada aspecto que implique avances sea considerado, para que las empresas puedan considerarse aprendientes.

Dentro de las conceptualizaciones estudiadas por autores diferentes, el investigador tomó como referencia la postura de Flood (1993), así como la de Nevis *et al.* (1995) acerca de las organizaciones aprendientes; los autores precitados lograron establecer que éstas son empresas que llevan a cabo sus procesos y estructura a seguir, junto con sus empleados. Perseveran en mantener una constante sobre el aprendizaje en función de sus experiencias, de manera tal que se generen perfeccionamientos a nivel profesional, para alcanzar los objetivos institucionales.

Lo expuesto permite inferir que poseen la capacidad de reinventarse y descubrir, desde sus experiencias, la forma de ser eficientes y efectivas, para que aprendan de sus procesos. Estas acciones son las que han permitido atravesar situaciones fuertes en el ámbito global, dentro de los cambios económicos que han surgido en un mundo competitivo. Se encuentran en un proceso en el que, basados en la forma en la que administran y controlan su conocimiento, les permiten mantener una visión y experiencia competitivas. Ahora bien, las organizaciones aprendientes se hacen presentes, por cuanto visualizaron la forma en la que el aprendizaje formó y permitió formular un camino que garantizara el éxito organizacional. Es decir, el aprendizaje se consideró una de las formas que les permitiría, a las organizaciones, enfrentar las situaciones de cambio. Tal como se puede observar, cuando se habla de organizaciones aprendientes, éstas poseen, inmerso dentro de su concepto, el significado de aprendizaje. Cantú Garza (1999) lo consideró como: “un proceso por medio del cual los individuos obtienen conocimiento y éste modifica su conducta y acciones.” (p. 6)

En todo proceso se requiere organizar las formas que generen las acciones que conlleven a establecer la manera de aprender, así como cuáles métodos y estrategias se han de utilizar, para alcanzar la administración y control del conocimiento. Al mismo tiempo las investigadoras Watkins y Marsick en los años 1993 y 1996 conceptualizaron a la organización aprendiente, dentro de lo que ambas denominaron aprendizaje organizacional. Éste responde a un proceso donde el conocimiento es apropiado y compartido; de modo que se generan escenarios de cambio, por las variantes recibidas de su propio entorno organizacional. En ese sentido, las autoras reconocen la necesidad de establecer siete (7) dimensiones, tal como se muestra en la figura 5.

Figura 5
Dimensiones del aprendizaje organizacional.



Fuente: elaboración propia, basada en Watkins y Marsick (1993 y 1996).

La figura 5 describe las dimensiones que, a consideración de las autoras precitadas, conforman el desarrollo del aprendizaje organizacional. Se detecta el aprendizaje continuo, como aquel cuya acción representa un esfuerzo donde se crean las oportunidades. La investigación y el diálogo señalan el esfuerzo necesario para crear una cultura de cuestionamiento, realimentación y experimentación. El aprendizaje en equipo muestra la oportunidad de establecer un trabajo colaborativo; el *empowerment* presenta la oportunidad para ceder el poder y compartir la visión organizacional; el sistema integrado muestra los esfuerzos para establecer sistemas de aprendizaje. La conexión del sistema se muestra desde el reflejo del pensamiento sistémico; por último, la dirección estratégica que muestra la utilización del aprendizaje, como generador de cambios hacia mercados nuevos.

Competencias en las organizaciones aprendientes

La capacitación y el aprendizaje organizacional hacen parte de los aspectos que más se destacan, dentro del enfoque de la gestión por competencias. Se demuestra claramente que las organizaciones aprenden, solamente, a través de individuos que aprenden; ello indica que no existe aprendizaje organizacional, sin aprendizaje individual. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional. (Pardo Enciso, 2007). Competencia es una palabra polisémica y multidimensional que alude, desde los marcos legales, al ámbito de acción, facultad o potestad para tratar un asunto, o su incumbencia. Cuando se asocia al mercadeo, remite hacia el competidor, persona o institución que ofrece un servicio

similar, pero que, al mismo tiempo, gira en torno a la habilidad. La Real Academia de la Lengua Española, a través del diccionario de la lengua española (2024), la define como: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (p. 1)

Desde el punto de vista teórico, muchos autores e investigadores han concluido en la importancia que tienen los modelos de desarrollo por competencias, así como la gestión de conocimiento y empresas aprendientes. McClelland (1973) predijo, confiablemente, que a partir de las competencias se podría confiar en un desempeño excepcional, dado que las consideraba como un conjunto de atributos personales, conocimientos y destrezas. De allí que sean los componentes que, por excelencia, se evalúan en los desempeños y las funciones. También se usa como modelo en el proceso de selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano, entre otros. Etimológicamente, el origen de la palabra competencia, en la lengua española, se relaciona con los verbos *competere* y *competir*; provienen de un mismo verbo latino *competere*, que significa ir de una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir.

A partir del siglo XV *competere* adquiere el significado de pertenecer a, incumbir, que da lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente*, que indica apto o adecuado (Bacarat y Graziano, 2001). Dentro del contexto teórico, la competencia es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado, en un contexto dado. Mertens (1996) considera que las características más relevantes que posee un individuo, apuntan hacia un patrón que lo hace efectivo; coincide con dicha postura, Spender (1996) quien la sitúa sobre la base causal que mantiene, en el individuo, una garantía de efectividad en una situación por resolver. Pero, más allá de una definición básica, varios autores han coincidido a la hora de construir y reconstruir su significado, desde un enfoque organizacional; en la literatura se habla de competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones, indistintamente.

El criterio, en este sentido, es que el concepto *competencia laboral* engloba al concepto de *competencia profesional*, porque lo *laboral* implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. En este orden de ideas, emerge una gama de definiciones en torno al concepto de competencias, donde la expresión dada por los autores permite, al investigador, establecer una postura conceptual que describa

a la competencia, desde el punto de vista de las organizaciones aprendientes. De tal manera, que la forma de conceptualizarla considera todos los elementos de ésta, pero dentro de un entorno empresarial. En la tabla 3 se presentan las diferentes concepciones.

Tabla 3

Conceptualizaciones diversas del término competencias.

	Autor	Conceptualización
Competencia	<i>Boyatsis (1982)</i>	Se describe como características subyacentes a una persona, relacionadas directamente con una actuación exitosa, en su puesto de trabajo.
	<i>Ruiz (2010)</i>	Conocimientos, procedimientos, actitudes y sentimientos que intervienen en la multiplicidad de interacciones, que realiza un sujeto en su entorno.
	<i>Spencer y Spencer (1993)</i>	Es una característica del individuo, que se encuentra relacionada con un rendimiento efectivo o superior en el trabajo.
	<i>Organización Internacional del Trabajo, OIT (2020)</i>	Capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral, plenamente identificada.
	<i>Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2022)</i>	Conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, al utilizar los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Nota: descripción conceptual del término competencia, a la luz de los teóricos.

En la gama de definiciones presentadas, se vislumbran varios aspectos comunes en la noción de competencia, tal como es usada en el mundo del trabajo. Se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige una relación directa con el conocimiento. En el mismo orden de ideas, Tobón (2008), citado en Trujillo Segoviano (2014) planteó que las competencias:

... surgieron en la medida de las necesidades que enfrentó este campo a partir de las transformaciones de las formas de producción, al pasar de un modelo fordista taylorista al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la desregulación de los mercados. Las empresas actualmente necesitan contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para

adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del cliente. (p. 309)

La cita explica que las competencias laborales corresponden a esas habilidades y destrezas, que se encuentran presentes en el personal de la organización. Por otro lado, implica un modelo tecnoglobalizado que requirió cambios, para enfrentar el proceso de globalización, que iba destruyendo a las organizaciones. Insiste el autor precitado, que éstas conforman la adecuación hacia los procesos laborales nuevos, para que se ajusten los desempeños laborales, con base en los requerimientos del entorno. Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2019), McClelland (1973) y Saracho (2005), las competencias no solo se conforman desde lo cognitivo y las capacidades/habilidades que hacen resaltar a un sujeto/empleado; cuando estos ejercen, se adicionan las capacidades que permiten dar respuesta a solicitudes complejas. Dentro del ámbito de las empresas y organizaciones, éstas se configuran bajo un modelo que sostiene la efectividad y presenta cinco (5) características. Las habilidades son visibles, mientras que el conocimiento no es tangible de forma inmediata.

Características de las competencias laborales

Según Sagi Vela Grande (2004), las características principales que presentan las competencias son: integran las actitudes, los conocimientos y las habilidades para un determinado puesto, al convertirse en un comportamiento observable. Se miden en términos de aportación de los resultados, por parte del ocupante del puesto. Permanecen en el tiempo, porque no dependen de aspectos necesariamente tecnológicos, sino más bien del aporte, por parte del ocupante. Son aplicables, no es suficiente *saber*, la naturaleza de las competencias es *saber hacer* y *poder hacer*. La aplicación de las competencias supone la consecución de un logro, ya que siempre producen un resultado positivo. Las competencias son medibles, ya que se manifiestan en una serie de conductas observables en el desempeño diario.

En resumen, las competencias laborales no son una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; son una capacidad real y demostrada, que no solo tiene en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional. En tal contexto, la aplicación de

un modelo de competencias constituiría la respuesta para la generación de competencias competitivas, basadas en las capacidades de personas altamente eficaces. A partir de dicha realidad, la gestión por competencias se establece como garantía para el manejo de los subsistemas de talento humano de manera integrada, en pos de identificar y, posteriormente, desarrollar las competencias requeridas para el desenvolvimiento de actividades, en un puesto de trabajo determinado. Cabe destacar que, en el contexto colombiano, fue en la década de los años noventa del siglo XX, cuando se detectó la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación del personal. El 2 de agosto de 1995 se constituyó el Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (Conocer), como el organismo encargado del desarrollo y certificación de personal, mediante la capacitación continua. Asimismo, McClelland (1973), citado en Ojeda García y Hernández Pérez, 2012) configuró cinco (5) características que se presentan en la figura 6.

Figura 6
Características de las competencias



Fuente: McClelland (1973)

La figura 6 concentra con base en la descripción realizada por el autor precitado, la presencia de cinco (5) características, donde las habilidades se entienden como la capacidad para que un sujeto pueda ejecutar actividades de orden físico y mental. En cuanto al conocimiento, éste se encuentra ubicado en la información que un individuo posee en áreas concretas; el autoconcepto se conforma por las actitudes, valores y la forma en que el sujeto se ve a sí mismo. Las cualidades se orientan hacia las características físicas; finalmente, las motivaciones se refieren a los aspectos en los que las personas insistentemente piensan y generan una acción. De la misma forma Gómez Rojas (2015) estructuró las características de las competencias; encontró solamente solo tres (3): un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que ubican al sujeto en el saber hacer y el saber estar.

De manera que, con este dominio de saberes, son capaces de actuar con eficacia. Como segunda característica se encuentra que las competencias son definibles en la acción; representa un significado que considera que éstas no residen en los recursos/capacidades, sino en la movilización misma de los recursos personales. Esta postura permite inferir que la competencia genera un proceso de acción. Finalmente, la tercera característica corresponde a los elementos constitutivos de las competencias, lo cual implica y ratifica que las competencias se obtienen a lo largo de la vida. Estas conceptualizaciones y características propias de las competencias se consideran coincidentes, ya que desde la perspectiva individual cada autor maneja una o más características. Todas van atadas a las experiencias que el sujeto adquiere durante su trayectoria, que envuelve su aprendizaje en el desarrollo de su trabajo, tal como se describe en la figura 7.

Figura 7
Tipología de las competencias.



Fuente: Gómez Rojas (2015).

La tipología presentada en la figura 7 configura cuatro (4) competencias; las separa de acuerdo con la forma en la que éstas intervienen. Sin embargo, se encuentran presentes en las organizaciones empresariales, pero no en todos los sujetos o trabajadores. Cuando las competencias se reúnen en un equipo de trabajo, se alcanza a socializarlas, para ponerlas en práctica. En conclusión, la competencia técnica necesita de la metodológica, para encontrar formas de transferencia de experiencias. De igual forma, la competencia social forma un elemento que permite la inclusión de los trabajadores, para que se desarrolle la competencia de participación.

Quintero Teller (2010) considera que, para categorizar a las competencias, se hace necesario aproximarse a las definiciones que permiten su presencia. Se diferenciarán los tres (3) enfoques que las sustentan; el primero describe a la

competencia como una capacidad para hacer algo, para ejecutar una tarea; el segundo se posesiona de las actitudes y capacidades de los individuos; el tercero es un enfoque holístico que realiza una inclusión de los dos (2) anteriores. Estas afirmaciones descritas permiten aseverar la existencia de una clasificación, que se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Clasificación de las competencias.

Competencias	Caracterización
Individuales	... tienen relación con aspectos tales como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.
Metodológicas	... corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos, para desarrollar una o más tareas.
Técnicas	... se refieren a las aplicaciones prácticas, precisas, para ejecutar una o más tareas.
Sociales	... responden a la integración fluida y positiva del individuo en grupos de trabajo.

Fuente: tomado de Quintero Teller (2010).

Nota: la estructura de competencias se caracteriza desde su definición.

La clasificación presentada en la tabla 4 es coincidente con la elaborada por Gómez Rojas (2015), a pesar de que no son exactamente iguales. Ambas propuestas poseen un alcance para el desarrollo de las competencias, en las organizaciones. Tal como precisa el autor, desde lo individual existe participación; en lo metodológico implica acciones de tarea; en lo técnico se ejecutan las prácticas de cada actividad laboral; finalmente, en lo social, promueve la integración y participación de los sujetos, dentro de las organizaciones empresariales.

Modelo

Un modelo representa, en primer lugar, su tipología; en segundo lugar, la noción de éste. Se configura la estructura, fundamentada en una teoría que le da forma. En ese sentido, Yuren Camarena (2006) configuró una estructura modelada, basada en las dos (2) vertientes antes mencionadas; con apoyo de la teoría surgen, desde el modelo, varios elementos entre los que se describen el modelo en el proceso, en lo cortical, en lo básico, en lo operativo y en el modelo teórico. A su vez, genera cuatro (04) modelos denominados matemático, verbal, gráfico y concreto; este último se desplaza sobre dos (2) modelos, el directo y el simulado. Esta estructura, en opinión de la autora, da a

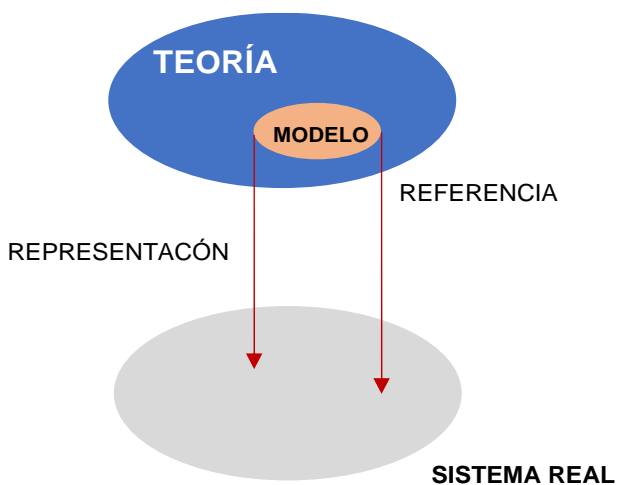
entender la presencia de una representación de la teoría, lo que da a conocer las condiciones ideales en las que se produce lo que el investigador desea verificar, seguido de una teoría que, finalmente, representa una muestra para explicar, de forma general, la teoría.

Adúriz Bravo (2010) contempla la conceptualización de modelo basado en el “lenguaje natural configurando así la presencia de una contraposición.” (p. 248). En este sentido, el autor considera que los elementos contrapuestos se orientan hacia las ideas de nociones fundamentales, que representan instancias necesarias a seguir, para alcanzar el éxito. Por otro lado, se contrapone la réplica donde se hacen presentes elementos característicos de lo que se está copiando. La presencia de esta multiplicidad, en el concepto de modelo, representa dentro del campo de las ciencias, una dificultad en el instante que corresponde tomar la autoridad.

Características de un modelo

Los modelos, en opinión de Yuren Camarena (2006), tal como se observa en la figura 8, representan una: “línea característica que permite la comprensión de la teoría y describe una zona restringida del campo cubierto por la teoría; la teoría incluye modelos y estos la representan justamente mostrando la referencia que hace la teoría a la realidad.” (p. 57)

Figura 8
Características de un modelo.



Fuente: Yuren Camarena (2006).

La figura 8 permite describir que, para lograr comprender una teoría, ésta debe representarse en forma de modelo, ya que desde este punto de vista se puede lograr explicar la teoría, al vincular lo abstracto que puede ser lo teórico, con lo concreto o lo práctico del modelo. De allí surge la idea de que un modelo permite imaginar para comprender; este acercamiento le otorga a un modelo, la posibilidad de que las teorías que lo sustentan puedan ser comprobadas, de forma empírica con menor dificultad. Chamizo (citado en Adúriz Bravo, 2012) consideró ocho (8) características que se muestran en la tabla 5; hace hincapié en su representación, dentro de los denominados modelos científicos, al admitir que estos son relevantes en todos los niveles del saber.

Tabla 5
Características de un modelo científico.

Modelos basados en:	Características
Representaciones de objetos, fenómenos o procesos.	Esta característica implica que los modelos siempre son la representación de algo y procuran mostrar, de forma muy sintetizada, lo que buscan representar, para que éste pueda ser comprendido.
Instrumentos.	De esta manera se busca que los modelos intenten dar respuestas a las interrogantes planteadas, de tal manera que su creación permita la obtención de información variada, relacionada con los hechos, donde probablemente no exista la posibilidad de acceder a ellos de forma directa.
Analogías.	Esta característica describe a los modelos representados con una amplia similitud, con aquello que él quiere representar, sea éste un proceso o fenómeno de cualquier índole. Los modelos conjugan una equivalencia, hasta cierto punto, de la realidad estudiada, al establecer conjeturas que pueden ser probadas.
Disimilitudes.	Tal como lo representa el término (modelo), en éste se encuentran diferencias con la realidad y, por otro lado, son más simples. De manera que dan respuesta al significado del propósito planteado, en la búsqueda de conocer su descendencia y destino.
Analogías y diferencias.	Esta percepción que reúne a las dos (2) características anteriores, permite establecer que existe una vinculación con el entorno que están representando. Es decir, de acuerdo con su representación, las similitudes y diferencias pueden ampliarse, lo que da oportunidad para correcciones.
Repetición.	Implica un proceso de revisión constante; se configura como una realimentación del proceso, donde se busca la apropiación de la aparición de una nueva realidad práctica de los hechos evidenciados.
Aceptación.	En la comunidad científica, la aprobación de la representación de un modelo significa que éste da respuesta a la realidad y, por ende, forma parte del conocimiento que se genera, el cual es válido.
Clasificación.	Responde a que los modelos pueden ser icónicos y conceptuales; cada uno de estos da respuestas, desde las estructuras de su representación, con imágenes o maquetas o hace uso del lenguaje, símbolos o fórmulas.

Fuente: elaboración propia, basada en Adúriz Bravo (2012).

La estructura desarrollada en la tabla 5 conjuga y representa una serie de características, que se encuentran presentes en la representación de un modelo. Son las más relevantes y se puede inferir que buscan la aproximación hacia una realidad,

vista desde la forma en que se percibe. Para el investigador, el modelo como base teórica se sumerge en una representación que es generada, desde la forma en la que pretende dar respuestas y en la que sus analogías y diferencias son perceptibles para su desarrollo. La repetición de eventos conlleva a una revisión y adaptación del modelo, para encontrar la aceptación dentro del campo del conocimiento, con base en una clasificación propuesta.

De acuerdo con los planteamientos expuestos, en relación con las características de los modelos, se puede considerar que son congruentes, ya que exponen rasgos generales, que estos parten de la teoría y hacen una representación de la realidad que se vive en el contexto. En la figura 8 se distingue, de forma resumida, la postura de Yuren Camarena (2006), ya que la autora maneja cinco (5) elementos característicos; Adúriz Bravo (2012) los ejemplifica con base en ocho (8) renglones descritos en la tabla 5, con más similitudes que diferencias. Es decir, ambos autores desarrollan, desde su visión, la forma en la cual consideran la existencia de características de los modelos y dejan abierta la posibilidad del surgimiento de otras.

Tipología de modelos

Dentro de la tipología, existen varios autores que establecen sus consideraciones, las cuales se muestran en la tabla 6, según el punto de vista de Carvajal Villaplana (2013).

Tabla 6

Tipología de modelos.

Autor	Descripción de la tipología
Sierra Bravo (1984).	Analógicos, icónicos y simbólicos.
Echeverría Ezponda (1999).	Lógicos, matemáticos, analógicos, teóricos e imaginarios.
Carvajal Villaplana (2002).	Icónico, analógico, topológico, simbólico y matemático.

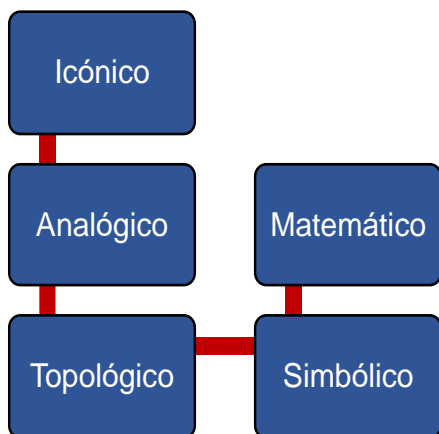
Fuente: elaboración propia, basada en Carvajal Villaplana (2013).

Tal como se observa en la tabla 6, los autores son coincidentes al establecer que los modelos son formalizados y no formalizados; sin embargo, dentro de la estructura se observa que existen diferencias en su composición. En ese sentido, de acuerdo con la descripción de Carvajal Villaplana (2013), en el caso del icónico, éste representa lo relacionado con el conjunto de propiedades de un proceso o de un sistema. En cuanto

al analógico, se concibe como una abstracción más pronunciada de lo creado anteriormente; se desarrolla a partir de las coincidencias encontradas en sus cualidades, su forma estructural o bien, del proceso o fenómeno que se estudia. El topológico se caracteriza por la forma en que se ordenan los elementos de estudio; el simbólico se considera como la forma de identificación del sistema o proceso. Finalmente, en el matemático se radican las expresiones mediante símbolos y reglas, las cuales generan las inferencias a partir de suposiciones. Para visualizar esta tipología descrita en la tabla 6, se tomó la referencia dada por Carvajal Villaplana (2013) representada en la figura 9.

Figura 9

Constitución de un modelo.



Fuente: Carvajal Villaplana (2013).

Esta representación de modelo permite afirmar que éste se estructura, nace y se desarrolla como un instrumento, que orienta hacia el estudio de la realidad que se analiza; por tanto, contribuye a la comprensión de la teoría y las leyes que lo fundamentan. En otro tipo de situaciones, el modelo permite establecer una forma para verificar los sucesos encontrados; esto corrobora que un modelo representa el carácter de un instrumento. Ahora bien, en toda esta descripción realizada pudiese considerarse que, según Bisquerra (1989) citado en Carvajal Villaplana, 2013), en ocasiones, cuando se trata de modelo y teoría, estos son muy similares. Ello se produce por la dificultad que se presenta para establecer los límites entre uno y otra, o simplemente por la tendencia de involucrar la representación de un modelo con su teoría que lo fundamenta. Carvajal Villaplana (2013) plantea que, no necesariamente toda teoría constituye o

construye un modelo, ya que una teoría pudiese establecer la presencia de varios modelos o, por el contrario, varias teorías pueden arrojar la presencia de un modelo.

Modelo de gestión.

El modelo de gestión se ha caracterizado por ser una estructura dinámica, en la que sus formas y arreglos son cambiantes, como las propias organizaciones. Es decir, es considerado por sus constantes formas evolutivas que generan cambios desde la estructura, filosofía, visión, misión, entre otros. Los modelos que actualmente pueden ser funcionales para algunas empresas, para otras no lo son; requieren de un proceso que les permita comprender cómo deben generar los cambios necesarios, para ser competitivas desde su entorno y fuera de éste. Estas situaciones ocurren por cuanto el mundo empresarial es cambiante; se hace necesario dejar atrás esquemas que fueron funcionales, para que se inicien procesos nuevos e innovadores, ajustados a los cambios mundiales.

Ahora bien, el siglo XX trajo consigo cambios importantes que se apoyaron en los progresos de la ciencia, industrias e incluso, en los crecimientos económicos que generaron expansiones en las organizaciones. Ello causó un crecimiento de las empresas para que se desarrollaran en su entorno propio y en un espacio multinacional. Todo lo antes descrito permite, al investigador, inferir sobre los modelos de gestión y acotar que estos evolucionan, ya que, en una visión retrospectiva, las organizaciones del siglo XX apuntan en este siglo XXI a cambios en sus modelos de gestión, con el fin de ser más competitivos en un mundo globalizado.

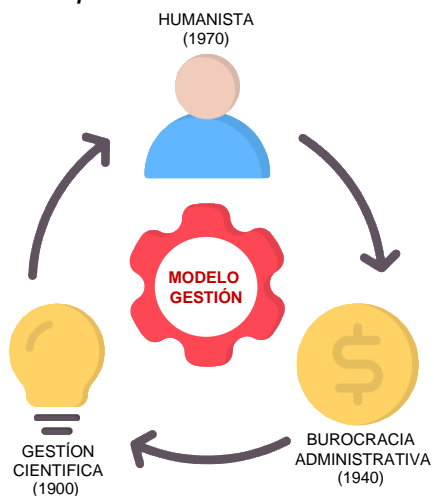
Los modelos de gestión, según Álvarez (2017), son estructuras que no solamente pasan por los elementos de planeación, organización, dirección y control. Estos buscan, dentro de sus enfoques paradigmáticos nuevos, el establecimiento de un orden donde la responsabilidad, especialización, jerarquía y visión organizacional, permitan el desarrollo de funciones y responsabilidades claras. Que, desde la administración hasta la seguridad financiera, puedan fortalecerse, como parte de las acciones de un modelo que oriente hacia el éxito. Los modelos buscan alcanzar un equilibrio dentro de las actividades, tareas, cargos, entre otros, para que las condiciones laborales permitan

mostrar una concepción del trabajo en equipo, como parte de la gestión del talento humano.

Por otro lado, enfatiza Álvarez (2017) que: “La evolución es la fuerza transformadora que impulsa al ser humano y por consiguiente a las organizaciones.” (p. 9). Es por ello, que las organizaciones son dinámicas, y están en un proceso de evolución constante, para adaptarse a los cambios que el propio sistema les obliga, para decidir los pasos que deben ejecutar para crecer. Desde esta visión, su talento avanza hacia procesos de cambios y beneficios. De igual forma, la autora considera que, con el paso de los años, las organizaciones han transitado modelos de gestión diferentes, tal como se muestra en la figura 10.

Figura 10

Concepciones de los diferentes modelos de gestión.



Fuente: elaboración propia, basada en Álvarez (2017).

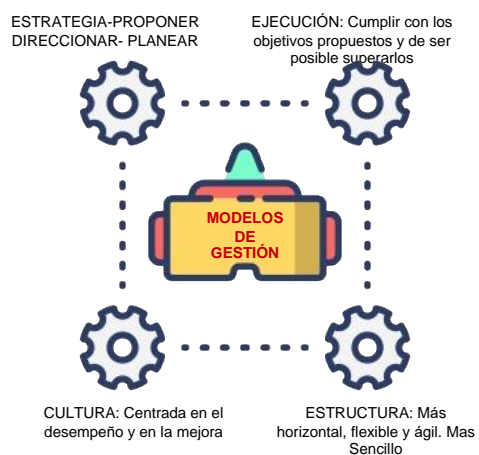
La figura 10 describe un escenario por donde han transitado las organizaciones; desde allí se representan las etapas distintas, por las que las organizaciones han pasado y evolucionado. En primer lugar, el modelo de gestión que se orientó hacia lo científico; éste se perfiló hacia los grandes cambios mundiales, en los que el crecimiento económico de las organizaciones fue elevado y la fuerza laboral fue considerada como económica; asimismo, existía disponibilidad de recursos y bajos aranceles impositivos. Seguidamente, se dio paso a los modelos guiados por la burocracia administrativa, donde era evidente el control en las organizaciones; desde esa perspectiva se visualizó

el crecimiento empresarial, al formarse una estructura de complejidad mayor, que dominara y estableciera disciplina.

Dentro de este modelo se demostró que los trabajadores eran concebidos como seres de una complejidad fuerte; los grupos establecidos mostraban comportamientos que reflejaban al líder que guiaba sus procesos. Por otro lado, los trabajadores lograron encontrar, en la motivación, una ayuda para desempeñarse dentro de sus grupos y regular y controlar la producción de la empresa. Finalmente, el modelo humanístico que orientó a las organizaciones a visualizar la administración, desde un punto de vista más inclinado hacia el talento humano, de manera que el empleado fuera visto como un ser y no como el hacer de las actividades diarias. Bajo los criterios expuestos puede, entonces, plantearse que un buen modelo de gestión debe tener lo indicado en la figura 11.

Figura 11

Elementos de un buen modelo de gestión.



Fuente: elaboración propia, basada en Álvarez (2017).

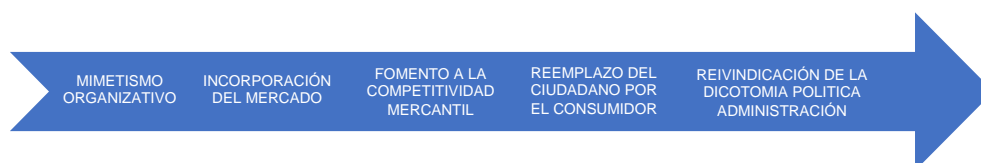
En la figura 11 se desglosan, según el planteamiento de la autora, los elementos que forman un modelo de gestión, orientado hacia un buen camino; en él deben estar presentes: estrategia, proposición, dirección y planeación, como forma de guía de la organización. Asimismo, la ejecución de los procesos determinados en los objetivos de la empresa, los cuales deben ser superados. De igual manera, la cultura como parte del desempeño que se seguirá, con la posibilidad de mejoras en el tiempo. Finalmente, que la estructura organizacional sea más horizontal centrada en el talento, que sea flexible, sencilla y ligera.

Desde la visión de Guerrero Orozco (2001), un modelo de gestión es: “considerado como una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio.” (p. 3). Esta afirmación del autor permite al investigador, inferir la realidad de esta construcción racional; es decir, que no es dependiente del azar, sino que, por el contrario, maneja escenarios reales del comportamiento organizacional. Se logran apreciar los avances del mundo empresarial, dentro de la perspectiva propia de la globalización; es por ello, que la aproximación hacia la realidad corresponde a un hecho verídico.

El autor precitado realiza una descripción de los modelos de gestión, dentro de la gestión pública, la cual difiere en cada país donde se ejecute. Se entiende de ella, en su composición conceptual, que es una variante proveniente de la globalización, ya que se corresponde con el proceso de estandarización de la denominada administración pública, donde todas actúan bajo un esquema similar de organización y funcionamiento. Al mismo tiempo, cada administración pública se comporta bajo una estructura de modelo universal, donde pueden connotarse cinco (5) semblantes que se destacan. Este esquema refleja los elementos necesarios para la constitución de un modelo, el cual se encuentra constituido por un grupo de símbolos y pautas operantes. Se configura una estructura que ejemplifica, con base en el modelo, la realidad del entorno; sin embargo, se trata más que una guía de implementación, ya que su objetivo es establecer reglas. En la figura 12 se muestra la estructura que contiene el modelo referido.

Figura 12

Configuración conceptual de un modelo de gestión pública.



Fuente: elaboración propia, basada en Guerrero Orozco (2001).

La figura 12 contiene la descripción de un modelo conceptual que reúne los elementos necesarios de la gestión pública y, específicamente, en la administración de ésta. Cada elemento representa un paso a seguir dentro de un proceso universal, que indica la forma estructural y la guía de pasos, de tal manera que es una parte de la realidad administrativa de las organizaciones, para alcanzar los procesos requeridos de

transformación. Barcellos de Paula (2011) indica que los procesos de gestión organizacional obedecen a los cambios que se generan en los entornos empresariales locales e internacionales, de tal manera que puedan enfrentar la realidad global nueva.

En ese sentido, las organizaciones empresariales deben estar orientadas hacia un modelo de gestión estratégico, que les permita trabajar sobre elementos generadores de transparencia, comunicación, diálogo constante, valores morales y éticos. Estos deben permitir la generación de espacios de mejora de sus procesos internos y externos, donde se visualicen relaciones con todos los grupos que hacen parte la organización. De igual forma, estos elementos enunciados deben permitir que las empresas asuman la sostenibilidad de sus negocios en todas sus áreas, de tal manera que el modelo responda a la generación de tres (3) aspectos, que son los valores económicos, social y de responsabilidad con el medio ambiente.

El autor precitado afirma que, dentro de los principales desafíos de las organizaciones hacia la sostenibilidad, en unos tiempos tan variantes de la economía mundial, se encuentra el manejo correcto de un modelo de gestión centrado en una gestión integrada. Ésta permitirá la sostenibilidad, en todas las áreas de la organización; es decir, en sus procesos departamentales como compras, finanzas, investigación, desarrollo e innovación, comercialización y talento humano. Cada uno de estos debe fusionar la dirección que persigue la organización, dentro del modelo aplicado. Barcellos de Paula (2011) consideró, dentro de sus planteamientos, que los modelos de gestión deben dar respuestas, a toda la estructura organizativa, tal como se describe en la tabla 7.

Tabla 7***Estructura de un modelo de gestión sostenible.***

Modelo de gestión sostenible	Consideración
Proveedores	La organización, dentro de este modelo, establece un sistema que le permita diagnosticar y clasificar los diferentes proveedores de sus materiales e insumos, al establecer un sistema de evaluación de estos.
Finanzas	Las actividades financieras de las organizaciones se encuentran en riesgo constante; en ese sentido, la gestión de riesgo se ubica en estudiar el fenómeno de incertidumbre de los mercados financieros, para minimizar sus efectos adversos.
Investigación, desarrollo e innovación	Las empresas marcan un espacio competitivo que les permite mantenerse dentro del proceso de intercambio comercial. En ese sentido, su éxito se basa en hacer frente a los cambios ambientales, económicos y sociales de su entorno.
Comercialización	En este aspecto, para alcanzar la sostenibilidad de todas las actividades que desarrolla, la gestión de comercialización presenta como desafío, la incorporación de estándares de sostenibilidad, en sus políticas de mercadeo de productos.
Talento humano	Es considerado clave, dentro del proceso sostenible de la organización, por cuanto representa la ventaja competitiva más relevante. El talento humano agrega valor a la empresa, desde las propias habilidades que cada empleado maneja, tales como sus conocimientos, experiencia y lealtad a la organización.

Fuente: Barcellos de Paula (2011).

La tabla 7 establece una descripción general y precisa de cómo, a través de la estructura de un modelo de gestión, se pueden encontrar soluciones efectivas para la permanencia de las organizaciones en la competitividad. El autor realizó un bosquejo simple de la aplicabilidad de modelos de sostenibilidad, para la gestión empresarial. Por tanto, cada elemento descrito especifica el propósito que sostiene el desarrollo organizacional, frente a los cambios que cada empresa debe establecer. Ello considera los procesos de investigación y desarrollo que son consecuentes con las innovaciones que se aplican al modelo que se sigue. Campos Freire (2010), al referirse al término modelo, lo describe como:

... una representación simplificada y simbólica de un conjunto de relaciones causa-efecto de una realidad compleja que se intenta abarcar y comprender. Cuando se le añaden los complementos de negocio o empresarial estamos tratando de representar el conjunto de las relaciones comerciales o corporativas de dichos modelos en su conjunto, es decir, a través de su cadena de valor. (p. 16)

Tal como expresa el autor precitado, los modelos son, en esencia, una estructura donde confluyen todos los procesos causales y que responden, por efecto, a una situación compleja pero dinámica. Su comprensión va sobre aquellos elementos que dan y promueven, sobre los negocios, un complemento que representa las acciones a seguir de orden organizacional, en cualquiera de las estructuras de ésta. Es decir, en las relaciones comerciales, de intercambio, de comercialización, de financiamientos, de proveedores, entre otros. En ese orden de ideas, un modelo de negocios tal como lo exponen Demil y Lecocq (citados en Campos Freire, 2010):

... es mucho más que la síntesis comercial y productiva de una empresa o sector, es un instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de los recursos, competencias y actividades para crear valor. Se asocia al concepto de cambio como instrumento para comprender y experimentar las transformaciones que se producen en los sectores en crisis. (p. 17)

Estas afirmaciones permiten inferir la definición conceptual de modelo de gestión, dada por los autores mencionados, que las organizaciones deben considerar para los cambios que, en forma dinámica, se presentan. En ellos, no es solamente la transacción comercial, la que juega un papel preponderante en las organizaciones, ya que la gestión estratégica modula y describe la forma en que ésta organiza los recursos, las competencias y actividades. Para el investigador, la base de un modelo de gestión involucra todos los aspectos de las organizaciones y cada uno de los elementos que la componen, son parte de las dinámicas que éstas realizan, para mantenerse posicionadas en los mercados local y global.

Gestión del conocimiento

Los términos gestión y conocimiento obligan al investigador, a conceptualizar por separado ambos términos, para luego adicionar la gestión al conocimiento y estructurar una definición conceptual de ambos. Se inicia con la gestión; Huergo (2003) señala que el término ha sido tomado de forma exclusiva, dentro de los ambientes empresariales o dentro de las áreas administrativas de los procesos llevados por las organizaciones empresariales. Ahora bien, este término proveniente de su verbo gestionar posee un alcance para las empresas, tanto de índole público como privado. En ese sentido y

desde lo etimológico, la palabra gestión posee traducciones desde el latín (*gestus*), que a su vez es proveniente de otro término en dicho idioma (*gerere*), de significados múltiples, aun cuando no se acercan a lo que en la actualidad se conoce como gestión. Tal como se hace referencia, la palabra gestión también es proveniente de (*gestio onis*) cuyo significado es *llevar a cabo*.

Entre tanto, para Murray (2002) la gestión se corresponde con: “interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; entendemos además a toda actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.” (p. 3). Dicho autor indica que el término se encuentra ligado directamente con las organizaciones empresariales, los procesos de estructuración de éstas, las unidades en las que se encuentran subdivididas, así como las propias instituciones informativas; aportan actividades de asignación de recursos. Es decir, la conceptualización aborda elementos de acción empresarial, en todos los aspectos. Murray señala que ésta se resume en la observación y evaluación de las metas propuestas, y cuáles fueron alcanzadas con el uso de los recursos disponibles para tal fin. Señala que:

Es una herramienta que engloba fases de la administración siendo la gestión misma un elemento con desarrollo propio de la administración, utilizando nuestra unidad de la información la metodología de gestión, como elemento diferencial para obtener recursos de distintas naturalezas. Solo mencionamos las partes que constituyen la gestión y la posibilidad que nos da este accionar al aplicar a cualquier metodología de trabajo. (p. 4)

Tal como se evidencia en la descripción conceptual de la cita, el término se encierra en las denominadas fases de la administración, con el propósito de gestionar todos los procesos inmersos en las actividades que las organizaciones empresariales desarrollan, dentro de cada una de sus áreas de competencia. Es decir, la gestión envuelve todo el proceso administrativo del quehacer de las empresas. A su vez, Benavides (2011) define a la gestión como:

... guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13)

Este autor posee una definición que no se dirige a las organizaciones empresariales; por el contrario, la muestra como una línea de acción que permite inferir su aplicabilidad en cualquier contexto. Deja claro que dichas secuencias promueven el alcance de metas y objetivos trazados, lo que permite colocar dicha definición en otros contextos. Las conceptualizaciones expresadas por los autores anteriores son coincidentes, cuando plantean que la gestión se define como un espacio donde se obtiene una guía, orientación, así como una visualización de las actividades que desempeña una organización.

La gestión es utilizada como una herramienta dentro del proceso que envuelve a la administración empresarial, como una estructura metodológica de acción organizativa. El investigador fija postura con lo expuesto por Benavides Gaibor (2011), ya que éste la vincula con un proceso guiado, donde se consideran muchos elementos de la administración que generan orden en los procesos sistemáticos a seguir. Ahora bien, respecto con el término conocimiento, Martínez Marín y Ríos Rosas (2006) lo conceptualizaron como una forma de ver e interpretar al mundo o, por otro lado, un juicio del ser; es decir, se corresponde con:

... el principio y presupuesto de todas las cosas, la esencia de esta concepción antepone la percepción al saber, se fundamenta en que antes de identificar el objeto de conocimiento dentro de una categoría, lo percibimos como alguna cosa, un ser y este ser se antepone a las cosas que la lógica del lenguaje llama especie, género o categorías. (p. 114)

Esta definición se orienta hacia lo filosófico; desde esta base la conceptualiza como un espacio de comunicación, que se encuentra presente en todos los sitios del saber; se encuentra muy vinculada con el pensamiento, ya que ambos (saber y pensamiento) se mezclan uno con el otro. Es decir, posee una tendencia que lo orienta poco hacia el conocimiento científico y lo lleva a un conocimiento holístico. Por otro lado, los autores hacen referencia a tres (3) niveles, en los cuales se presenta el conocimiento, tal como se indica en la figura 13.

Figura 13

Niveles del conocimiento.



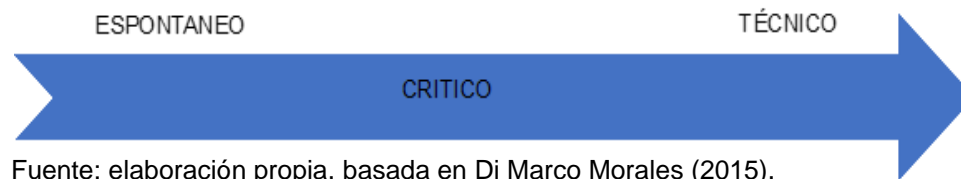
Fuente: elaboración propia, basada en Martínez Marín y Ríos Rosas. (2006)

En la figura 13 se representan los tres (3) niveles del conocimiento; en primer lugar, se aborda el denominado nivel sensible, el cual se respalda en la acción de los sentidos; es decir, capta dentro de su espacio, todo aquello que le rodea, a través del uso de lo visual, formas, colores, entre otros. Es la percepción que se posee de las cosas y el lugar donde éstas se almacenan, en las experiencias y recuerdos. En segundo lugar, se encuentra el nivel conceptual, que se basa en las ideas; en lo que se puede connotar como imperceptible, porque es inmaterial y que representa, en su ser, a lo universal. Este nivel se logra ejemplificar, en esas acciones que orientan sobre el conocimiento que se posee de una madre, un hijo, entre otros. Finalmente, el nivel holístico, en el que no existe la presencia de las descripciones anteriores; éste implica que las cosas están en cada situación estudiada.

Por su parte, Di Marco Morales (2015) hace unas inferencias acerca de la conceptualización del conocimiento, acercándolo a que: “el conocimiento es un organismo con vida, ya que cambia y se enriquece con las nuevas experiencias, de modo tal que puede pasar de un estado inicial a un estado final más complejo y eficaz.” (p. 150). Esta percepción corresponde a un hecho intangible del mismo, que da cuenta de un proceso que se basa en la modalidad de la experiencia que cada individuo posee y adquiere, a lo largo de la vida; en la realidad, se convierte en una expresión más compleja. Para dicho autor, el conocimiento no es una consecuencia del nivel social del individuo, ya que cualquiera se encuentra en un espacio y una actitud para tener conocimiento. Sin embargo, es comprensible que el individuo se encuentre en situaciones múltiples, donde se presente una nueva forma de conocer, ya que todo se encuentra rodeado del conocimiento. En ese sentido, los tipos de conocimientos que un sujeto se muestran en la figura 14.

Figura 14

Tipos de conocimiento.



Fuente: elaboración propia, basada en Di Marco Morales (2015).

Cada tipo de conocimiento lleva impreso, como se visualiza en la figura 14, una estructura que lo identifica. Por tanto, el denominado espontáneo, conocido también como el de sentido común, representa a aquel que se obtiene por estar en contacto constante con el mismo. En el caso del crítico, éste sigue la estructura de un método, al resaltar la coherencia entre las cosas. El conocimiento técnico se orienta hacia el saber, conforme a una estructura que da respuesta a lo social. Por su parte, Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005) soportan en su postura, que el conocimiento corresponde, para las organizaciones, una vía de dirección empresarial, al destacarlo como un activo que posee implicaciones en la gestión de las organizaciones. En ese sentido, describen una serie de razones que se presentan en la tabla 8.

Tabla 8

El conocimiento.

Conocimiento	<u>Implica una distribución de recursos, heterogénea y sostenible en el tiempo.</u>
	<u>Cambia la naturaleza de las decisiones de inversión de recursos.</u>
	<u>Cambia la naturaleza del trabajo y de la propiedad.</u>
	<u>Enfatiza el concepto social.</u>

Nota: describe el conocimiento a partir de cuatro (4) razones. Tomado de Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005).

La tabla 8 muestra la praxis del conocimiento desde cuatro (4) extremos o razones teóricas. Se busca establecer que el mismo forma parte de la distribución de recursos para el desarrollo de una estrategia, donde las decisiones son fundamentales en la inversión propia de aquellos. Asimismo, se encuentran vinculadas con el trabajo y la propiedad, para centrarse en las acciones de índole social. Estas razones engloban el trabajo de lo intangible sobre lo tangible, para el ser humano. Los autores consideran que el conocimiento: "... en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos, y formalmente valorado por prácticamente

nadie.” (p. 177). En la realidad de su praxis, el conocimiento se ha convertido en un espacio que, por ser intangible, no presenta elementos que permitan evaluar su acción.

El conocimiento es una palabra bastante usada en la actualidad; es una idea valorada que genera reconocimiento en cualquier círculo. Una persona que suele contar con éste es reconocida; sus intervenciones se hacen inteligentes ante cualquier receptor y logra tener puntos de encuentro y convergencia con argumentos, para ser crítico ante una situación, un hecho o un problema. El estudio del conocimiento ha sido objeto de la filosofía y la epistemología, desde la época de los griegos; sin embargo, es desde el año 1995 con la publicación de la organización creadora de conocimiento, de Nonaka y Takeuchi, cuando el concepto atrajo atención considerable, dentro del mundo corporativo. Desde entonces, el tema en las empresas se ha tornado tan relevante, que se ha diversificado la forma de entregar estas nociones, por lo cual es importante conocerlas y analizarlas.

De acuerdo con las diferentes ciencias, el término conocimiento tiene acepciones múltiples; incluso, preexisten teorías al respecto, tales como la teoría del conocimiento. En primer lugar y con el fin de hacer una aproximación al concepto de conocimiento, a pesar de que no existe acuerdo en lo que respecta a lo que realmente sucede cuando se conoce algo, se revisarán algunas definiciones. El Diccionario de la Lengua Española (2024) de la Real Academia de la Lengua Española define al término conocer, en su primera acepción como: “Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.” (p. 1). Según esta definición, se puede afirmar que se trata de enfrentar a la realidad. Martínez Ruiz y Guerrero Dávila (2015) plantean que el conocimiento es un proceso de construcción de conceptos, que permite hacer referencia a los fenómenos que se presentan en la realidad. Probst *et al.* (2001) afirman que el conocimiento es:

Todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas; comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción; el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos (sic) siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales. (p. 58)

En un sentido similar, el trabajo de Wiig (1993) expone que el conocimiento lo poseen los seres humanos y se usa para recibir información; reconoce, identifica, analiza, interpreta y evalúa; sintetiza y decide; planifica, implementa, monitoriza y adapta. Es decir, actúa más o menos inteligentemente. En resumen, el conocimiento tiene un sentido filosófico; es una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de una persona, para que lleve a cabo una acción, de manera eficiente. En línea con lo anterior, la literatura reconoce que existen dos (2) tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nermien, 2003). El conocimiento tácito, definido como el conocimiento personal que usualmente depende del contexto, incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores. En consecuencia, es difícil de articular y transferir a otros; mientras que el conocimiento explícito, es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente. (Krstić y Petrović, 2012)

Desde otro punto de vista, la literatura gerencial define al conocimiento, desde un punto de vista más práctico y pragmático; León (2012) manifiesta que las organizaciones, basadas en conocimiento, son unas estructuras en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia. Los problemas son resueltos por un tipo especial de empleados, llamados trabajadores del conocimiento. Probst *et al.* (2001) consideran que, cuando se habla de conocimiento, éste implica una estructura donde se hacen presentes elementos cognitivos y habilidades que poseen los individuos en la solución de situaciones problemáticas, y lo perciben tanto en la teoría como en la práctica.

Davenport y Prusak (2001) definen, al conocimiento, como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta, que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, que se origina y se aplica en la mente de los conocedores. Autores como Alavi y Leidner (2002) lo miran desde un sentido más práctico, al exponerlo como: ... “la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles.” (p. 19). En consonancia con este contexto, lo que estas definiciones precisan es que el conocimiento no es algo ordenado o simple; es una mezcla de elementos distintos; un tanto fluido como estructurado, formal e

intuitivo. Por lo tanto, es difícil de traducir en palabras o de entender por completo, en términos lógicos.

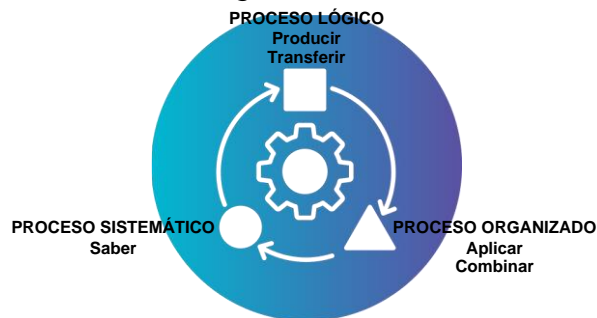
Igualmente reconocen, en el conocimiento, un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse, para lograr los objetivos de la organización y hallar oportunidades nuevas. Las conceptualizaciones, características, tipos y niveles del conocimiento, expuestos por los teóricos, se encuentran en un punto convergente y expresan que el conocimiento es un valor intangible en las organizaciones empresariales. Éstas, en su momento, le han dado el valor que le corresponde; no es una tendencia, es la realidad de un activo presente en las empresas. Por tanto, el investigador fija postura con la descripción realizada por Segarra Ciprés y Bou Llusar (2005), ya que su planteamiento aborda un escenario donde se considera al conocimiento, como un activo que permite a las organizaciones seguir una ruta hacia el desarrollo y productividad organizacional.

Una vez establecidas las conceptualizaciones, por separado, de cada término que envuelve a la gestión de conocimiento, el investigador desarrolla a continuación qué es, cómo se orienta, qué niveles posee, entre otros. Kalpić y Bernus (2006) señalan a la gestión del conocimiento como: “una norma donde se establecen metas y objetivos que se ubican dentro de un proceso que permita crear, comunicar y utilizar el conocimiento existente en un espacio determinado”. (p. 43). Explica la cita, que este proceso tiene como fin último, dar solución a todas aquellas necesidades de los sujetos y fomentar el desarrollo de las comunidades. Para los autores precitados, esta fase permite que puedan: “aplicarse diferentes elementos tales como: la organización que aprende, la reingeniería del proceso de negocio, la modelación de procesos de negocio, la administración de calidad o los movimientos en la inteligencia de negocios.” (p. 54)

Se interpreta como la forma en la cual se incorpora el fundamento para que, desde la gestión del conocimiento, se considere la construcción de las organizaciones con base en el conocimiento. Nagles (2007) sostiene que el conocimiento que existe, en una organización, ha de convertirse en una forma que implica una ventaja. Ésta será considerada una competencia sostenible en el tiempo, siempre y cuando se establezcan estrategias de gestión de conocimiento, que garanticen un proceso innovador, en los procesos que se ejecuten en la organización.

Figura 15

Elementos de la gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia, basada en Nagles (2007).

En la figura 15, cada elemento estructural encadena un proceso estructurado donde, desde lo contextual, existe una forma en la que la incorporación de experiencias nuevas, conlleva a que la gestión del conocimiento se fortalezca. Producirá información relevante para la organización, por lo que se describe como un proceso lógico, secuencial y cuya disposición permite aplicar y combinar elementos coherentes, donde se estructuran saberes y experiencias de cada individuo de la organización. Cabe destacar que la gestión del conocimiento requiere de acciones efectivas, para su incorporación; por tanto, debe considerarse que los sujetos de la organización cuenten con espacios, donde pongan de manifiesto su potencial, desde las ideas, creatividad y habilidades. Se dejarán de considerar dispersos, para lograr el beneficio organizacional y avances de los individuos, como talentos de la organización.

Con base en ello, Nagles (2007) precisa que esta acción consiste en organizar una vía que permita a la gestión del conocimiento, la forma adecuada de integrar las acciones que conlleven hacia el entendimiento de las necesidades, para construirla de manera relevante, en el negocio. Por otro lado, que permita organizar y establecer una distribución del conocimiento en la propia organización, al establecer condiciones para alcanzar la aplicación en la empresa, así como la explotación del mismo. Lo antes expuesto clarifica que, para lograr el desarrollo de una gestión del conocimiento, se precisa poner en marcha las acciones mencionadas, donde se entiendan las necesidades, sin menospreciar ninguna. De esa manera, podrán identificarse las oportunidades, para desde allí construir todo conocimiento que se muestre relevante para los procesos de negocio. De esa forma se llevará o distribuirá el conocimiento, con

condiciones seguras para su aplicación, de tal manera que el mismo sea explotado en beneficio de la organización empresarial.

Se puede señalar, con base en el criterio de Vargas Sánchez y Moreno Domínguez (2005), que el conocimiento conforma una nueva ruta o camino en la economía del siglo XXI, ya que éste sustituye: “al capital como recurso crítico, y, en consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento y a diseñar procesos que permitan su identificación, tratamiento, distribución, almacenamiento y mantenimiento.” (p. 139). Estas afirmaciones de los autores presentan, con claridad, que una institución con capacidad de crear conocimiento se encuentra dentro de las organizaciones que pueden mantenerse en el tiempo, al generar bienes y servicios acordes con las necesidades de los usuarios. De esta forma son más competitivas en el mercado.

Las afirmaciones expuestas permiten, al investigador, inferir que la gestión del conocimiento habilita a las organizaciones para que organicen la forma de aprovechar dicho recurso que, para algunos, es calificado como intangible y desaprovechado. No obstante, para la mayoría en este siglo, se ha convertido en el recurso intangible de mayor riqueza en las organizaciones; forma parte de la experiencia generalizada de los miembros de aquellas. Sin embargo, es preciso que las acciones organizacionales visualicen el establecimiento de cambios de índole cultural, de tal manera que el aprendizaje organizacional canalice todo el proceso que conlleva al aprendizaje de la gestión del conocimiento. De esta manera, se obtiene respuesta a una de las necesidades básicas de las empresas, como lo es la comunicación o la falta de ésta.

Desde el punto de vista corporativo, los enfoques expuestos por los teóricos diferentes hacen que la creación de conocimiento sea una actividad individual. Taylor (2007) afirma que el conocimiento organizacional es el resultado de la integración de los conocimientos individuales de los empleados, sobre la tecnología radicada para la sostenibilidad, por lo que se debe tener la habilidad suficiente que articule esos conocimientos dispersos. Zhang y Jiang (2015) consideran que, en la construcción colectiva del conocimiento, se debe expresar la experiencia organizacional como un proceso matizado por su idiosincrasia, cultura y clima.

La construcción de conocimiento permite, a la organización, comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo se realizan los procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y demás acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje. Es decir, con la producción de conocimientos que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial. En este sentido, Drucker (2002) plantea que será un reto, para los próximos años, hacer que el trabajo del conocimiento sea más productivo, porque la productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo que produce diferencias organizacionales, al tomar en cuenta que la economía es, cada vez, más competitiva.

Es por ello que, el despliegue de una estrategia de gestión implica comprender la dimensión de cada actividad, para generar acciones que permitan asegurar una transmisión efectiva de los saberes y experiencias. El investigador considera que el término gestión se define, apoyado en el criterio de Koontz y Weihrich (2004), como una acción procesal donde se hace uso de recursos que permiten establecer apoyo, a las metas y objetivos trazados por una organización. Aclarado el término se puede considerar a la gestión del conocimiento, a través del marco conceptual, al hacer énfasis en dos (2) grandes nociones; una es la conceptualización organizacional, como activo intangible que genera valor. La otra es conceptualización tecnológica, como el conjunto de procedimientos tecnológicos y estructurales orientados hacia la adquisición, administración, organización, producción, transferencia y distribución del conocimiento, en su entorno colaborativo, cualquiera que sea su propósito o misión.

Desde esa perspectiva, con el fin de proponer una definición con un enfoque heurístico, Davenport y Prusak (2001) definen a la gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar, en situaciones concretas, una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información y apreciaciones expertas que proporcionan un marco, para la incorporación de experiencias e información nuevas. Andreu Civit y Sieber (1999) describen a la gestión de conocimiento como el proceso que, continuamente, asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de entendimientos pertinentes en una empresa. Ello con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas, para contribuir con la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Otros autores coinciden, al exponer que la gerencia de

conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento, tanto disponible como requerido; asimismo, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Desde esas perspectivas, la gestión del conocimiento pasa a ser un elemento transversal y medular, que permea a todas las áreas de la organización, con la finalidad de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, que satisfaga necesidades presentes y futuras. Por otra parte, que identifique y explote recursos de conocimiento, tanto existentes como adquiridos, para desarrollar oportunidades nuevas. Es por ello que, las empresas identificaron el nivel de importancia que cumple la gestión del conocimiento, dentro de ellas. Desde entonces, han empezado a crear estrategias y prácticas de transferencia del conocimiento, que impulsen el crecimiento, la sostenibilidad y la perpetuidad.

En este sentido, la literatura académica ha señalado a los métodos de transmisión del conocimiento, como otro factor influyente en el desarrollo del proceso de aprendizaje. Ahora bien, cuando se habla de transferencia de conocimiento, la definición más técnica la presenta Dawson (2000), cuando expone que es el proceso mediante el cual, es propiedad de una persona, grupo o entidad emisora y es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora, que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor. Entonces, la transferencia verdadera de conocimiento, más que adquisición de una capacidad productiva, implica la transmisión de una capacidad tecnológica que use adecuadamente, adapte y mejore la tecnología comprada.

Por ello, se define al aprendizaje como una acción propia del individuo, donde éste logra modificar desde la forma como se comporta, hasta alcanzar formas nuevas en las que puede actuar. (Palacios González *et al.*, 2009). Es así como, para la construcción del conocimiento organizacional se debe conocer, aprender a manejar y propiciar la utilización de todos los recursos disponibles. Tal como han referido los diferentes autores consultados, puede afirmarse con base en sus descripciones generalizadas, que la gestión del conocimiento se ha convertido en un activo intangible. Sin embargo, tiene grandes oportunidades para el desarrollo organizacional, ya que desde la construcción del conocimiento, las organizaciones aprenden y se desarrollan, para convertirse en entes activos en el tiempo, que continúan dentro del proceso competitivo local y global.

Generación de conocimiento

Actualmente, las organizaciones se encuentran dentro de un proceso globalizado, donde los cambios se ejecutan de manera radical, en lo que corresponde a todo su marco organizativo. Se exigen cambios de roles que permitan que las organizaciones caminen hacia la interdisciplinariedad, donde se haga presente el conocimiento de la identidad institucional. Todo este panorama ocurre dentro de la generación del conocimiento, en la búsqueda de crecimiento y desarrollo de las instituciones empresariales, en todas sus áreas. Ferrer *et al.* (2001) señalan que la generación de conocimiento se ha convertido en una de las particularidades, que forma parte de todas aquellas organizaciones que buscan avanzar dentro del proceso de globalización. Ello ocurre en una sociedad inmersa en avances, de todos los campos, donde uno de los elementos principales para su ejecución es el aprendizaje que puedan obtener.

De esta manera se considera al recurso humano y material, para el logro de la capacitación, frente a una realidad tan cambiante. Apuntan los autores precitados, de forma específica, hacia las organizaciones de educación superior, dado que la indecisión en las que éstas viven, hace urgente la presencia comprensiva del entorno. Las universidades pueden obtener y entregar respuestas válidas desde sus estructuras internas y externas, a la sociedad de la cual forman parte, en lo que corresponde a la forma de generar conocimiento y cómo éste se logra transferir. Desde esta perspectiva, surge la necesidad de visualizar una realidad que vive el sector universitario, en materia de generación de conocimiento. En primer lugar, la generación de conocimiento, en el sector universitario, se ve confrontada desde una realidad que demanda cambios extremos. Todo lo que compone el entorno de la vida social es perceptible de un cambio, donde el más visible es el valor económico que representa el conocimiento, ya que induce a modificaciones amplias del sector universitario.

De tal manera que surgen experiencias y retos nuevos, en la formación de profesionales y en la iniciativa de producción de conocimiento, en los sistemas que hacen posible el impulso de la producción, de cada uno de los países inmersos en dicha situación. Esto conlleva a una posición estratégica, en una nueva estructura económica coherente con la globalización y su propia competitividad. En segundo lugar, la

pertinencia social contemporánea. Este aspecto atiende a una participación y compromiso del sector universitario, hacia la búsqueda de una participación mejor y exigente, en la formación de profesionales, que atiendan coherentemente a las tendencias nuevas del mercado. Allí, la comunidad universitaria debe ser un ente activo de transformación, que contribuya al desarrollo de las organizaciones en la difusión y divulgación, de materia científica y tecnológica.

Ferrer *et al.* (2001) manifiestan que un plan de desarrollo que contribuya a mejorar la generación de conocimiento, con relevancia hacia el contexto donde se generen espacios de intercambio en los procesos de investigación-sociedad, debe necesariamente pasar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos señalados en la tabla 9.

Tabla 9

Objetivos estratégicos para la generación de conocimiento.

Promover y fortalecer la capacidad científico - tecnológica generada, al tomar en cuenta la valoración e incorporación de los procesos de producción y la toma de

Incorporar a las tecnologías nuevas, en el desarrollo de los sectores que tienen ventajas y habilidades competitivas.

Invertir en el desarrollo de las actividades de investigación, de pertinencia, como una perspectiva de apoyo al crecimiento futuro de los sectores de actividad formal.

Lograr el acceso e intercambio de los investigadores, con la información científica y tecnológica, nacional e internacional.

Convertir a la generación del conocimiento en un instrumento fundamental, para el desarrollo nacional.

Nota: estos objetivos representan una ruta a seguir, en el desarrollo de las organizaciones universitarias, para la generación de conocimiento. Tomado de Ferrer *et al.* (2001)

La tabla 9 enuncia la propuesta de los autores, quienes plantean una ruta práctica para alcanzar la generación del conocimiento y administrarlo, en el sector universitario. Cada objetivo busca fortalecer las capacidades de las organizaciones, al valorar sus procesos de producción y el uso de sus tecnologías. Invierten en sus actividades de investigación, para lograr los intercambios de saberes y que la generación de conocimiento sea parte fundamental de progreso institucional. Hidalgo Toledo (2013) señala que: “la estructura social e institucional de la sociedad occidental actual descansa en el conocimiento como principal capital social de riqueza y bienestar.” (p. 3). Es claro que el autor presenta al conocimiento no solo como algo intangible, sino que dentro de su intangibilidad se ha convertido en una razón de capital social muy amplio para las

organizaciones. Representa bienestar para cada uno de los sujetos inmersos, así como a la corporación organizacional que lo promueve. Bajo esa perspectiva Boni (citado en Hidalgo Toledo, 2013) muestra las cuatro (4) vías para la generación de conocimiento, que se presentan en la tabla 10.

Tabla 10
Vías para la generación del conocimiento

Vía de generación	Consideración
Conocimiento derivado del sentido común	Éste aborda el conocimiento común, cotidiano, basado en la experiencia; es muy propio del individuo que usa esas nociones y conocimientos inconscientes o que se presentan de forma inmediata.
Conocimiento desde lo profesional	Aparece dentro del entorno laboral, cuya actividad productiva y su forma rutinaria lo establecen de forma consolidada.
Conocimiento científico	En su forma, es una derivación de la investigación científica, el cual se estructura con base en un problema, una elaboración teórica, un elemento práctico, el uso de estrategias, la comunicación de sus hallazgos.
Conocimiento normativo	Éste inicia desde cómo deben pasar las cosas, la influencia de corrientes ideológicas, leyes, reglamentos, códigos éticos, entre otros.

Nota: estas vías son elementos concluyentes que demuestran la forma en la que se genera conocimiento. Tomado de Hidalgo Toledo (2013).

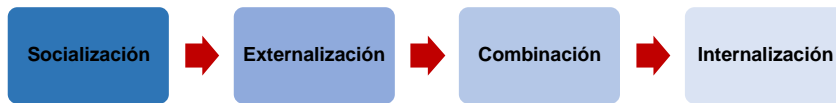
La tabla 10 presenta evidencias que permiten, al investigador, inferir que la generación de conocimiento no está representada en una sola vía de acción. Por el contrario, se genera conocimiento no solo a nivel de laboratorios; el conocimiento se encuentra en cada una de las modalidades que permiten construirlo, indagarlo, presentar sus hallazgos y divulgarlos a la comunidad científica. En la misma perspectiva, Gil y Carrillo (2013) plantean que el conocimiento como intangible organizacional se: “encuentra delimitado como parte de un recurso para las organizaciones mundiales y éste debe ser considerado no solo en su forma de crear, sino también en la transferencia de éste como parte básica en la administración empresarial.” (p. 733)

Estas aseveraciones permiten inferir que, dicha generación de conocimiento corresponde a una aproximación conceptual abordada en su momento por Nonaka y Takeuchi (1995) cuando expresaron que, al crearse conocimiento, éste se estructura y concibe desde dos (2) vertientes, la primera, tácita; la segunda, explícita. Ambas referencias teóricas permiten afirmar que dicho conocimiento puede ser generado para el desarrollo organizacional, siempre y cuando el mismo esté orientado hacia procesos

que sitúen el posicionamiento de la empresa, dentro de la globalización y competitividad. En este orden de ideas, Nonaka y Takeuchi (1995) modelaron, en sus planteamientos, cuatro (4) modos de conversión del conocimiento, que se muestran en la figura 16.

Figura 16

Modos de conversión del conocimiento



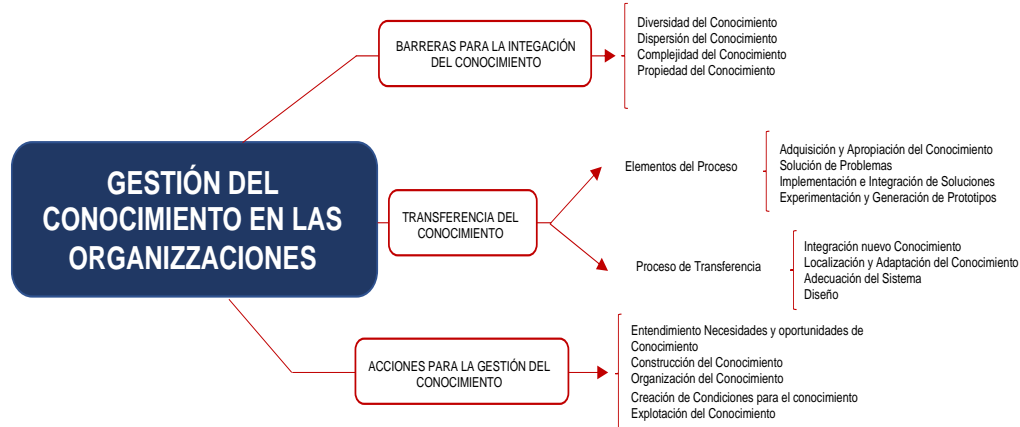
Fuente: elaboración propia, basada en Nonaka y Takeuchi (1995).

La figura 16 concibe la manera en que los autores consideran que cada elemento de la conversión, contribuye al desarrollo del conocimiento y a su generación, al partir de esos modos, donde la socialización implica una conversión de lo tácito, a través del proceso de interacción entre los miembros de la organización. La externalización conforma la presencia de hipótesis, analogías, entre otras, que permiten la inclusión de lo social de las distintas formas de conocimiento explícito. La internalización busca, a través de la praxis de conocimientos nuevos, su posicionamiento en los individuos.

Niveles de asociación de conocimiento

En opinión de Nagles (2007), la gestión del conocimiento es un espacio de creación de situaciones, que permite estructurar un camino de aplicación del conocimiento en las organizaciones. Es decir, la manera en que éstas sean un enfoque que permite ganar ventajas; que sean sostenibles a través del conocimiento, para la solución de situaciones problemáticas y, en su contexto, para la toma de decisiones. Se adiciona valor con los productos y servicios que generan hacia el consumidor y que encuentran un punto que empodera a sus trabajadores, con el objetivo de que estos desarrollen sus capacidades. El autor apunta hacia tres (3) niveles de asociación del conocimiento, que se muestran en la figura 17.

Figura 17
Niveles de asociación del conocimiento.



Fuente: Nagles (2007).

Tal como se presenta en la figura 17, la gestión del conocimiento se estructura en niveles; el primero de ellos identifica las barreras para integrar el conocimiento; para ello contempla acciones que permitan controlar la diversidad del conocimiento, su dispersión, su estructura compleja de acción y la identificación de la propiedad de éste. El nivel siguiente se caracteriza por la forma de hacer la transferencia del conocimiento; allí se encuentran los elementos del proceso donde es necesaria la adquisición y apropiación del conocimiento, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la experimentación y la generación de prototipos. De la misma forma, se hace presente el proceso de transferencia, que lleva consigo la integración de conocimientos nuevos, la localización y adaptación del conocimiento, así como su adecuación y proyectos nuevos.

En el tercer nivel se distinguen las acciones para una gestión efectiva del conocimiento; se perfila entender las necesidades y oportunidades del conocimiento, su construcción relevante para el negocio, la organización y distribución de aquel para la organización, la creación de condiciones para su aplicación y explotación en la organización. Desde esta descripción, se comprende que la estructura por niveles busca diversificar las acciones que asocian al conocimiento, con el desarrollo organizacional. Para Mayorca *et al.* (2009), las organizaciones empresariales de índole de servicio, construcción y educación universitaria han producido cambios paradigmáticos y de innovación tecnológica.

Muy seguramente estructuraron alteraciones en sus propios sistemas psicosociales, dada la entrada e integración de los sistemas tecnológicos, con el fin de generar adiciones de eficiencia. Ello ocurrió para tener control de los procesos de incertidumbres que hacen críticas a las organizaciones; se procura, de esta manera, una mejor calidad de vida. Afirman los autores precitados, que la presencia de paradigmas nuevos implica la aparición de primacías, cuyo basamento es el conocimiento; para ello, las estructuras organizacionales deben ser constantes, en sus procesos de actualización y evolución, hacia otros modelos más armonizados con su propio entorno competitivo. Sin embargo, éste representa un factor crítico que conlleva al desarrollo de la organización con éxito, ya que transita con mayor madurez y de esa manera se logra un nivel de inteligencia considerable.

Es por ello que, cuando una empresa es aprendiente de procesos nuevos, se garantiza la continuidad de su aprendizaje, para obtener el éxito. Con base en el desarrollo del planteamiento anterior, las universidades como organizaciones educativas, al ser consideradas como estructuras abiertas, dentro de un espacio de su entorno, se encuentran involucradas en acciones de cambios y turbulencias. Requieren transformaciones hacia empresas aprendientes, para mantenerse en un espacio de su contexto o dentro de la globalización, en un ambiente competitivo, al considerar el cumplimiento de todas sus funciones, por parte de todos los seres donde participa. Es por ello, que la influencia que ejercen los factores internos y externos se convierte en elementos que generan presión en la organización, para mantener en revisión su estructura desde su Misión y su Visión.

Ahumada Figueroa (2002) considera que los cambios vertiginosos ocurridos en las organizaciones, las obligan a mantener un proceso de adaptación que les permita sobrevivir; asimismo, deben ser competitivas y escalar hasta consolidar una posición organizacional. Sin embargo, Schlesinger (1994) apunta hacia dos (2) factores promotores de la incapacidad para tomar la delantera, en cuanto a la anticipación de dichas necesidades de cambio y a no poder encontrar un equilibrio con el ajuste eficaz de éste. Esa situación requiere la intervención que provoque la capacidad de aprendizaje organizacional.

Niveles de integradores del conocimiento, de acuerdo con la teoría de la complejidad

Los niveles de integración del conocimiento desde el paradigma de la complejidad, de acuerdo con Ander-Egg (1999) son: disciplinariedad, interdisciplinariedad, multidisciplinariedad, pluridisciplinariedad y transdisciplinariedad.

Disciplinariedad

Una disciplina científica, en términos generales, es cada uno de los campos o ramas que estudia la ciencia, que pueden ser considerados científicos o no. Para ser considerados científicos, de acuerdo con Martínez Miguélez (1998), deben cumplir con dos (2) condiciones esenciales: tener objeto de estudio propio bien definido y método adecuado para su estudio. (p. 17). Es decir, el tipo de método depende del tipo de estudio. Sobre este tema son variados los conceptos; sin embargo, la mayoría de los investigadores concuerdan en que las disciplinas científicas son formas de organizar el conocimiento. La división del conocimiento, en disciplinas, se ha justificado por criterios temáticos u ontológicos, así como por criterios históricos y también por socio - institucionales o por una combinación de los tres (3).

Pluridisciplinariedad

Este de nivel de integración del conocimiento, según Morin (2002) “constituye una asociación de disciplinas en virtud de un proyecto o de un objeto común.” (p. 72). Las disciplinas pueden ser convocadas, tanto como técnicas especializadas para resolver tal o cual problema o, por el contrario, pueden estar en interacción profunda. Por otra parte, Ander Egg (1999) utiliza los términos multidisciplinar y pluridisciplinar como equivalentes, ya que hacen referencia al hecho de que varias disciplinas se ocupan simultáneamente de un problema idéntico, sin que exista entre ellas ninguna relación en cuanto a cruzamientos disciplinares. Alude a la yuxtaposición de disciplinas más o menos cercanas, desde un mismo ámbito de conocimiento. De ahí que Sotolongo (2002) sostenga que la interdisciplinariedad contiene a la multidisciplinariedad.

Multidisciplinariedad

Es el primer nivel de integración. Según Frega (2007): “se busca información en varias disciplinas para dar cuenta de un fenómeno o un hecho, con la intención de encontrar algunos aspectos en común entre ellas.” (p. 102). Es decir, las acciones multidisciplinarias no enfatizan la comprensión integral de las últimas causas de los hechos estudiados; no modifican el interior de las disciplinas y tampoco tienen la finalidad de explicar la intercomunicación entre ellas. La multidisciplinariedad indica que la comunicación, entre disciplinas distintas, estaría reducida al mínimo; solo hay yuxtaposición.

Transdisciplinariedad

Se presenta como un nivel superior de organización, donde desaparecen los límites entre las disciplinas diversas. Según Frega (2007): “constituye un sistema total y totalizador que sobrepasa el límite de las relaciones e interacciones que previamente las separaban.” (p. 108). Morin (2006), en lo que respecta a la transdisciplinariedad, señala que: “se trata con frecuencia de esquemas cognitivos que pueden atravesar las disciplinas, a veces con una virulencia tal que las pone en trance.” (p. 27)

Interdisciplinariedad

Es el segundo nivel de integración del conocimiento. En este sentido, la interdisciplina se concibe de acuerdo con los autores antes citados como aquel esfuerzo indagatorio, también convergente, entre varias disciplinas. Ander-Egg (1999) indica que: “evoca el intercambio entre diferentes disciplinas. La interdisciplinariedad no es una fórmula ni un método, constituye pues un desafío y una tarea, cuya realización tiene muchas dificultades.” (p. 65)

Talento humano

En el contexto mundial, los recursos humanos han conformado el área empresarial, donde se generan cambios de forma constante. Tanto ha sido la reflexión de muchos expertos sobre esta área, que el nombre inició con RH que significaba Recurso Humano. Luego cambió a ARH, Administración de Recursos Humanos, para concluir en Gestión del Talento Humano; allí se administran varios elementos y competencias. Chiavenato (2009) concluyó que la administración de los recursos humanos:

... se connotó siguiendo una estructura donde se describe el (RH) como función, es decir, se visualiza como una unidad operativa que presta un servicio dedicado al reclutamiento, selección, formación, entre otros. De igual forma el (RH) es visto como un conjunto de prácticas donde la organización realiza una serie de tareas, y finalmente (RH) como profesión. (p. 41)

La cita expone y precisa la forma en la que se ha trabajado la estructura organizativa de una empresa a lo largo del tiempo, así como de qué manera se han vivido los cambios, en las generaciones actuales. En ese sentido, se plasma su contribución hacia la mejora de los aspectos relacionados con el talento humano; afirma que la administración de recursos humanos es el campo más sensible, para las empresas de cualquier índole. Aquella depende de su cultura, estructura asumida, características propias del contexto, del tipo de negocio que ejecuta, la tecnología que usa, así como de sus procesos internos y externos. Las afirmaciones anteriores permiten hacer una inferencia acerca de los grupos de interés, que se muestran en la figura 18.

Figura 18
Grupos de interés en las organizaciones.



Fuente: elaboración propia, basada en Chiavenato (2009).

La figura 18 muestra cada uno de los grupos de interés que, a su vez, se encuentran asociados con los aportes que ofrecen a la organización; al mismo tiempo se visualiza qué espera recibir el grupo de interés, a cambio de su participación. Por otro lado, el investigador connotó la participación del talento humano, como una forma que genera una realimentación del proceso, ya que en todas las áreas su participación es vital. Algo semejante ocurre con el planteamiento expuesto por Mejía Giraldo *et al.* (2013) quienes refieren puntualmente, que una organización es exitosa dentro del aspecto económico y humano cuando, dentro de su estructura funcional, el talento humano ocupa una posición de orientación, pragmatismo y dirección de todos los procesos que fortalecen a la organización y a su talento humano. En ese sentido, los autores precitados afirman acerca de la existencia de factores que son influyentes, en el fortalecimiento del talento humano, y que se presentan en la figura 19.

Figura 19

Factores de fortalecimiento del talento humano



Fuente: elaboración propia, basada en Mejía Giraldo *et al.* (2013)

La figura 19 muestra una estructura de factores que conducen al fortalecimiento del talento humano, en las organizaciones empresariales, sin que importe el tipo de empresa. Ésta se dirige, en primer lugar, con la organización del trabajo, ya que desde allí se establecen los grupos autónomos, con mayor predominio en la rotación de labores. En segundo lugar, la separación jerárquica no es base fundamental, ya que se convierte en una estructura piramidal. Finalmente, se visualiza una conectividad mayor en cuanto a su organización, ya que se basa en la colaboración, confianza y buenas relaciones (Mejía Giraldo *et al.*, 2013). Por su parte, Ramírez Molina *et al.* (2018) consideran al talento humano como una variable que incide en los individuos y en la propia organización; implica cambios desde la forma y la manera en cómo se selecciona, recluta, integra, orienta al personal, para que sea productivo.

Se alcanzará el auto desarrollo y se promoverán formas de recompensar, evaluar y auditar, dentro de un proceso que genere un valor competitivo para la organización empresarial. Cada uno de los elementos expuestos, configura una acción relevante, en el acompañamiento que la organización ejecuta en su personal. Éste forma parte de una guía que logra su integración con la organización; de esta manera, la persona entrega su experiencia, habilidades y competencias; es decir, el valor mayor que posee. Con base en las consideraciones realizadas, puede inferirse que el talento humano, dentro del proceso de gestión estratégica, se representa o visualiza como una fase administrativa de praxis. Ello genera incrementos que conllevan al éxito, cuando las organizaciones se comprometen a trabajar con sus empleados, de manera que la formulación de los programas de evaluación y proyectos se posicionan en el mercado.

Se produce, sin duda alguna, una garantía sobre la actividad financiera y social de la organización, que se basa en sus principios como empresa. Al respecto se puede señalar, tal como lo afirma Chiavenato (citado en Ramírez Molina *et al.*, 2018), que el talento humano representa un proceso de gestión donde existe multiplicidad de acciones que buscan la integración de los cambios, para proponer motivaciones y ampliación de todo el sistema. Para establecer dichos cambios se reconocen, entonces, cinco (5) subsistemas: el primero de ellos orientado hacia la provisión, seguido de la organización, el mantenimiento, el desarrollo y la auditoría. Cada uno de estos sistemas está interrelacionado y es interdependiente, de manera que la vinculación que poseen es una garantía para el cambio, ya que uno de ellos puede generar influencia sobre los otros. La figura 20 muestra el proceso, para el talento humano, desde la óptica de los autores.

Figura 20

Proceso del talento humano, según la teoría de Chiavenato.

PTH	INDICADORES DE PTH
SUBSISTEMA DE PROVICIÓN	Reclutamiento Selección
SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN	Perfiles de Cargo Evaluación del Desempeño
SUBSISTEMA DE MATENIMIENTO	Remuneración Planes y Beneficios Calidad de Vida
SUBSISTEMA DE DESARROLLO	Formación Competencias
SUBSISTEME DE AUDITORIA	Ética Responsabilidad Social

Fuente: Ramírez Molina *et al.* (2018)

La figura 20 describe los procesos que debe seguir cada subsistema, dentro del proceso del talento humano. Como se observa, son cinco (5) subsistemas que dan respuesta a un sistema general, que controla el reclutamiento del personal, y pasa por el diseño de cargos, la remuneración, la capacitación, así como la ética y la responsabilidad social.

Descripción del modelo de gestión COMPHCS para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes

Las organizaciones contemporáneas se encuentran inmersas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, donde la capacidad para adaptarse y aprender de manera continua, se ha vuelto fundamental para su supervivencia y

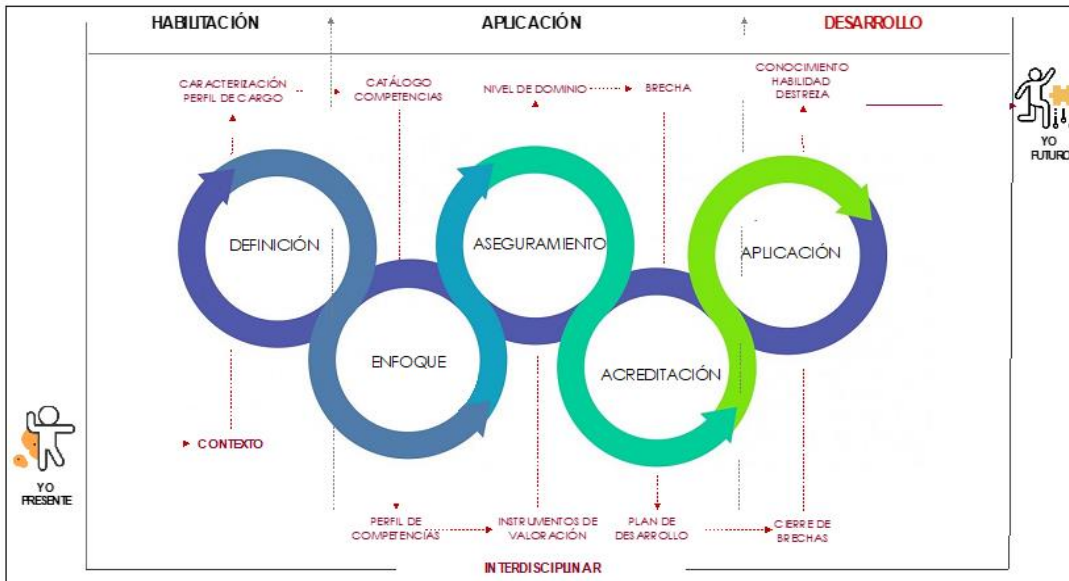
crecimiento. En este contexto, el desarrollo del talento humano emerge como un pilar fundamental para el éxito sostenible de las empresas. Para abordar esta necesidad de manera efectiva, surge el modelo de gestión -COMPHCS- para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes, como un marco conceptual que propicie una estructura sistemática para la planeación, implantación y control de políticas y actividades. Está fundamentado en un aprendizaje que atiende no solamente a las necesidades de formación y capacitación dentro de la empresa, en términos coyunturales, sino, además, a la urgencia de desarrollar un capital humano, capaz de ponerse a tono, por sí mismo, con las exigencias del entorno.

Ello ocurre en el marco de la organización, a través de la identificación y desarrollo de las habilidades y competencias adecuadas de sus empleados. Como uno de los propósitos principales del modelo es el desarrollo de competencias, este aborda una metodología para la identificación de los comportamientos inherentes a las mismas, según sean los requerimientos de la organización esto implica conjugar una serie de variables que posibiliten el rápido acceso a la información, su adecuada selección, manejo y utilización, pero además, la habilidad para utilizarla en contextos concretos, en el momento oportuno, con miras a la generación de nuevos conocimientos para la organización, que le permitan generar ventajas competitivas diferenciales.

¿Por qué en organizaciones aprendientes?

Basado en el marco anterior, el desarrollo del talento humano se convierte en un proceso estratégico que impulsa la capacidad de la organización, para adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Es por ello por lo que el COMPHCS como modelo de gestión se fundamenta en la premisa de *organizaciones aprendientes*. Aunque existen aproximaciones múltiples al término, así como perspectivas desde las cuales se ha abordado, éstas pueden entenderse como aquellas que fomentan y facilitan el aprendizaje continuo de sus empleados, al promover un entorno de colaboración, innovación y mejora constante.

Figura 21
Modelo de gestión COMPHCS.



Fuente: elaboración propia, basada en el modelo COMPHCS.

El modelo de gestión del talento humano COMPHCS se fundamenta en la persona, como fuente y denominador principal de él. Desde este constructo del conocimiento, nace la impronta del desarrollo organizacional, en la que autores diversos presentan sus postulados sobre el talento humano. Chiavenato, citado por Pico Versoza (2016), indica la diferenciación entre personas por medio de su capacidad competitiva, basándose en el conocimiento, habilidad, actitud y juicio, ante procesos diferentes en la organización. Cadalzo (1996), Iris (1997), Menchetti y Flynn (1993), Mondy y Noe (2004), citados por Rodríguez Durán y Murillo Nevárez (2016), aseguran que el talento humano se enfoca en una gestión que se articula hacia un nivel estratégico-empresarial, en el que ellos pasan de ser agentes pasivos hacia agentes activos, como administradores de todas las funciones organizacionales. Párraga Cedeño (2016) afirma que la gestión del talento humano se debe enfocar hacia la estrategia, como una unidad dentro de la estructura que guía el proceso, en la implementación de las estrategias y de los objetivos.

El proceso de desarrollo personal permite mejorar competencias y fortalecer habilidades y actitudes de los colaboradores, al optimizar el desempeño en los puestos de trabajo, así como los resultados y la posición competitiva esperada por la compañía. Bajo esta premisa el modelo COMPHCS plantea la interdependencia entre las actividades claves del conocimiento, que son agrupadas en tres (3) grandes momentos

trascendentes, desde el punto de vista que rige al estamento de una organización: social, organizativo y personal. A la vez, posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema, vinculados con los objetivos que se pueden lograr, al evidenciar que la materialización sólo es posible con un sistema adecuado. Su diseño es por competencia y se enfoca en los procesos de gestión del conocimiento, desde su creación-comunicación y retención, para lograr crecimiento a nivel personal y profesional.

Concepciones del modelo COMPHCS

Derivado del marco conceptual, el modelo se constituye en una alternativa al exponer concepciones diversas que giran en torno a cómo se entiende y se lleva a cabo el proceso de desarrollo del talento, dentro de una organización aprendiente. Ello favorece el desarrollo de la capacidad para el aprendizaje permanente y de competencias en los trabajadores, que son cualidades necesarias para su buen desempeño. Sin embargo, lo anterior significa que las concepciones siguientes, aunque afines, se ajustan según la filosofía de la empresa, su cultura organizacional, y las necesidades específicas de sus empleados. Las principales y más comunes son, primeramente, el desarrollo como proceso continuo; esta concepción considera que el desarrollo del talento humano es un proceso que no tiene un punto final; se enfoca en el aprendizaje continuo, la mejora constante y la evolución de habilidades, a lo largo del tiempo, tanto a nivel individual como organizacional.

Otra concepción que guía el enfoque es el crecimiento integral; el modelo busca el crecimiento integral de los individuos, no solo en sus roles laborales, sino también en su bienestar personal, su desarrollo emocional, su equilibrio entre vida laboral y personal, y su capacidad para contribuir positivamente, tanto dentro como fuera de la organización. Por último, su enfoque es centrado en el individuo, al reconocer la importancia de adaptar el desarrollo del talento a las necesidades y habilidades únicas de cada individuo; este enfoque personalizado se traduce en programas de desarrollo que se ajustan a las fortalezas, intereses y metas de cada empleado. La promoción de habilidades técnicas y blandas es otra al considerar tanto las habilidades técnicas específicas requeridas para

el desempeño laboral, como las habilidades blandas al entender que éstas son esenciales para el éxito integral de los individuos.

Alcance del modelo de gestión COMPHCS

El modelo, desde su enfoque teórico, está estructurado para diseñar estrategias que le permitan a la organización, identificar, gestionar y cuantificar su capital intelectual, con miras a aumentar la generación de valor. Éste tiene un enfoque estratégico que garantiza que los empleados tengan las competencias -habilidades y capacidades- necesarias, para contribuir al éxito de la organización. El modelo define a una competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio. Está configurada por las conductas observables, que son aquellas actuaciones que, al ser aplicadas a situaciones de trabajo, demuestran la presencia del conocimiento o habilidad. El nivel de dominio se refiere al estándar deseado de desempeño superior de una competencia. Que es fijado por la organización, a través de sus expertos.

Ahora bien, entre las concepciones resaltan aspectos tales como la diversidad, la autonomía, la adaptabilidad y el bienestar en el desarrollo del talento humano, dentro de una organización, en torno a las siguientes premisas interrelacionadas: identificación de talento y potencial, que consiste en identificar y reconocer el talento existente dentro de la organización, así como el potencial de desarrollo de cada empleado. Esto implica no solo evaluar las habilidades técnicas, sino también las habilidades blandas, la actitud hacia el aprendizaje y la capacidad de adaptación. Con base en la identificación del talento y las necesidades de la organización, se diseñan programas de desarrollo que permiten a los empleados, adquirir las habilidades y competencias necesarias, para enfrentar los desafíos presentes y futuros. Estos programas pueden incluir capacitación, *mentoría*, *coaching*, asignación de proyectos desafiantes, entre otros.

La efectividad del modelo estriba en que genera espacios de realimentación constructiva, celebra los logros y aprendizajes, y fomenta la experimentación y la innovación. Una parte integral del modelo es el diseño de rutas de carrera, claras y

transparentes, que brinden a los empleados la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, dentro de la organización. Estas rutas de carrera deben ser flexibles y adaptarse a las aspiraciones individuales, al brindar oportunidades de ascenso, rotación de roles y desarrollo lateral. Finalmente, el modelo incluye mecanismos de evaluación y seguimiento del desempeño, que permiten medir el impacto de las iniciativas de desarrollo del talento y ajustarlas según sea necesario. Ello implica establecer indicadores de rendimiento claros y objetivos, así como proporcionar realimentación regular a los empleados sobre su progreso y áreas de mejora. Al integrar estas ideas, el modelo crea un entorno que promueve el crecimiento y el éxito, tanto a nivel individual como organizacional.

Enfoque interdisciplinar

La interdisciplinariedad, en esta investigación, hace parte esencial de los niveles integradores del conocimiento en la teoría de la complejidad. La interdisciplinariedad se concibe desde contextos diferentes y, por ser una palabra polisémica, tiene significados diversos; su elemento esencial está dado por los nexos o vínculos de interrelación y de cooperación entre disciplinas. Así pues, el estudio de la relación entre las disciplinas conllevó a la formulación de un concepto de interdisciplinariedad que se asumió desde esta investigación. Para Sotolongo (2002):

La interdisciplinariedad es comprendida como el esfuerzo indagatorio, también convergente, entre varias disciplinas y por lo mismo, en ese sentido, presupone la multidisciplinariedad, pero que persigue el objetivo de obtener cuotas de saber acerca de un objeto de estudio, diferente a los objetos de estudio que pudieran estar previamente delimitados disciplinariamente o incluso multidisciplinariamente. La ingeniería genética y la inteligencia artificial, entre otras, se ofrecen como ejemplo de la integración interdisciplinar. (p. 66)

Tradicionalmente, la mayor parte de la investigación científica se ha desarrollado en el contexto específico de disciplinas académicas, a través de la especialización en áreas de conocimiento, que funcionan de manera autónoma y que tienen sus programas propios de investigación, dedicados a sus objetivos e intereses individuales. Es decir, la interdisciplinariedad es una relación más ambiciosa que la multidisciplinariedad; se puede concebir como un esfuerzo indagatorio y convergente entre varias disciplinas,

cuya meta es obtener cuotas de saber acerca de un objeto de estudio nuevo. No es solo yuxtaposición de disciplinas; es una integración disciplinar, en la cual la cooperación entre disciplinas, permite la reciprocidad de intercambios y el enriquecimiento mutuo.

Este marco conceptual, el modelo COMPHCS, tiene un acercamiento interdisciplinar al ser ésta una práctica de investigación basada en la yuxtaposición de modelos teóricos y metodológicos, pertenecientes a disciplinas diferentes, para abordar una pregunta de investigación específica. En este enfoque, cada especialista trabaja por separado, al existir poca o ninguna sinergia entre los investigadores de los diferentes campos involucrados. El trabajo interdisciplinar debe, en primer lugar, conformar equipos de trabajo, porque cada uno de sus miembros debe aportar su saber sobre cada disciplina. La esencia de este trabajo está en la colaboración y cooperación.

El modelo COMPHCS combina e involucra a varias disciplinas académicas o especializaciones profesionales, en un mismo ámbito, o los pone a trabajar conjuntamente para la resolución de un problema debidamente integrado. La interdisciplinariedad no es un trabajo espontáneo y desorganizado; para que sea realmente propiciatorio del cambio no solamente conceptual, sino también pedagógico, metodológico y actitudinal, debe ser organizado, en donde el centro de interés sea el sujeto que aprende. Ahora bien, en cuanto a su puesta en práctica, los consultores ciertamente permanecen dentro de su área y aplican sus conceptos y modelos a la investigación, comparten objetivos y trabajan en el mismo problema, pero lo miran desde la perspectiva de su propia disciplina. Sin embargo, hay momentos en que la aplicación necesita que las cosas vayan un paso más allá de disciplinas múltiples; cada una mirará al problema, a través de su propia lente; es allí cuando se acerca a la interdisciplinariedad.

La teoría de la interdisciplinariedad es un enfoque que busca integrar y combinar conocimientos, métodos y enfoques de disciplinas diferentes, con el fin de abordar problemas complejos, de manera más completa y efectiva. En lugar de limitarse a una sola disciplina, la interdisciplinariedad reconoce la necesidad de colaboración y sinergia entre diferentes campos de estudio, para comprender fenómenos multifacéticos y desarrollar soluciones innovadoras. Es por ello que el COMPHCS reconoce la complejidad y la interconexión de diversos campos de conocimiento, que influyen en el desarrollo y el crecimiento profesional de los individuos, dentro de un entorno empresarial

en cambio constante. Este enfoque integra perspectivas y herramientas de múltiples disciplinas, para abordar de manera holística, los desafíos y oportunidades asociados con la gestión del talento humano y la planificación de carreras, en contextos de aprendizaje organizacional.

Reconoce la complejidad y la interconexión de los factores que influyen en el desarrollo y la efectividad de las estrategias de gestión del talento humano en las organizaciones, y busca abordar estos desafíos de manera integral y colaborativa, mediante la integración de múltiples disciplinas. Implica integrar conocimientos, métodos y perspectivas provenientes de disciplinas diversas, para abordar de manera integral y holística, los desafíos relacionados con la gestión del talento humano en las organizaciones. En lugar de limitarse a una sola disciplina, como la psicología, la gestión de recursos humanos o la sociología, COMPHCS identifica que la complejidad de los problemas organizacionales requiere la colaboración y la integración de campos de estudio múltiples.

Las cinco (5) etapas del modelo

Aunque la aplicación del modelo puede variar en estructura y enfoque según las necesidades y características de cada organización este pasa por cinco (5) etapas comunes que suelen estar presentes. En la primera *-Definición-* se identifica el contexto de la organización, se definen las premisas y niveles del modelo por especialidad y proceso y en función de ese contexto se actualizan lo descriptivos y perfil de cargo. Es el momento inicial del proceso donde se hace el levantamiento de información primaria y su propósito es identificar las principales funciones que se llevan a cabo en un determinado sector o ámbito productivo, información base para la identificación de las competencias laborales requeridas en un área productiva. Para esto, se realizan mesas técnicas de trabajo, con la finalidad de identificar el propósito del ámbito o sector productivo y, luego, los procesos que se deben desarrollar para dar cumplimiento a dicho propósito. Estos procesos se clasifican en procesos clave o de apoyo, en cuanto aportan directamente o no al cumplimiento del propósito sectorial y se organizan de manera secuencial.

En la segunda *-Enfoque-* se define y elabora el mapa de competencias por especialidad y proceso y se estructura el perfil de competencia por cada cargo. Esta etapa del proceso consiste entonces en la recopilación de información en terreno para identificar las competencias laborales requeridas para el cumplimiento de las funciones en revisión, además la elaboración o formulación del estándar de competencia, a partir de la información obtenida durante la etapa de construcción de la matriz funcional. Para asegurar la representatividad de la información recopilada mediante, se requiere visitar las empresas y reuniones con los llamados *champions* en español campeones organizacionales para tener una visión integral del proceso, independiente del contexto y sus características organizacionales específicas.

La tercera *-Aseguramiento-* corresponde a la valoración del nivel de dominio de las competencias del manual pasa por una evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral y se realiza en cuatro (4) fases: 1. La auto valoración que es una reflexión y toma de conciencia individual frente al nivel de dominio de las conductas observables de la competencia. Esta fase se sustenta en la Teoría Interpersonal del Reconocimiento de habilidades Trabajo-Desempeño-Logro. 2. Se realiza una valoración por el supervisor o jefe inmediato quien reconoce el dominio frente las conductas observables de la competencia, esta fase se sustenta en la Teoría Intra-Personal, Reflexión sobre habilidades. Concepto-Imagen-Estima. 3. La valoración del saber, que busca conoce conocimiento de las bases teóricas que componen y soportan cada conducta observable de la competencia y se sustenta en la teoría del conocimiento es decir la verificación de la certeza cognitiva. conceptos-leyes-principios.

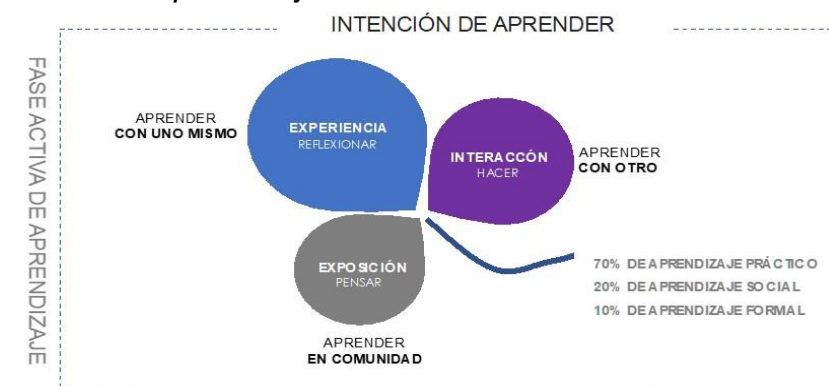
4. La valoración del hacer, que busca entender o confirmar el dominio en la ejecución frente las conductas observables de la competencia, esta fase se sustenta en la teoría del comportamiento que busca entender el desempeño de hechos. situación-tarea-acción. La cuarta etapa es la *Acreditación* y es donde se identifican las brechas de competencias individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. estas pueden ser en tres momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad y por último la etapa cinco que es la *Aplicación* donde se gestiona el conocimiento.

¿Cómo se gestiona el conocimiento del modelo?

Una vez realizada la valoración 360 se identifican las brechas de competencias individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. Éstas pueden ser en tres (3) momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad que atiende a los tres (3) saberes (saber, saber ser y saber hacer). Es decir, saber pensar, saber ser, saber hacer y querer pensar, ser y hacer. Ahora bien, desde el modelo de gestión se abordan las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo, de varias maneras y en momentos diferentes, con lo que se define al trébol del aprendizaje.

Éste plantea el cierre de la brecha con un enfoque de transferencia de conocimiento, para contribuir al fortalecimiento del aprendizaje organizacional. Esta modalidad busca estructurar y sistematizar los planes de enseñanza, con base en las necesidades de la empresa. Es por ello que el plan de desarrollo se elabora en función de las necesidades identificadas, a través de evaluaciones, análisis de brechas de habilidades y metas estratégicas de la empresa. El modelo plantea al *trébol de aprendizaje*, que enfoca al aprendizaje como un proceso de relación mutua entre experiencia y teoría. No basta con una experiencia para producir conocimiento; es necesaria la modificación de las estrategias cognitivas del sujeto, para que la experiencia cobre sentido.

Figura 22
Trébol de aprendizaje.



Fuente: elaboración propia.

El *trébol de aprendizaje* propone acciones en plan de desarrollo, basadas en el aprendizaje experiencial, con énfasis en modalidades orientadas a reforzar la *experiencia*

(*aprender uno mismo*) y *exposición (aprender con otro)*. Ello se fortalece con *mentorías* que apoyan al aprendizaje, en el trabajo, de manera estructurada y con mayor avance en conocimientos y habilidades, en un plan de capacitación (*aprender en comunidad*). *Aprender uno mismo* al analizar casos puntuales, promueve habilidades de aplicación e integración de conocimiento, toma de decisiones y solución de problemas. *Aprender con otros* cuando se participa en proyectos y se aprende, a través de una experiencia personal y activa, orientada a la solución de problemas específicos, acompañado de un mentor. *Aprender en comunidad* cuando formalmente se simulan contextos reales, con programas de capacitación para abordar brechas de habilidades específicas, identificadas dentro de la organización, al asegurar un enfoque específico hacia el desarrollo de éstas.

Sobre la concepción práctica de aplicación, se repiensen actividades curriculares con el objetivo de proponer un aprendizaje motivador y significativo. A tal fin se aplica la regla 70-20-10; el esquema se divide de la manera siguiente: 70 % de aprendizaje experiencial; 20 % de aprendizaje social; 10% de aprendizaje formal. Se busca crear un ambiente que propicie las interacciones, al seguir los principios aprendizaje y gestión transferencia, enmarcado en *aprender operando, aprender cambiando, aprender reportando, aprender entrenando, aprender contratando y aprender buscando*. Dentro de los componentes se encuentran, en primera instancia, los dos (2) que surgen de la naturaleza misma del modelo: el conocimiento y aprendizaje. En este caso, es considerado como la acción que se realiza a través de la mediación.

Por otra parte, surgen el contenido y el orden institucional; el primero responde a intencionalidades, necesidades y propósitos del segundo; a su vez, este último genera las condiciones no sólo para propiciar los aprendizajes, sino en general, para la implementación de la estrategia de formación, desde su financiación, concepción y puesta en marcha. Igualmente, se pueden mencionar los componentes de diseño pedagógico y del aprendizaje continuo, los cuales dinamizan al modelo, a partir de la intervención sobre los demás elementos del mismo, con el fin de generar un entorno que favorezca, efectivamente, el logro de los propósitos de aprendizaje y de desarrollo de competencias en los trabajadores.

CAPÍTULO III

Configuración del método

El enfoque con el que se realiza una investigación depende de la forma como se ve esa realidad. Según Martínez Miguélez (2009): “depende de la adecuación del método al objeto, de la sistematización con que se presente todo el proceso y de la actitud crítica que le acompañe.” (p. 117). Por ello, para llevar a cabo esta investigación, en la propuesta del proceso del recorrido investigativo, se requirió que el autor indagase metodologías diferentes, para que se decantara por un método, que fuere apropiado para su estudio. Padrón Guillén (1998) refiere que:

... cuando el investigador elige un tema de estudio y se formula una pregunta y unos objetivos de trabajo, en realidad lo que hace es inscribirse dentro de una red temática y problemática que se concibe como un programa de investigación. (p. 2)

El paradigma seleccionado fue el interpretativo; la naturaleza de la investigación, cualitativa; y el tipo, evaluativa.

Enfoque epistémico de la investigación

La forma en que se percibió el desarrollo condujo a revisar la concepción que, acerca de este paradigma se asumió, así como los criterios que le distinguieron. Respecto con el concepto de paradigma, Kuhn (1971) lo apunta como: “un sistema coherente no sólo de teorías científicas, sino también de metodologías, formas de concebir la realidad, valores compartidos de investigación tácitamente aceptados como modelos.” (p. 80). En este sentido, un paradigma puede ser considerado como la representación de un modelo, en las diversas áreas del conocimiento, de tal forma que éste contribuya, con sus aportes, a la descripción de la realidad. Guba y Lincoln (1994) arguyen tres (3) interrogantes de los paradigmas de la investigación, los cuales fueron considerados por el investigador.

Ellos son: la pregunta ontológica, ¿cuál es la forma y la naturaleza de la realidad? Más aún, ¿qué es aquello que podemos conocer? Lo posible de ser conocido y

estudiado. La pregunta epistemológica, ¿cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor y qué es aquello que puede ser conocido? La relación que se establece entre el sujeto y el objeto. La pregunta metodológica; ¿cómo el investigador (el futuro conocedor) puede descubrir aquello que él cree que puede conocer? El camino o recorrido metodológico. Al respecto, Szasz y Lerner (1996) exponen, dentro de la necesidad de conocer los diferentes marcos interpretativos referenciales, que:

... se trata de acercamientos que se fundamentan en diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, la antropología, la lingüística, etcétera, que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionadas, donde se inscriben las conductas y acciones humanas. A su vez, estos acercamientos parten de producciones teóricas distintas, como el constructivismo social, la etnolingüística, la etnografía, la fenomenología, la búsqueda de interpretaciones y significados, así como el uso de diversas técnicas de recolección y análisis de la información, como la observación participante, las entrevistas individuales o grupales, el análisis de textos y testimonios, la historia de vida, o bien la combinación de éstas con herramientas derivadas de la estadística. (pp. 11-12)

Koetting (1984) expone tres (3) tipos de paradigmas: positivista, interpretativo, y crítico. El primero ha mantenido una correspondencia con las ciencias naturales, mientras que los otros dos (2) son de uso más reciente, en las ciencias de la educación. Cook y Reichardt (1986) consideran los criterios que pueden contrastar entre los paradigmas, de acuerdo con el concepto inicial propuesto por Kuhn. En relación con el *paradigma interpretativo*, González Monteagudo (2001) expone que, para otros autores contemporáneos, surgen dentro de la misma concepción ampliada del concepto, los denominados paradigmas naturalista y constructivista, como interpretativo. Es más amplia la postura para establecer a éste como un paradigma, con la expresión de interpretativismo, ya que se considera más amplio que el constructivismo y menos enigmático que el naturalismo. Sin embargo, la expresión interpretativismo infiere un significado generado del positivismo, ya que desde el naturalismo es frecuente que éste tome pautas para el desarrollo de una investigación, basado en el modelo de las ciencias naturales.

Este paradigma, según Wolf (1994), busca la comprensión de fenómenos en su ambiente natural, al desarrollar la información basada en la descripción de situaciones, lugares, textos, individuos, etc. Opta por un modelo integral denominado paradigma

interpretativo, sociocrítico o paradigma emergente, caracterizado por la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. Se incluyen estudios centrados en el lenguaje como el interaccionismo simbólico y la etnometodología, estudios centrados en patrones o regularidades como la teoría fundamentada y los trabajos focalizados en los significados de textos, basadas en la fenomenología y la hermenéutica.

De igual forma, el autor precitado identificó las características siguientes del paradigma interpretativo; a saber: (a) ambiente natural; (b) instrumento humano: este paradigma visualiza, al sujeto humano, como el instrumento de investigación por excelencia. (c) Uso del conocimiento tácito; (d) métodos cualitativos; (e) análisis de datos inductivos; (f) teoría fundamentada; (g) resultados negociados; (h) estudio de caso; (i) interpretación ideográfica; y (j) criterios especiales de confiabilidad. Con base en todos los criterios que explican la razón del paradigma interpretativo, el investigador estableció a éste, como la base fundamental del desarrollo de la investigación intitulada *Fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes*.

Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación fue cualitativa, la cual según Hernández Sampieri *et al.* (2006):

... puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativa (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan). (p. 9)

Es cualitativa por cuanto trató de identificar la naturaleza profunda de las realidades, sus sistemas de relaciones, su estructura dinámica; aquello que da la razón plena de su comportamiento y manifestaciones, lo que significa que estudió el fenómeno como un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es. En este sentido, Buendía Eisman *et al.* (2002) sostienen que:

Cuando hablamos de investigación cualitativa no nos estamos refiriendo a una forma específica de recogida de datos, ni a un determinado tipo de datos,

textuales o palabras (no numéricos), sino a determinados enfoques o formas de producción o generación de conocimientos científicos que a su vez se fundamentan en concepciones epistemológicas más profundas. (p. 227)

Este tipo de investigación se da en su ambiente natural; requiere el estudio de la realidad. Permite, al investigador, realizar una interacción, cara a cara, con los informantes que ha seleccionado para el estudio; se procura un camino de conocimiento, para las acciones que se desarrollan en el contexto. Es decir, la comunicación subjetiva del entorno real proporciona una riqueza abundante de información, acerca del fenómeno de estudio.

Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación, se asumió como evaluativa. Cook y Reichardt (1986) arguyen que ambos métodos, el cuantitativo y el cualitativo, en la investigación evaluativa, aportan beneficios importantes a los estudios que competen al área objeto de estudio. Se interesan los autores, además de ejemplificar, en la forma en que las técnicas e instrumentos que se utilizan con esos métodos pueden aportar, a cada uno de los métodos, de considerarse necesario. No obstante, se opta por la reconciliación de los paradigmas. En discusiones más recientes acerca de la investigación evaluativa, Escudero (2016) señala que la misma representa una respuesta clara, a la necesidad de: “analizar, valorar y mejorar las políticas, acciones, planes, programas, instituciones y sistemas en las que se apoyan las sociedades modernas para desarrollarse y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.” (p. 2)

Ha existido un desarrollo evolutivo acerca del objeto de estudio en las evaluaciones que, más allá de valorar programas, se extiende a otros objetos de estudio, que como: “políticas en general, instituciones, sistemas, organizaciones, recursos, personal, etc., ha servido para acuñar y consolidar la denominación más global y ajustada de investigación evaluativa.” (p. 2). La investigación evaluativa ha expandido, de acuerdo con Escudero (2016), su relevancia en otros contextos de estudio, ya que ha permitido el: ... “desarrollo en ámbitos como la educación, la salud y la intervención y el bienestar social, por la gran importancia que tiene el funcionamiento y desarrollo de las

sociedades modernas, el alcance de la investigación es transversal...” (p. 2). Dadas las consideraciones anteriores se justificó la selección del tipo de investigación, en consideración con las respuestas posibles a las interrogantes, que surgieron en el proceso de la indagatoria.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

En toda investigación se cuenta con técnicas e instrumentos de recolección de información, que tienen gran importancia en la investigación social. La técnica seleccionada, para la recolección de la información, fue la entrevista; como instrumento, un guion de entrevista semiestructurado. En este sentido, Taylor y Bogdan (1987), acerca de la técnica de la entrevista, apuntan que: “... son reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras.” (p. 101). La indagación, a través de la entrevista, permitió percibir sentimientos, emociones, gestos, actitudes, entre otros, así como la recolección de la información, de parte de los informantes entrevistados.

En tal sentido, la técnica de la entrevista se caracterizó por ser un diálogo cara a cara, natural, y un proceso no dirigido y abierto. A este respecto, Martínez Miguélez (2006) expresa que permite una interacción directa y abierta entre el investigador y los entrevistados, al percibir a través de los gestos y ademanes, ciertas significaciones de los resultados; es decir, de la información de los sujetos. Merton *et al.* (1998) afirman que los grupos focales constituyen una técnica que se define por varios criterios. Estos son: (a) las personas entrevistadas están involucradas en una situación particular; (b) tal situación particular ha sido analizada por el investigador, en la entrevista; (c) se ha elaborado un guion temático de la entrevista; y (d) la entrevista se focaliza en las experiencias subjetivas de las personas, acerca de la situación, al buscar ésta.

Tabla 11

Relación de preguntas con los objetivos específicos de la investigación.

Objetivo específico: valorar las fases implementadas en el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes
Fases del modelo de gestión	Definición	¿Cómo se puede explicar, en un enunciado, de manera exacta y clara, el significado del modelo de gestión que adelanta HCS?
	Enfoque	¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión que ha venido implementando HCS?
	Aseguramiento	¿Cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión?
	Planeación Desarrollo	¿Cuáles son las directrices base de referencia, para la planificación planteada?
Desarrollo del talento humano	Necesidad del talento	¿Cuál es la participación del equipo de consultores, según el modelo de gestión HCS?
	Identificación del talento	¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano, utilizado por HCS, para el desarrollo de éste?
	Plan de aprendizaje Evaluación de desempeño	¿Cuál técnica utiliza el modelo de gestión, para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo?
	Mejora del plan de desarrollo	¿A qué se refiere un plan de desarrollo de competencias, en el modelo de gestión? ¿Qué formas de evaluación o valoración propone el modelo de gestión? ¿En cuáles aspectos se fundamenta el modelo de gestión, para actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?

Tabla 11 (Cont.)

Objetivo específico: analizar los niveles de asociación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje, en una organización aprendiente, desde las concepciones de los participantes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes
Gestión del conocimiento	Creación de conocimiento	¿Cómo se identifican la brecha de conocimiento y los saberes, de acuerdo con el modelo de gestión? ¿Cómo, desde el modelo de gestión, se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo?
	Comunicación del conocimiento	¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento, que establece el modelo de gestión?
	Retención del conocimiento	¿Cómo inventariar el conocimiento, según el modelo de gestión humano, utilizado por HCS?
	Medición del conocimiento	¿Qué tipo de técnicas e instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final, en una actividad prevista? ¿La investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?
Aprendizaje	Aprender con uno mismo	¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar? ¿Cuáles métodos y recursos de aprendizaje se emplean, en el modelo de gestión HCS?
	Aprender con otro	¿Cómo actúa el modelo de gestión HCS, ante las rutinas de aprendizajes?
	Aprender con la UCF	¿Cómo permite el modelo HCS, la incorporación de nuevos aprendizajes? ¿Cómo se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje?
		¿Puede nombrar el tipo de actividades que propone el modelo, para el aprendizaje entre colaboradores?

Tabla 11 (Cont.)

Objetivo específico: Examinar los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes
Contextos de desarrollo	Factores internos. Entornos legales, tecnológicos, competitividad, mercados culturales, sociales, económicos.	<p>¿Cuáles son los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión, en la empresa donde se ha implementado?</p> <p>¿Cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa, ante los cambios vertiginosos, en materia tecnológica y el acceso a ella?</p> <p>¿Ha representado el modelo de gestión, una respuesta posible a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad? ¿De qué manera?</p> <p>¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa, para la implementación del modelo de gestión?</p> <p>¿Cómo se expone, a quienes forman parte del desarrollo del proceso, los posibles beneficios económicos?</p> <p>¿El modelo de gestión se creó e implementó para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?</p>
	Factores externos. Valores, cultura, desempeño de la organización.	<p>¿Participan organizaciones del contexto externo, en el desarrollo del modelo de gestión?</p> <p>¿Está prevista alguna evaluación externa, al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión?</p> <p>¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo, para la implementación del modelo de gestión?</p> <p>¿Se evidencian avances en la competitividad interna o externa con otros mercados, en la empresa donde se ha aplicado el modelo de gestión?</p> <p>¿Cómo ha sido el impacto social y ambiental en el contexto, a partir de la implementación del modelo de gestión?</p> <p>¿Considera que la organización, donde se ha implementado el modelo de gestión, es una organización aprendiente? ¿Por qué?</p>
Organizaciones aprendientes	Organización Tecnología Competencia	<p>¿De qué manera ha logrado insertarse el modelo de gestión, en los planes de aprendizaje y la política de utilización de tecnologías nuevas?</p> <p>¿Se evidencian avances en la competitividad con otros contextos?</p> <p>¿Cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar, desde la implementación del modelo de gestión hasta la presente fecha, en la empresa donde se ha hecho?</p> <p>¿Cuál es el concepto asumido de competencias, dentro del modelo de gestión?</p> <p>¿Qué contiene un manual de competencias laborales?</p> <p>¿Cómo se asocia el manual de competencias laborales, con el modelo de gestión?</p> <p>¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta, para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión?</p> <p>¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio consideraría que son importantes, para incorporarlas al modelo de gestión?</p>

Informantes clave y contextos de la investigación

Los informantes clave fueron personas que sirven de soporte al investigador, en el escenario donde se desarrolló la misma. La selección de los informantes clave se realizó a través del muestreo intencional y se correspondió con personas que participaron en los diferentes niveles de gestión: creadores, desarrolladores, gestores, evaluadores y participantes. Los contextos de referencia, para el estudio, fueron la sede de *Human Capital Solutions*, en Bogotá, Colombia, y los espacios administrativos de los campos petroleros Quifa/activo pesado, la Creciente/activo gas y Sabanero/activo liviano. En la tabla 12, se presenta la caracterización de los informantes clave.

Tabla 12
Caracterización de los informantes clave

Informante clave	Formación profesional	Grupo focal 1	
		Área y perfil de experiencia	Años de servicio
1	Psicóloga. Especialización en gestión empresarial. Diplomada en facilitación del conocimiento. Certificación <i>coach</i> profesional y <i>coach</i> de equipos <i>outdoor</i> . Acreditación como mentora y gestora de cambio (HCMBOK).	Líder metodológico. Especialista en gestión del talento humano, específicamente en procesos de desarrollo y desempeño, gestión del conocimiento y formación. Diseño de modelos de desarrollo del talento, levantamiento y medición de competencias, rutas de carrera y mapas de desarrollo, caracterización del talento humano, así como también diseño de perfiles, descripciones de cargos. Miembro de la mesa sectorial de producción de hidrocarburos, refinación, transporte de petróleo, gas y sus derivados, en SENA, Dirección general, Colombia. Adicionalmente, ha liderado proyectos de evaluación de clima organizacional, con diseño de planes de mejora. Profesora universitaria por más de diez (10) años.	Treinta (30)
2	Administrador de empresas. Especialización en gestión humana. Certificación <i>coach</i> ontológico. Certificación Benzinger <i>thinking styles assessment</i> .	Consultor metodológico. Experiencia en las diferentes áreas de talento humano, especialmente en desarrollo organizacional y capacitación. Énfasis en el manejo de programas estratégicos como altos potenciales, sucesión, planeación del talento, rutas y planes de carrera, ambiente laboral, elaboración de planes de desarrollo, acompañamiento en <i>coaching</i> y gestión de desempeño.	Veinte (20)
3	Licenciada en ciencias de la educación. Especialización en psicología y pedagogía. Especialización en docencia universitaria. Especialización en orientación educativa y desarrollo humano. Maestría en docencia de la educación superior.	Consultor de educación. Especialista en procesos de enseñanza - aprendizaje; competente en gestión de proyectos pedagógicos, en instituciones educativas; con experiencia en todos los niveles educativos y todas las etapas del desarrollo.	Veintiocho (28)

Tabla 12 (Cont.)

Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Años de servicio
4	Ingeniero de petróleo. Especialización en producción petrolera.	Asesor técnico. Experto en petróleo y gas <i>onshore/offshore</i> . Además, en desarrollo de proyectos de ingeniería, relacionados con la infraestructura petrolera. Control de calidad, diseño, ejecución de proyectos y ventas.	Treinta (30)
5	Ingeniero mecánico. Maestría en ingeniería mecánica. Doctorado en turbo mecánica.	Asesor técnico. Experto en diseño turbo mecánico y conversión de energía. Asimismo, en montajes mecánicos, oleoductos, redes de distribución de gas, estaciones de bombeo, fabricación en taller de equipos y maquinaria, mantenimiento. Profesor universitario, por más de veinte (20) años.	Veinticinco (25)
6	Ingeniero mecánico. Especialización en perforación y producción de pozos petroleros.	Asesor técnico. Experto en métodos de producción natural, levantamiento artificial y optimización de producción. Estimulación y limpieza de pozos; estimulación de pozos, a través de la inyección de vapor (planificación y ejecución de programas de subsuelo); operaciones de producción de pozos; optimización del manejo, almacenaje y tratamiento de crudo pesado.	Treinta (30)
Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Años de servicio
1	Psicólogo.	Gerente de desarrollo organizacional. Gerencia el modelo de alineamiento, desarrollo del liderazgo y mejora del desempeño. Asimismo, el modelo de especificación de cargos y de competencias, asociado con este. Además, dirige la implantación de la estrategia de desarrollo de personas y de obtención del compromiso, para todo el personal.	Veinte (20)
2	Licenciada en administración	Coordinadora de Universidad Cooperativa. Planea, coordina, controla y evalúa los proyectos de formación y entrenamiento establecidos por la Universidad Cooperativa, basados en las necesidades de capacitación del negocio, así como en las competencias requeridas para los cargos que se intervendrán.	Quince (15)
3	Ingeniero petrolero	Gerente de Activo. Dirige y lidera las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones. Lo hace a través del cumplimiento de los procedimientos operacionales, la identificación y corrección de desviaciones del proceso y la optimización del mismo. Igualmente, de bienes y personas, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas y asegurar el cumplimiento pleno de las políticas corporativas.	Veinticinco (25)
4	Ingeniero petrolero	Sénior de operaciones de campo. Coordina las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Diecisiete (17)

Tabla 12 (Cont.).

Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Ubicación
1	Bachiller	Operador de producción. Experiencia en operaciones de producción de hidrocarburos o áreas afines. Más de cinco (5) años de experiencia. Apoya las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante las inspecciones y reportes periódicos. Ello permite el control de los equipos, accesorios y componentes, de acuerdo con las instrucciones del responsable del área, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Campo Quifa / activo pesado
2	Técnico del SENA	Técnico operador de producción. Experiencia en operaciones de producción de hidrocarburos o áreas afines. Más de cinco (5) años de experiencia. Ejecutar las actividades de control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante la ejecución de los procedimientos operacionales. Seguir las indicaciones de su superior, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	
3	Tecnólogo	Técnico operador sénior de producción. Experiencia en operaciones de producción de hidrocarburos o áreas afines. Más de diez (10) años de experiencia. Coordinar las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Campo la Creciente / activo gas
4	Ingeniero	Ingeniero de producción. Experiencia en operaciones de producción de hidrocarburos. Más de cinco (5) años de experiencia. Liderar y garantizar, en campo, el cumplimiento de la estrategia de desarrollo de los yacimientos, las metas de HSEQ y cuidado del entorno desde las operaciones de subsuelo, desde las fases del proceso en superficie, hasta la entrega y disposición del crudo, agua y gas. Participa en la planeación de la estrategia de desarrollo, de presupuesto. Asegura la consecución de los recursos; optimiza procesos, reduce pérdidas, cumple los estándares y normas de HSE y las políticas de responsabilidad social, para maximizar la rentabilidad de la compañía, mediante una operación de producción de hidrocarburos, costo efectivo, con criterio de sostenibilidad.	Campo Quifa / activo pesado Campo sabanero / activo liviano

Proceso investigativo

El proceso de investigación se desarrolló en dos (2) fases, que se describen sucintamente a continuación.

1ª. Fase: recolección de la información. Esta primera fase se correspondió con las etapas que distinguen al proceso de investigación evaluativa, referente a un programa o modelo, a partir de lo propuesto por Brown Urban *et al.* (2014) y adaptado para el estudio. Ellas son: 1. Inicio del programa: se evaluó la respuesta al proceso, por parte de los participantes, desde la puesta en práctica del modelo. 2. Desarrollo del programa: se evaluaron los cambios que produce en los individuos, contexto, en el nivel de asociación entre los elementos conceptuales del modelo. 3. Analiza la estabilidad del programa, al comparar y evaluar su eficacia, en comparación entre grupos, en los procesos lógicos establecidos. 4. Diseminación del programa en el que se evalúa la capacidad de multirreferencialidad en contextos diversos. La fase dio cuenta del alcance de los objetivos específicos Nos. 1, 2 y 3 de la investigación.

2ª. Fase: proceso de análisis e interpretación de la información para teorizar. Se correspondió con el tratamiento que tuvo la información, recolectada en la fase anterior. 1. Organización de la información (datos), debidamente transcrita. 2. Procesamiento de la información (datos). Se utilizó el *software* para el análisis de datos cualitativos, *Atlas.ti*, versión 9.0, que dispone de un diseño textual y conceptual, adecuado a las necesidades de análisis de datos cualitativos, con base en la teoría fundamentada, como método de análisis. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), implica generar teoría por medio de un proceso sistemático de recolección de datos y de análisis constante; se establecen tres (3) formas de codificación: abierta, axial y selectiva. La codificación abierta está definida, según los autores precitados, como: “El proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades.” (p. 110). Durante la profundización de esta codificación, se da la saturación de los datos.

La codificación axial, para Strauss y Corbin es: “un proceso de relacionar las categorías a subcategorías, porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones.” (p. 134). En esta fase de la codificación se van integrando los datos y se les da sentido, al formar

las categorías. La codificación selectiva, según los autores ya mencionados: ... “es el proceso de integrar y refinar las categorías.” (p. 157). Se realiza una comparación constante de las codificaciones y se revisan con las unidades temáticas; posteriormente, se generan elementos teóricos. Acerca de la tarea que corresponde con la fase, Martínez Miguélez (2001) apunta que:

Las actividades formales del trabajo teorizador consistieron en percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, establecer nexos y relaciones y especular, es decir, que el proceso cognitivo de la teorización consiste en descubrir y manipular categorías y las relaciones entre ellas. Precisamente, para ayudarnos en esa tarea fue construido el programa computacional *Atlas.ti*. (p. 3)

La fase pretendió responder al objetivo No. 4, de la investigación. En detalle, para el procesamiento de los datos se empleó el *Atlas.ti*, versión 9.0 -análisis de datos cualitativos-, ya que ofrece un diseño textual y conceptual adecuado para métodos analíticos cualitativos. En cuanto al método de análisis se siguieron diversas herramientas analíticas del método de la teoría fundamentada, que incluyeron el uso de preguntas para profundizar en el entendimiento de los datos, el análisis de palabras, frases u oraciones, para descomponer y entender el significado detallado de los textos. Asimismo, verificaciones adicionales para validar y corroborar los hallazgos y la comparación sistemática, y para identificar patrones y relaciones entre los datos.

El proceso de análisis se realizó mediante la inducción analítica, que se llevó a cabo a lo largo de todo el proceso de investigación; se destacaron actividades específicas centradas en la separación de unidades temáticas (citas), codificación, y categorización. El análisis de la información no se realizó en una única etapa, sino en ciclos; estos ocurrieron durante todo el proceso de investigación. El análisis fue concurrente con la recolección de datos, al permitir una comprensión más profunda y continua; el informe de investigación se presentó con los resultados y conclusiones. Las etapas, procedimientos y fases del análisis se desarrollaron, de manera alterna y simultánea, al adaptarse a la naturaleza del método empleado. En conclusión, el análisis de datos cualitativos con el *software Atlas.ti*, versión 9.0, se realizó mediante un proceso cíclico y concurrente con la recolección de datos, al utilizar herramientas del método de la teoría fundamentada, para profundizar en la comprensión y categorización de los

datos. El proceso fue exhaustivo y se ajustó, continuamente, según los hallazgos y necesidades emergentes durante la investigación.

Los criterios de calidad y científicidad en la investigación

Los criterios de científicidad de esta investigación asumen el argumento expuesto por Hernández Sampieri *et al.*, quienes señalan a la credibilidad, la transferibilidad y confirmabilidad, como aspectos que son fundamentales. La credibilidad se refiere al conocimiento pleno logrado (del investigador) para captar el significado y las experiencias vinculadas, con los sujetos de investigación o informantes clave. La revisión y discusión de la información (datos) y de los hallazgos fueron discutidos y valorados entre el tutor, el investigador y otros expertos que hacen parte del estudio, durante los diferentes momentos, etapas o fases. En relación con la credibilidad, se buscó captar el mundo del informante de la mejor manera, como él lo conoce, crea o concibe. Así, se validó y discutió la información entre el tutor, el investigador, otros expertos y los propios informantes, quienes hicieron parte del estudio.

La transferibilidad o aplicabilidad es una acción presente en el trabajo; para ello el investigador, inicialmente, describió el escenario o contexto, y caracterizó con amplitud y precisión, el ambiente, los participantes, los materiales, y los momentos de estudio. La transferibilidad se dará luego y pudiera ser total o parcial hacia otros escenarios, de acuerdo con el estudio que se realice. En relación con la transferibilidad se evidenció que es una acción que ya está presente para el modelo, al poder ser desarrollado en otros espacios empresariales, con lo que se aspira dar continuidad al estudio, para realizar la contextualización que corresponda. La confirmabilidad permitió que el investigador demostrara que minimizó los sesgos y tendencias.

Culminado el proceso de transcripción de las entrevistas, para su confirmabilidad, las mismas fueron devueltas a los informantes, con el fin de que certificaran su fidelidad, para darles así validez a los datos que fueron aportados, por cada uno de ellos. Asimismo, se realizó luego de su interpretación. La confirmabilidad se manifestó a través de la búsqueda de semejanzas y diferencias, en las afirmaciones contenidas en el discurso. La consistencia se alcanzó con la saturación teórica, que ocurrió cuando ya no

existió más información nueva, durante la codificación de los datos aportados por los informantes clave.

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

En este espacio se plantean los resultados del estudio, tratados con el software *Atlas.ti* en su versión 9.0. Cabe destacar que el *Atlas.ti* es una base de datos conceptual que ayuda a analizar datos cualitativos y facilita la recolección, transcripción y codificación de datos, la construcción de conceptos, su conexión en redes, la formulación de preguntas sobre los datos y la redacción de narraciones. Al ser el objetivo del estudio, establecer los fundamentos teóricos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones que fomentan el aprendizaje, se planteó evaluar las etapas implementadas en el modelo. Además, analizar los niveles de asociación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje, según las percepciones de los participantes. Asimismo, examinar los contextos de desarrollo y derivar los elementos teóricos del modelo de gestión.

El proceso de investigación se desarrolló en dos (2) fases. En la fase 1 de recolección de la información, se seleccionaron tres (3) muestras para realizar los *focus group*, bajo el criterio de que fuesen personas que hubieran participado en los diferentes niveles de gestión. Se concertaron las citas respectivas con los informantes clave y se les informó sobre los criterios de selección, fines y objetivos de la investigación, con el fin de que se lograra el clima necesario para ganar confianza y tener acceso fácil a la información. Se realizaron los *focus group* a través de diálogos abiertos y expansivos; para su registro se utilizó una grabadora. Finalmente, se organizó la información en un documento de texto y se incorporó al programa *Atlas.ti*, versión 9.0, para la codificación respectiva.

En la fase 2, referida al proceso de análisis e interpretación de la información, para teorizar, se codificó y categorizó la información aportada por los informantes clave. Se asumió una postura paradigmática interpretativa, con el fin de descubrir los significados posibles que los informantes clave le atribuyeron al fenómeno estudiado. Se realizó el procesamiento de datos, con la utilización del *software Atlas.ti* versión 9.0, que dispone de un diseño textual y conceptual, cónsono con los métodos analíticos, y adecuado a las

necesidades de análisis de datos cualitativos. Se puntualizaron algunos aspectos relacionados con el proceso y, seguidamente, se realizó el análisis de los datos; se llegó a la saturación teórica, para generar teoría por medio de un proceso sistemático de recolección y de análisis constante; esto significó que ya no existieran datos nuevos. Posteriormente, se realizó la codificación; se fueron integrando los datos y se les dio sentido, para formar las categorías.

Seguidamente se conceptualizó; ello consistió en la generación de una abstracción de los datos, la clasificación de los incidentes, ideas y hechos, a los que luego se les dio un nombre que los representó; al respecto, el nombre fue tomado de las palabras de los mismos informantes (códigos en vivo). Finalmente, se presentó el informe de la investigación, con sus respectivos resultados y conclusiones. Las acciones del investigador se orientaron hacia la construcción de teoría, con base en la información aportada por los participantes de cada grupo focal, sobre la base de la teoría fundamentada. Según Charmaz (2013), implica: “desarrollar ideas cada vez más abstractas acerca de los significados, las acciones y los mundos de los participantes de la investigación, y buscar datos específicos para completar, refinar y controlar las categorías conceptuales emergentes.” (p. 269).

Es decir, las contribuciones de los participantes permitieron el análisis, línea por línea para buscar y encontrar el significado, desde un proceso denominado microanálisis, hasta la generación de los fundamentos teóricos de un modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano. Explicitado el procedimiento para el análisis e interpretación de la información se muestra en la tabla 13, el producto emergente de la unidad hermenéutica primera: consultores, creadores, desarrolladores y gestores (HCS) y en la tabla 14, el producto emergente de la unidad hermenéutica segunda, conformada por desarrolladores, gestores y usuarios (empresa).

Tabla 13

Unidad hermenéutica primera: consultores, creadores, desarrolladores y gestores (HCS)

Códigos	Dimensiones	Subcategorías	Categorías
Definición del modelo HCS	Concepción	Modelo de gestión para el desarrollo del talento humano	Gestión para el desarrollo del talento humano
Crecimiento integral de las personas Interdisciplinar			
Identificación de necesidades / premisas			
Identificación de competencias requeridas	Planificación y fases		
Aseguramiento			
Programación de acciones y desarrollo			
Plan de desarrollo del talento humano			
Intencionalidad de la evaluación	Evaluación		
Evaluación 360 grados / integral			
Evaluación formativa			
Evaluación de impacto	Internos	Contextos de desarrollo del modelo	
Avances de competitividad: motivación de los empleados			
Transferencia del conocimiento			
Modelo en coherencia con objetivos y retos de la organización			
Impacto en la empresa al implementar el modelo HCS			
Impacto en la empresa: oportunidades de capacitación y equidad			
Implementación depende del contexto de la empresa	Externos	Contextos de desarrollo del modelo	
Modelo dinámico / dialéctico / adaptable			
Leyes y regulaciones legales			
Revisiones al modelo HCS			
Creación de entorno inclusivo y sostenible	Equipo consultor	Desarrollo del talento humano	
Inversión empresarial para el desarrollo de talento humano			
Profesiones y cargos consultores			
Estudios de postgrado			
Convencer sobre pertinencia y beneficios de la formación			
Asesorías y programas para desarrollar liderazgo, en altos ejecutivos	Proceso de investigación		
Implementación de programas			
Mentorías a las organizaciones			
Estrategia inventario de conocimiento	Detección de necesidades		
Investigación base del proceso de gestión del modelo			
Investigación con medio, para conocer el contexto			
Investigación para diseño de estrategias			
Modelo de HCS: análisis de necesidades	Brechas		
Modelo de HCS: identificación de talentos			
Modelo de HCS: definición de objetivos			
Modelo de HCS: diseño de programas	Organización aprendiente	Cultura organizacional	
Resistencia al cambio			
Brecha entre mercado laboral y saberes			
Temor al cambio			
Identificación de brechas laborales	Modelo por competencias		
Trébol de aprendizaje			
Organización inteligente			
Metodología de crecimiento profesional	Aprendizajes promovidos	Gestión del aprendizaje	
Cultura de aprendizaje / trabajo colaborativo			
Definición de competencias			
Aprendizaje basado en competencias y funciones			
Desarrollo de talento humano por competencias	Estrategias		
Promoción de habilidades blandas			
Manual de competencias			
Aprendizaje experiencial	Estrategias		
Aprender de otros / rotación de puestos			
Aprendizaje como proceso continuo			
Aprendizaje autodirigido / autoaprendizaje			
Aprendizaje como crecimiento personal y profesional	Estrategias		
Estrategia 70:20:10			
Mentoría y <i>coaching</i>			
Solución de problemas	Estrategias		
Talleres / proyectos /ramificación			

Nota: proceso de investigación. Primera unidad hermenéutica.

Tabla 14

Unidad hermenéutica segunda: desarrolladores, gestores y usuarios (empresa)

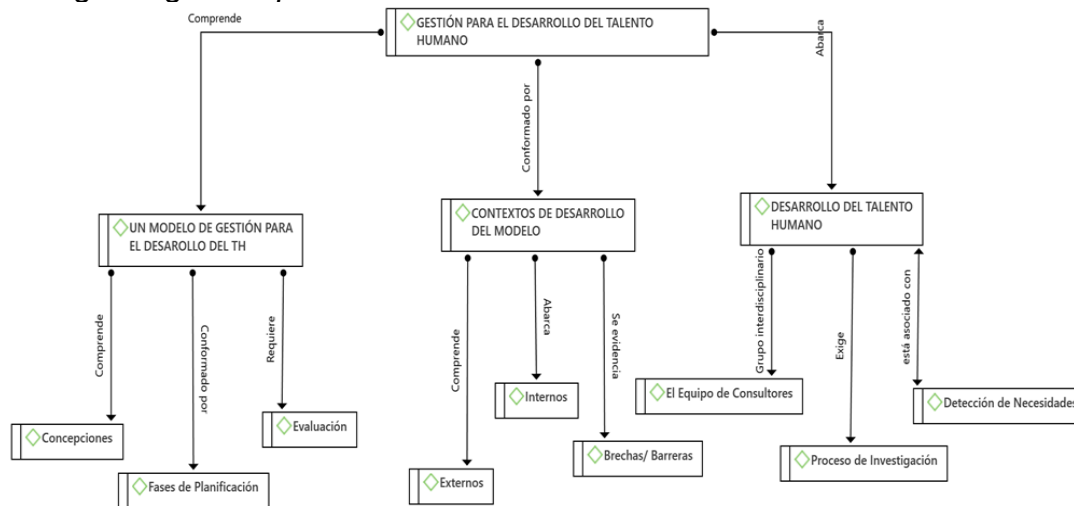
Códigos	Dimensiones	Subcategorías	Categorías
Modelo flexible / adaptable a otros contextos	Concepciones del modelo	Gestión del desarrollo del talento humano	Desarrollo del talento humano con base en el modelo HCS
Modelo HCS; depende de la política de la empresa			
Modelo holístico / sinérgico			
Interdisciplinario			
Crecimiento personal	Fundamentos		
Significado del modelo de gestión para el talento humano			
Leves y regulaciones			
Modelo por competencias			
Valoración de las competencias	Investigación		
Enfoques metodológicos de investigación			
Inventario de conocimientos			
Cargo y función			
Profesiones	Colaboradores		
Acompañamiento del equipo de consultores de HCS			
Participación en desarrollo del modelo HCS			
Planificación: identificación del contexto / actualización de perfiles de cargo	Planificación	Momentos claves en la implementación	
Identificación de brechas			
Entrevista del trabajador con consultor HCS			
Plan de desarrollo			
Evaluación 360°	Evaluación		
Pruebas y exámenes para medir evolución del desempeño			
Autovaloración del trabajador			
Previsión de evaluación externa			
Prioridad del conocimiento y de las personas	Empresa organización aprendiente	Cultura organizacional	Gestión del conocimiento
Cambios en la empresa			
Optimización / inversión y rentabilidad			
Impacto social y ambiental positivo			
Desarrollo profesional: aprendizaje e innovación			
<i>Mentoring</i>	Estrategias		
Trebol de aprendizaje			
Formación <i>e-learning</i> y presencial			
Aprendizaje colaborativo / en comunidad	Tipos de aprendizaje	Aprendizaje en la empresa	
Aprendizaje <i>in situ</i> (en situaciones reales)			
Concienciar importancia de aprendizaje continuo			
Limitaciones para el aprendizaje	Barreras		
Resistencia al cambio (interna)			
Falta de confianza (barreras al implementar el modelo HCS)			

Nota: proceso de investigación. Segunda unidad hermenéutica.

La revisión de los resultados se hizo desde las cuatro (4) categorías, producto de las dos (2) unidades hermenéuticas, al considerar la unión de la categoría gestión del conocimiento, que es común para ambas.

Figura 23

Categoría: gestión para el desarrollo del talento humano



Esta categoría se compone de tres (3) subcategorías: la primera define el *Modelo de gestión para el desarrollo del talento humano*; la segunda se enfoca en los *Contextos de desarrollo del modelo*; la tercera aborda el Desarrollo del talento humano. Según los datos organizados, producto de los *focus group*, la gestión para el desarrollo del talento humano es un proceso integral que tiene como objetivo atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización; el talento humano es el activo fundamental de todo negocio. Según lo manifestado, Cerna (2008) declara que:

... los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. Por ello la declarada dignidad de los seres humanos nunca debe perderse en el enfoque natural de alcanzar los objetivos de una organización. (p. 45)

Calderón Hernández *et al.* Señalan que: "... solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar la organización." (p. 16). Consideran los autores que la relación persona-organización se constituye como factor fundamental, al ser el escenario propicio donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo, en virtud de que, como ya se indicó, el talento humano es el activo fundamental en todo negocio. Por ello, toda inversión a la hora de promocionar, capacitar y desarrollar el talento humano es vital, para garantizar las competencias necesarias, a la hora de lograr los cambios del entorno empresarial.

Ahora bien, cuando se hace referencia a la definición de desarrollo del talento, según lo considerado por los informantes, se refiere a un proceso de transformación, mediante el cual un colaborador, trabajador o sujeto adopta nuevas ideas y formas de conocimiento que incrementan su capacidad, pericia y talento, de cara a su cargo. En otras palabras, el desarrollo del talento implica una serie de medidas que hacen que el equipo tenga un crecimiento profesional mayor, a la vez que capacita a sus trabajadores, para que asuman funciones y responsabilidades nuevas. De tal manera, que un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano es asumido como un medio en el que se conjugan una serie de acciones destinadas a comprender y desarrollar acciones, que promueven el aprendizaje en el entorno laboral; se basa en la idea de potenciar el desarrollo del talento humano.

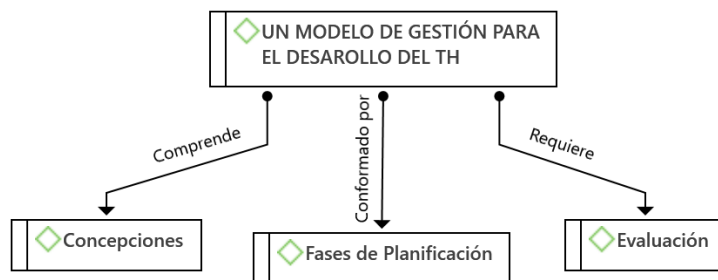
Con base en la información que se obtuvo, se puede afirmar que, un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano es un marco o enfoque utilizado por las organizaciones, para gestionar de manera efectiva sus recursos humanos. Los modelos se centran en identificar y desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, así como en abordar cualquier debilidad o necesidad, en el talento humano de la organización. Enfatizan en que, desde la perspectiva organizacional, la gestión que sobre el talento humano se haga, debe estar basada en legitimar las potencialidades de las personas y relacionarlas con los procesos productivos eficaces, eficientes y efectivos. El tipo de modelo de gestión más efectivo, para el desarrollo del talento humano, debe estar está enmarcado en competencias que le permitan maximizar los beneficios del modelo y asegurar una ejecución efectiva del personal. Es importante destacar que cada organización puede adaptar estos modelos a sus necesidades específicas y combinar diferentes enfoques, para gestionar el desarrollo del talento humano.

Tejada (2003) señala que, desde la perspectiva organizacional, la gestión que sobre el talento humano se haga, debe estar basada en legitimar las potencialidades de las personas y relacionarlas con los procesos productivos eficaces, eficientes y efectivos. Ahora bien, en este aspecto, como investigador se resalta que, desde la concepción del talento humano, el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, bajo el concepto de empresa aprendiente estudiado, es el marco que una organización debe utilizar para gestionar sus recursos humanos de manera efectiva. Implica identificar las

necesidades de desarrollo, planificar y ejecutar programas de desarrollo, evaluar los resultados y realizar mejoras continuas. En conclusión, desde el enfoque de empresa aprendiente, el desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa, con la intención de promover el crecimiento profesional. Esta estrategia busca formar a los empleados, para que asuman funciones nuevas y crezcan dentro de la empresa.

Figura 24

Subcategoría: modelo de gestión para el desarrollo del talento humano



La figura 24 presenta la subcategoría *modelo de gestión para el desarrollo del talento humano*, la cual tiene tres (3) dimensiones: *concepciones*, *fases de planificación* y *evaluación*. Desde el marco teórico un *Modelo de gestión para el desarrollo del talento humano* es un enfoque utilizado por las organizaciones, para gestionar de manera efectiva, los recursos humanos. Estos modelos se centran en identificar y desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, así como en abordar cualquier debilidad o necesidad del talento humano de la organización. La dimensión *concepciones* se refiere a una idea, pensamiento o creencia; en palabras de Porlán Ariza *et al.* (1997), desde una perspectiva epistemológica, la plantean como un conjunto de ideas y formas de actuar, que guardan relación más o menos directa con el conocimiento y con su proceso de construcción y facilitación. Estas ideas pueden estar en un nivel más epistemológico, filosófico, estricto, psicológico, didáctico-curricular, metodológico experiencial, o se manifiestan de forma tácita o explícita.

Las concepciones están relacionadas con sus niveles de formación, los saberes específicos, o las creencias que poseen los seres humanos, en relación con un hecho o fenómeno en particular. Al hablar sobre los saberes, se puede afirmar que, en un modelo de gestión, las teorías organizaciones lo definen como un boceto estratégico que guía

las operaciones y decisiones. Es como un plano que define a una entidad que toma decisiones y asigna recursos, para alcanzar las metas. Es una representación de cómo una organización debe operar para mantenerse a flote y prosperar en un mar de cambio constante. Ahora bien, en este aspecto, el investigador resalta que, desde la concepción del talento humano, el modelo de gestión para el desarrollo de éste, bajo el concepto de empresa aprendiente estudiado, es el marco que una organización utiliza para gestionar sus recursos humanos, de manera efectiva. Implica identificar las necesidades de desarrollo de los empleados, planificar y ejecutar programas de desarrollo, evaluar los resultados y realizar mejoras continuas.

Cuesta Santos (2019) afirma que es: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.” (p. 194). Así desde el modelo propuesto los participantes -consultores, expertos y usuarios- concilian pensamientos y acciones que se derivan en elementos procedentes de las mismas ideas o postulados, sobre la definición del modelo de gestión. De acuerdo con los informantes, el modelo estudiado se define como:

1:116 en 1 grupo focal 1: el modelo es un marco para gestionar los recursos humanos, que se utiliza para identificar y desarrollar las habilidades y competencias para desempeñar su trabajo con eficacia.

1:126 en 1 grupo focal 1: el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano se basa en la comprensión de las necesidades de los colaboradores, la provisión de recursos y programas personalizados, y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

1:65 179 en 2 grupo focal 2: como modelo muestra una metodología que podemos y utilizamos en todas las áreas de la empresa. Se plantea dinámico y vinculado con la obtención de resultados positivos y fuente de ventajas competitivas.

1:7 24 en 2 grupo focal 2: yo opino que es un marco que permite la alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humano en base a las capacidades ... aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc. ... y resultados... aumento de las ganancias, posicionamiento de marca, etc., requeridos para un desempeño competente... Es, es, es la búsqueda constante del saber hacer.

2:3 14 en 3 grupo focal 3: para mí es la clara idea de cómo podemos crecer en la empresa, representa las diferentes oportunidades para aprender y optar por realizar cargos más complejos y de más nivel, porque nos ayuda a reconocer nuestras capacidades y también a desarrollarlas.

De tal manera que, el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano es asumido como un medio en el que se conjugan una serie de acciones destinadas a comprender y desarrollar acciones, que promueven el aprendizaje en el entorno laboral; se basa en la idea de potenciar el desarrollo del talento humano. De acuerdo con los testimonios expresados, el modelo analizado y estudiado está centrado en el crecimiento integral de las personas:

1:31 en 1 grupo focal 1: este enfoque se orienta hacia estrategias y programas específicos diseñados para maximizar el potencial y el crecimiento profesional de cada persona, alineando sus habilidades con los objetivos y necesidades de la empresa, para lograr un rendimiento óptimo y sostenible.

1.117 en 1 grupo focal 1: el que diseñamos en HCS, se fundamenta en varios aspectos clave que buscan actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores. Algunos de ellos son, la identificación de necesidades; en él se analiza y comprende las necesidades actuales y futuras de desarrollo de los colaboradores, considerando tanto las habilidades técnicas, como las habilidades blandas requeridas para el éxito en sus roles.

1:10 31 en 2 grupo focal 2: yo lo veo como un sistema con características, holística, sinérgica y relacional que permite cerrar posibles brechas de conocimiento, así como potenciar las habilidades cognitivas de los trabajadores.

2:10 40 en 3 grupo focal 3: promovemos esta gestión desde nuestro rol de participantes del modelo.

2:3 14 en 3 grupo focal 3: para mí, es la clara idea de cómo podemos crecer en la empresa, representa las diferentes oportunidades para aprender y optar por realizar cargos más complejos y de más nivel, porque nos ayuda a reconocer nuestras capacidades y también a desarrollarlas.

1:6 22 en 2 grupo focal 2: es un proceso sistemático que permite identificar el tipo de capacidades necesarias, para cumplir un papel determinado; el modelo permite determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer el capital humano para lograr destacarse... es decir, impulsa la mejora de los procesos de gestión del talento humano con foco en los de desarrollo del personal, para el crecimiento a nivel personal y profesional.

La dimensión *fases de planificación* se refiere a la ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo; es una guía con los pasos a seguir, para llegar a la meta propuesta. Fue analizada por el investigador y se obtuvo la conclusión siguiente: la planificación es uno de los aspectos más importantes dentro de cualquier proyecto. Bateman (2004) la define como las “acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización.” (p. 132). La planeación encierra, ordena e independiza las

relaciones sujeto-objeto, mueve a las organizaciones y a los individuos que trabajan en éstas, a prepararse en tiempo, modo, conocimientos, equipos y otras herramientas, para alcanzar las metas deseadas.

Al respecto, Munch y García (1985) citan a Kazmier, quien menciona que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograr esos objetivos. La planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, que contribuyan al control, dirección y cambio. De igual manera, los autores precitados citan a Terry quien señala que planear es seleccionar y relacionar hechos, así como formular y usar suposiciones respecto con el futuro, en la visualización de actividades y propuestas que se cree que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Se tiene, entonces, a la planificación ubicada como una herramienta primordial en la administración organizacional. En este aspecto, el investigador está de acuerdo y resalta que la capacidad de planear o planificar es el proceso que permite la selección de acciones, la decisión sobre el orden apropiado, la asignación a cada tarea de los recursos cognitivos necesarios y el establecimiento del plan de acción adecuado, necesario para alcanzar una meta.

Uno de los aspectos más importantes son las fases de la planeación: identificar problemas y necesidades, definir propósitos y objetivos, elaborar estrategias alternativas, seleccionar estrategias y desarrollar un plan detallado, diseñar un plan de monitoreo y evaluación. Para planear desde la gestión del desarrollo de talento humano, el equipo de consultores sigue algunas pautas necesarias; primero, identifican necesidades, identifican competencias, valoran competencias, programan acciones de formación y crean un plan de desarrollo. Desde esta perspectiva, los informantes clave manifestaron:

1:42 38 en 1 grupo focal 1: es la fase inicial del proceso de levantamiento de información primaria y su propósito. Es identificar las principales funciones que se llevan a cabo en un determinado sector o ámbito productivo, información base para la identificación de las competencias laborales requeridas en un área productiva.

1:137 134 en 1 grupo focal 1: identificar la brecha de conocimiento y saberes en el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano impregnado por HCS, implica evaluar y comparar las habilidades, conocimientos y competencias actuales de los colaboradores con los requisitos y expectativas necesarios, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

1:13 41 en 2 grupo focal 2: acompañados con los consultores de HCS siempre iniciamos identificando el contexto de las premisas y los posibles niveles por

especialidad y proceso; esto nos permite actualizar, de ser necesario, lo descriptivo y perfil de cargo.

Así, el investigador considera que el equipo informante manifestó, que sí se planifican las actividades.

De la última dimensión denominada *evaluación*, parte la subcategoría *modelo de gestión para el desarrollo del talento humano*; se presenta desde un marco teórico como el proceso, por medio del cual, se aplica un juicio sobre unos elementos para determinar si se ha alcanzado aquello que se había propuesto en los objetivos, desde el marco de aprendizaje. Sirve para mantener el mismo rumbo o cambiarlo, de acuerdo con las necesidades de desarrollo. De forma general, se puede identificar que el término evaluación tiene usos diferentes y puede aplicarse a una gama muy variada de las actividades humanas. Para el Diccionario de la Lengua Española (2024), evaluar es, en su primera acepción: “señalar el valor de algo.” (p. 1). Una aproximación a la precisión conceptual del término, indica que la palabra evaluación designa al conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir *algo* (objeto, situación, proceso), de acuerdo con determinados criterios de valor, conque se emite dicho juicio.

Ander Egg (2000) define, a la evaluación, como una forma de investigación aplicada, sistemática, planificada y dirigida. Se enfoca en identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, información suficiente y relevante que apoye un juicio acerca del mérito y el valor de componentes diferentes. Para el investigador, según el análisis de las respuestas dadas por los informantes, administrativamente hablando, es sistemática, planificada y dirigida porque utiliza procedimientos basados en los requerimientos y exigencias del método científico. Se trata de estudiar, de manera consciente, organizada y con una intencionalidad expresa, un aspecto de la realidad. A este respecto, los sujetos de estudio manifestaron que:

1:181 182 en 1 grupo focal 1: el proceso de medición es sistemático, donde se establecen saberes esperados y se comprueba, por medio de evidencia, el nivel de aprendizaje obtenido.

Es decir, con el proceso de evaluación se pretende dar cuenta sobre la forma o manera en que algo se ha llevado a cabo, y el grado en que dichas acciones han

producido efectos o resultados concretos. Ahora bien, desde el punto de vista del aprendizaje, la evaluación en el modelo estudiado es formativa y de impacto, concebida como el control de los progresos y resultados para acreditar la correspondencia de estos, con los objetivos planteados y ejecutados, del plan de aprendizaje. Los informantes afirmaron que este tipo de evaluación se realiza, en cada momento que es necesaria; permite la obtención de un conocimiento integral del dominio de las competencias. Ofrece una visión completa de los contenidos diversos que se evalúan y también se comprenden las interrelaciones; es un paso importante y decisivo dentro del proceso de aprendizaje integrado. A este respecto, los sujetos de estudio manifestaron:

1:181 182 en 1 grupo focal 1: el proceso de medición es sistemático donde se establecen saberes esperados y se comprueba, por medio de evidencia, el nivel de aprendizaje obtenido.

1:179 180 en 1 grupo focal 1: estas técnicas e instrumentos ayudan a evaluar el nivel de conocimiento inicial, el progreso durante la actividad y el conocimiento adquirido al finalizar la misma. La combinación proporciona una visión más completa del impacto de la actividad, en el desarrollo del conocimiento y habilidades de los participantes.

1:180 181 en 1 grupo focal 1: se implementan sistemas de indicadores de gestión, los cuales son utilizados como herramienta para la toma de decisiones, basados en resultados obtenidos, contribuyendo así a mitigar errores y desaciertos en la medición del aprendizaje. Existen aspectos relevantes a la hora de certificar los estándares implementados, relacionados con la cultura de la excelencia de aprendizaje, conocimiento y reconocimiento y la reputación que dejan el cumplimiento a la gerencia; e igualmente la oportunidad de evaluar y comparar la gestión del conocimiento en la empresa.

1:43 109 en 2 grupo focal 2: tenemos un indicador que es el índice de la curva de aprendizaje; su medida nos indica la rapidez con la que el colaborador adquiere nuevas habilidades o conocimientos, en relación con el tiempo que ha invertido en el aprendizaje. Para calcularlo utilizamos el análisis de datos recopilados durante el proceso de aprendizaje, la comparación del progreso con objetivos específicos y la observación directa del rendimiento.

1:44 109 en 2 grupo focal 2: entre los instrumentos que utilizamos para medir el conocimiento son las pruebas y exámenes, la evolución del desempeño en encargos o asignaciones o en otros puestos o por mentorías realizadas.

En otras palabras, la evaluación formativa y de impacto del aprendizaje es la parte del proceso que permite conocer la evolución de los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los sujetos respecto con su situación inicial y los propósitos previamente establecidos, así como la valoración de la eficacia de las estrategias, las actividades y los recursos empleados para el aprendizaje. Es preciso resaltar que el componente

evaluación es una de las funciones más importantes, ya que también valora las competencias en un proceso de 360 grados, para identificar las brechas de saberes iniciales traducido en conocimientos, habilidades y hábitos de forma integral, así como también los procesos y funciones que le sirven de base. Sobre este punto, los informantes manifestaron:

1:104 94 en 1 grupo focal 1: la evaluación 360 grados es una herramienta de utilidad para medir las competencias, las actitudes y los comportamientos al permitir medir el “cómo”; es decir, la evaluación de las capacidades necesarias para desempeñar bien su trabajo.

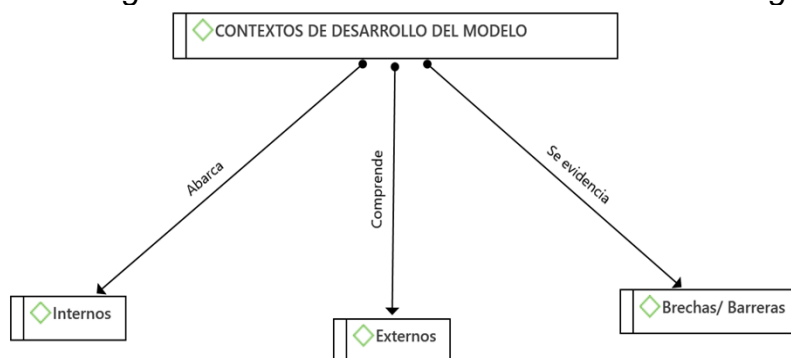
1:108 100 en 1 grupo focal 1: en la evaluación 360 se identifican las brechas de competencias individuales y grupales; se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. Éstas pueden ser en tres (3) momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad.

1:26 65 en 2 grupo focal 2: aplicamos el modelo 360 grados, que nos proporciona una realimentación integral, sobre el desempeño de un individuo desde múltiples perspectivas.

Desde esta óptica el investigador está de acuerdo con lo señalado por Stufflebeam y Shinkfield (1995), quienes consideran que la evaluación es un proceso complejo pero inevitable. Es una fuerza positiva cuando: “sirve al progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora.” (p. 20)

Figura 25

Subcategoría: contextos del desarrollo del modelo de gestión



La figura 25 presenta a la subcategoría *Contextos del desarrollo del modelo de gestión* y sus dos (2) dimensiones *internos* y *externos*. El concepto de contexto, desde el modelo, se define como el entorno, el cual está constituido por un conjunto de variadas fuerzas relacionadas entre sí, frente a las cuales se puede o no se puede ejercer influencia significativa. Para el investigador, la definición más aceptada, hasta el momento, es la que ofrecen Goodwin y Duranti (1992) cuando consideran al contexto

como una categoría dinámica, que puede ir variando a lo largo de una interacción. Entendido el término contexto, como entorno, para el modelo existen dos (2) tipos de entornos por analizar: un ambiente físico y otro, social. Dichos entornos introducen un grado importante de incertidumbre y complejidad sobre la acción, por lo que deben ser examinados y analizados exhaustivamente para ser comprendidos, y así asegurar el éxito del análisis del entorno.

Por ello, en su proceso dinámico, participativo e iterativo en su naturaleza, para el análisis del contexto, es necesario una continua reconceptualización y revisión de la acción estratégica; por ello el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano con enfoque en empresas aprendientes, se fundamenta en la revisión de los diferentes factores y dimensiones que influyen en el desarrollo de su ejecución desde los enfoques *externo e interno*. El constructo categorial de la subcategoría *contextos del desarrollo del modelo de gestión*, devela teóricamente que es necesario hacer análisis del entorno. Éste se define como una herramienta clave que permite realizar un examen temprano del contexto, donde tendrá lugar el desarrollo del modelo, pudiendo así identificarse las oportunidades y riesgos, para la ejecución con éxito del mismo, al comparar la situación actual con la realidad.

El enfoque es conocido como análisis activo del entorno y ha sido desarrollado por Renfro (1993), Slaughter (1984), Pflaum y Delmont (1987), Cook (1986), Neufeld (1985) y Nanus (1982). En él, se hace hincapié en un esfuerzo organizado, selectivo y orientado, por parte de la organización, con el fin de identificar aquellos cambios de mayor impacto sobre ella. Cabe destacar que, al enfrentarse las empresas a entornos en cambios continuos se torna compleja su exégesis; de allí surge la importancia de un análisis, para saber operar correctamente los datos en la toma de decisiones. Desde la dimensión *externos* se aplica un instrumento que permite evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la imposibilidad de predecir el comportamiento de las variables exógenas, así como por los mismos factores influyentes.

Maitland y Sammartino (2015), al citar a Bernalet *et al.* mencionan que el análisis externo para la toma de decisiones, permite analizar las amenazas y oportunidades a las que está expuesta la empresa. Desde lo externo, las amenazas y oportunidades, menciona David en la investigación de Gómez Morón (2008), que las oportunidades son

un cúmulo de ventajas que permiten a las empresas aprovecharlas, para aumentar su competitividad en los mercados; conocerlas despierta la creación de nuevas estrategias, al mejorar los resultados empresariales. Ejemplo de ellas son las leyes y regulaciones que moldean a una sociedad, lo que causa en muchos casos limitaciones para las operaciones de las organizaciones y, por ende, de los gerentes; se convierte, en muchos casos, en oportunidades; en otras, en amenazas, que pueden afectar la viabilidad de aplicación del modelo. (González Maldonado, 2016)

Externamente, el modelo considera revisar las fuerzas científico – técnicas, comprendidas por los cambios tecnológicos y su posible impacto, además del contexto económico, político, social, y legal; este último referido a las leyes y regulaciones que pueden afectar la implantación del modelo. Rondinelli *et al* (1990) proponen identificar variables cuyo análisis resulta determinante para la capacidad de elaborar pronósticos; recomiendan analizar la incertidumbre asociada con la iniciativa, con base en su grado de complejidad y su estabilidad. En tal sentido, para el investigador es preciso analizar esas fuerzas y monitorearlas, de modo tal que las organizaciones se anticipen, preparen y posicionen, frente a la eventualidad de los cambios. Al respecto, comentaron los informantes:

1:222 223 en 1 grupo focal 1: Algunos de los aspectos legales que lo sustentan son el Código Sustantivo del Trabajo que establece los derechos y deberes de empleadores y empleados, aunque no se centra específicamente en la gestión por competencias, regula las relaciones laborales y la formación continua de los empleados.

1:226 225 en 1 grupo focal 1: las regulaciones sobre gestión del talento y recursos humanos; el Ministerio de Trabajo establece los lineamientos para la gestión del talento humano, enfocados en la contratación, la formación y el desarrollo de los trabajadores. Algunas instituciones estatales también emiten normativas o lineamientos específicos relacionados con el desarrollo del talento humano en el ámbito público.

1:227 226 en 1 grupo focal 1: estos marcos legales proporcionan bases generales para la formación y el desarrollo de competencias, en el ámbito laboral en Colombia.

1:228 227 en 1 grupo focal 1: es bueno aclarar e importante entender también, que hay estándares internacionales, buenas prácticas y modelos de gestión reconocidos para implementar estrategias de gestión por competencias efectivas, que se pueden tomar en cuenta.

2:36 129 en 3 grupo focal 3: Entiendo que este modelo y su gestión está fundamentado en lo expuesto por el organismo oficial en Colombia, que es el SENA.

1:59 155 en 2 grupo focal 2: la constitución establece que es una obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica, a quienes lo requieran.

De acuerdo con el análisis realizado por el investigador en la dimensión *externa*, los hallazgos buscan generar criterios para discernir entre continuidad y cambio; es decir, entre estabilidad (ritmo y grado del cambio en las variables del entorno) y complejidad (número de factores no controlables que afectan la ejecución de los programas). Desde lo *interno*, que es la otra dimensión que presenta la subcategoría, son los factores que apoyan el trabajo en la generación de competencias que conduzcan, a la organización, a garantizar su permanencia. Ellos son: condiciones laborales, estructura, formas organizativas, definición de estrategias, procesos, comunicación y escenarios de talento humano. Igualmente, la cultura organizacional es un factor interno importante, ya que define los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de la organización.

En este sentido, el investigador considera que, en el análisis interno, se investigan las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. Este análisis se refiere, por tanto, a la revisión de los aspectos fuertes y débiles. Del diagnóstico debe obtenerse una comparación sobre las funciones que, en la actualidad, realiza cada parte de la organización respecto con las que teóricamente debería efectuar. Esto permitirá que se hagan los ajustes necesarios, tanto en el plano teórico, como en las funciones prácticas que corresponden a cada parte de la organización. Al respecto, los informantes manifestaron:

1:263 290 en 1 grupo focal 1: mayor conocimiento acerca de las competencias de cada puesto de trabajo, permitiendo una gestión integral.

1:260 285 en 1 grupo focal 1: Con indicadores que manejamos los empleados se sienten más motivados y se nota aumento en la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos.

2:45 164 en 3 grupo focal 3: Ninguna, ya que el modelo y su gestión depende de la política de nuestra empresa.

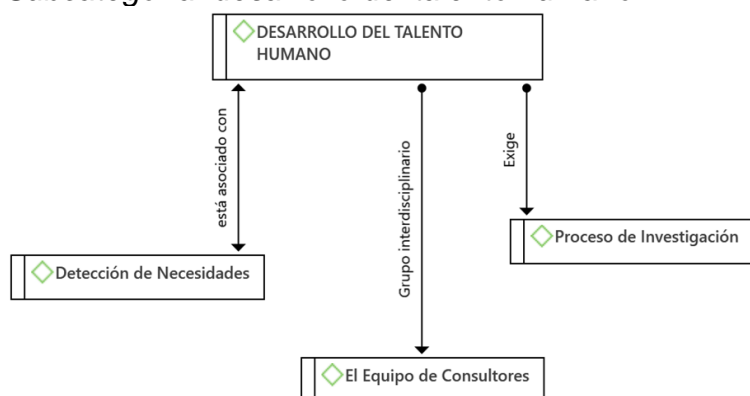
2:48 182 en 3 grupo focal 3: La empresa es del espíritu de hacer modelos que se ajusten a su cultura y sus valores, con lo cual pidió a HCS adecuar su modelo a la realidad y necesidades de nosotros.

En conclusión, para el investigador, el análisis del entorno es una herramienta clave que permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el

desarrollo de viabilidad de desarrollo del modelo de gestión, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de estos. También, porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual del sistema determinado.

Figura 26

Subcategoría: desarrollo del talento humano



La figura 26 presenta la subcategoría *Desarrollo del talento humano* que tiene tres (3) dimensiones: *detección de necesidades*, *equipo de consultores*, y *proceso de investigación*. Como se expuso en el capítulo II, teóricamente Trillo Alonso *et al.* (2017) señalan que la teoría del desarrollo profesional se encuentra ampliamente ligada a un proceso de reflexión, donde prevalece una mejora del sujeto, individualmente. Es decir, que existen factores y dinámicas dentro de lo profesional y organizacional, complejas, para el desarrollo mismo del individuo. Según lo expuesto por Dumont *et al.* (2010), así como por Timperley (2010), en el desarrollo profesional convergen una gran cantidad de contextos, condiciones, decisiones y agentes. Intervienen dentro del proceso de construcción de oportunidades, en las que los sujetos adquieren dominios de la praxis, de lo cognitivo y de lo que se refiere a las emociones e interacciones sociales.

Desde el enfoque de empresa aprendiente, el desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa, con la intención de promover el crecimiento profesional. Esta estrategia busca formar a los empleados para que asuman funciones nuevas y crezcan dentro de la empresa. Es por ello que se acude al desarrollo del talento humano, proceso que permite que el sujeto colaborador, pueda proyectarse en su labor y que las acciones que ejecuta estén aliadas con los objetivos y la razón de ser de la empresa. Esto implica un clima favorable en el trabajo y con todo lo que éste

representa. Cabe destacar que una organización se transforma en aprendiente, cuando comparte y usa el conocimiento, de tal manera que sus miembros se unen en un esfuerzo para cambiar el modo en que esa organización responde a los desafíos y a los cambios que plantea el entorno.

Se reconocen los conceptos y estrategias relacionados con el proceso de desarrollo de personal (capacitación y aprendizaje organizacional), técnicas de enseñanza - aprendizaje, así como la estructuración de planes de acción, que fortalezcan las competencias del talento humano de la empresa, en una dinámica de cambios tecnológicos acelerados. Ahora bien, el desarrollo del talento humano no es un proceso unilateral por parte de la organización; por el contrario, es un asunto en el que intervienen los sujetos de la organización, como actores principales y destinatarios insustituibles, de cualquier forma o actividad que propone el desarrollo de sus habilidades, competencias y actitudes. La organización puede favorecer o no el proceso de desarrollo que se quiera llevar a cabo mediante sus acciones, de la misma forma que por las acciones de cada sujeto.

Desde esta perspectiva, el modelo sigue la línea de Chiavenato (2005) quien afirma que, en su labor de desarrollar el talento humano, el especialista del área busca que la diversidad del talento con el que cuenta la organización, esté envuelta en un ambiente de trabajo favorable y en una cultura organizacional democrática y participativa. Ello permitirá moldear los factores claves de los colaboradores, con el fin de orientarlos hacia el incremento de los resultados esperados. En este sentido, en el constructo del modelo participa un *equipo de consultores*, encargado de brindar asesoramiento y soluciones en el ámbito de la gestión del talento y el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados de una organización. Estos consultores se especializan en analizar, diseñar e implementar estrategias de desarrollo que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa y sus empleados. Los informantes clave indicaron lo siguiente:

1:66 183 en 2 grupo focal 2: Nos acompañan todo el equipo de consultores de HCS.

2:43 156 en 3 grupo focal 3: Nos acompaña HCS.

De acuerdo con Kubr (2002), la consultoría es considerada un servicio profesional que ayuda a las empresas a alcanzar los objetivos, mediante la propuesta de oportunidades para contribuir a la solución de problemas o mejorar el desempeño. Si bien la literatura sobre consultoría es amplia, cuando se trata del uso de modelos y procedimientos específicos sobre cómo llevar a cabo un proceso, la información disponible se reduce. De hecho, Mas Machuca (2008) plantea que: “cada empresa consultora tiene un modelo de negocio propio y distinto de la competencia.” (p. 101). Adicionalmente, considera que es un proceso que debe estar alineado con el marco legal regulatorio propio de cada país. Así, el investigador considera al consultor, como el sujeto involucrado tanto en el diseño de propuestas, como en la puesta en práctica de las acciones de mejora; aquel acompaña a través de la formación - acción. La consultoría, vista desde la concepción innovadora, es entendida como transferencia tecnológica.

La fase de identificación de necesidades es muy importante, para asentar correctamente las bases alineadas con las expectativas, con las capacidades y el enfoque, de manera que se asegure el objetivo. Al partir de esta premisa, se puede observar que *el equipo de consultores* hace la detección de las necesidades, que pertenece a la subcategoría *desarrollo del talento humano* y contempla, entre sus dimensiones, la *detección de necesidades y cierre de brechas*. Desde la teoría de las necesidades, Maya Jariego (2001), parafrasea a la teoría de Elizalde quien las define como tendencias naturales vinculadas al mantenimiento y desarrollo del individuo. Según esta perspectiva, todas las necesidades tienen el mismo rango de importancia; sean cuales sean las carencias específicas del individuo, todas necesitan recibir atención, de manera simultánea.

Igualmente manifiesta que, junto a las necesidades, otra gran definición a tomar en cuenta son los *satisfactores* que son formas de organización, prácticas, estructuras, espacios, condiciones, comportamientos, normas, etc., que contribuyen a la realización de las necesidades humanas. De forma resumida, señala que el modelo define a las necesidades como un sistema integrado que pone de manifiesto la carencia, pero también la potencialidad. Ahora bien, la dinámica de la actual sociedad ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales, para darle lugar a nuevas concepciones

organizacionales, sustentadas en el desarrollo con un enfoque de organizaciones aprendientes. Estas aportaciones se pueden combinar en una matriz de gran utilidad heurística y entender que la detección de necesidades es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para identificar las brechas entre los resultados reales y los deseados. A este respecto, los informantes manifestaron que:

1:42 38 en 1 grupo focal 1: Es la fase inicial del proceso de levantamiento de información primaria y su propósito es identificar las principales funciones, que se llevan a cabo en un determinado sector o ámbito productivo, información base para la identificación de las competencias laborales requeridas en un área productiva.

En el ámbito del talento humano, el diagnóstico de necesidades se concibe como un insumo de información para la elaboración del plan de desarrollo y se realiza para identificar las deficiencias de conocimiento, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnología a los procesos de trabajo. Esto es aplicado desde el modelo de gestión, que establece cuál es la situación deseable o qué nivel de desarrollo sería posible encontrar, de acuerdo con algún planteamiento teórico práctico, en relación con el resultado de la valoración de las competencias. Así, la discrepancia entre *lo que debería ser* y *lo que es* se convierte en una forma de representar la brecha de la necesidad. Los informantes clave indicaron que:

1:176 179 en 1 grupo focal 1: medir el conocimiento antes, durante o después de una actividad prevista; el modelo prevé que se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos de evaluación... ante cualquier acción de aprendizaje se aplican encuestas o cuestionarios de diagnóstico, para evaluar el nivel de conocimiento inicial sobre los temas específicos, pruebas o exámenes previos que incluyen pruebas escritas, evaluaciones en línea o ejercicios, para evaluar el nivel de comprensión o dominio de un tema antes de la actividad.

El investigador concluye que evaluar necesidades consiste en identificar cuáles son los asuntos que merecen atención en una población determinada, y decidir a qué tipo de programas y servicios se deben destinar los recursos disponibles. Además, hace énfasis en que la aportación de mayor alcance del modelo de gestión, sea su carácter sistémico, alternativo a los planteamientos lineales predominantes en áreas diferentes. De allí que, potenciar el *proceso de investigación*, la otra dimensión de esta subcategoría es de suma importancia. Teóricamente la investigación es sistemática y diseñada con el

fin de desarrollar o contribuir a un conocimiento generalizable. García (2014) indica que la Academia Nacional de Ciencias establece que el objetivo de la investigación es extender el conocimiento humano acerca del mundo físico, biológico o social más allá de lo ya conocido. De allí que, para el investigador, es un proceso de descubrimiento de conocimiento nuevo; sin que importe cuál es el tema de estudio, el valor de una investigación depende de que esté bien diseñada y llevada a cabo, adecuadamente. Al respecto, los informantes afirmaron que:

1:45 113 en 2 grupo focal 2: metodológicamente hablando definitivamente sí y es importante destacar que la investigación no solo se centra en aspectos cuantitativos, como la recopilación de datos numéricos, sino también en aspectos cualitativos, como la comprensión de las experiencias, percepciones y motivaciones de los empleados.

1:182 185 en 1 grupo focal 1: Técnicamente hablando y desde el punto de vista técnico la investigación juega un papel fundamental para comprender las necesidades, tendencias, mejores prácticas y áreas de mejora relacionadas con el desarrollo de los empleados.

1:47 115 en 2 grupo focal 2: la investigación desempeña un papel integral en el modelo de desarrollo, al proporcionar una base sólida de conocimiento y evidencia empírica que informa las decisiones y acciones destinadas a mejorar el desarrollo profesional, el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional.

Desde el punto de vista del modelo, la investigación permite levantar, además del análisis del contexto, un inventario del conocimiento y con base en los resultados, diseñar un plan de formación del talento humano que se adapte a las necesidades específicas del cierre de brecha. Bajo la premisa anterior, se puede conceptualizar la dimensión *identificación de brechas laborales* y brechas como la distancia que separa lo que se sabe y lo que se debería saber. (Vargas Sánchez y Moreno Domínguez, 2005). Al respecto, los informantes del estudio manifestaron:

1:137 134 en 1 grupo focal 1: identificar la brecha de conocimiento y saberes en el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano impregnado por HCS, implica evaluar y comparar las habilidades, conocimientos y competencias actuales de los colaboradores con los requisitos y expectativas necesarios, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

1:176 179 en 1 grupo focal 1: medir el conocimiento antes, durante o después de una actividad prevista el modelo prevé que se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos de evaluación... ante cualquier acción de aprendizaje se aplican encuestas o cuestionarios de diagnóstico, para evaluar el nivel de conocimiento inicial sobre los temas específicos, pruebas o exámenes previos, que incluye

pruebas escritas, evaluaciones en línea o ejercicios para evaluar el nivel de comprensión o dominio de un tema antes de la actividad.

1:25 65 en 2 grupo focal 2: La técnica que comúnmente utilizamos para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo es la evaluación de necesidades, que implica identificar las brechas entre las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados y las habilidades, conocimientos y comportamientos deseados, para alcanzar los objetivos organizacionales.

1:39 91 en 2 grupo focal 2: Es la diferencia del nivel de dominio que existe, como resultado del dominio deseado de la competencia y el dominio resultado.

En la revisión bibliográfica se encontró que existe una variedad de técnicas utilizadas, pero, para lograr identificar el conocimiento existente, el requerido y el modelo, se utilizan instrumentos metodológicos particulares desde un enfoque de 360 grados, lo cual permite analizar y determinar de forma integral el conocimiento tácito y explícito. González Guitián y Ponjuán Dante (2016) señalan que se hace con el fin de detectar vacíos o duplicaciones que dificulten el desarrollo profesional, la innovación y el avance competitivo de la organización. Al respecto los informantes manifestaron:

1:135 130 en 1 grupo focal 1: La brecha de habilidades se refiere al desajuste entre las habilidades requeridas para un trabajo en particular y las habilidades que posee la fuerza laboral disponible; es decir, una brecha de conocimiento ocurre cuando existe una disparidad significativa entre lo que sabe un empleado y lo que la empresa necesita que sepa.

1:136 133 en 1 grupo focal 1: un análisis de brechas, entonces, es una herramienta utilizada para conocer qué brechas existen entre las habilidades actuales y las requeridas de la organización.

1:104 94 en 1 grupo focal 1: la evaluación de 360 grados es una herramienta de utilidad para medir las competencias, las actitudes y los comportamientos, al permitir medir el “cómo”; es decir, la evaluación de las capacidades necesarias para desempeñar bien su trabajo.

1:108 100 en 1 grupo focal 1: en la evaluación 360 se identifican las brechas de competencias individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. Éstas pueden ser en tres (3) momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad.

1:39 91 en 2 grupo focal 2: Es la diferencia del nivel de dominio que existe, como resultado del dominio deseado de la competencia y el dominio resultado.

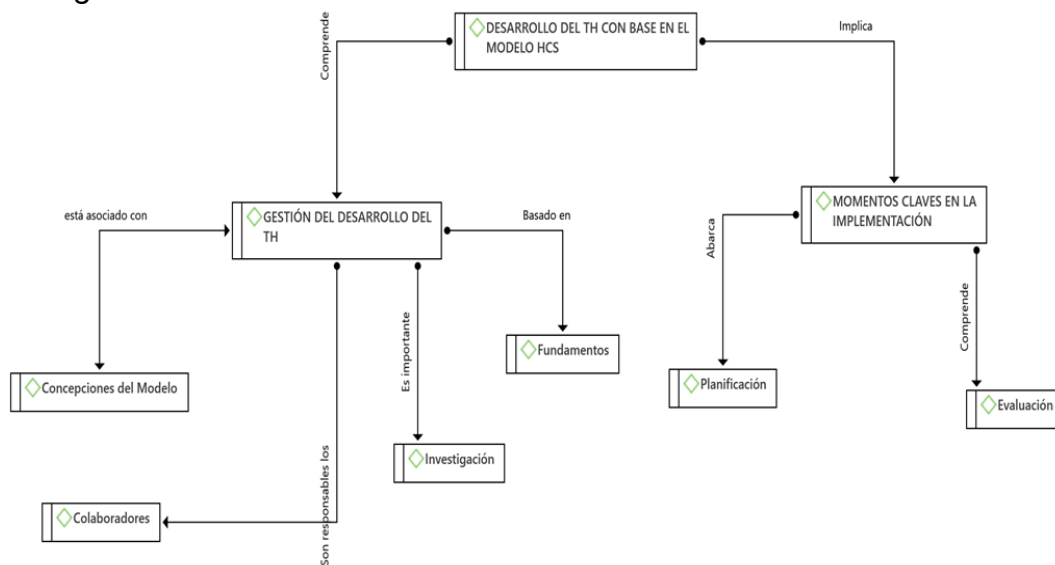
2:21 73 en 3 grupo focal 3: Con la valoración de competencias se identifica un nivel de dominio en cada colaborador y éste se compara con el nivel requerido por el cargo.

En síntesis, para el investigador, la indagación también es una actividad que se lleva a cabo con la finalidad de revisar el conocimiento. Entonces, se concluye cuál

investigación tiene un efecto doble en el desarrollo; por un lado, de manera directa, porque a mayor avance científico y tecnológico, más adelantos se producen en la medicina, las comunicaciones, la energía, etc., lo que redundaría en desarrollo. Por otra parte, afecta indirectamente, ya que el cambio tecnológico produce aumentos productivos que se traducen en crecimiento. Es así que, gracias a los procesos de investigación, los sujetos de las organizaciones adquieren destrezas y habilidades que les permiten construir conocimiento, cambiar sus discursos, metodología y métodos usados en las intervenciones directas e indirectas. Se transforman no solamente sus conocimientos (profesional, base y práctico), sino también sus procesos de enseñanza, lo que fomenta, a su vez, conocimientos que pueden ser usados en los contextos particulares para los que se están formando.

Figura 27

Categoría: desarrollo del TH con base en el modelo HCS



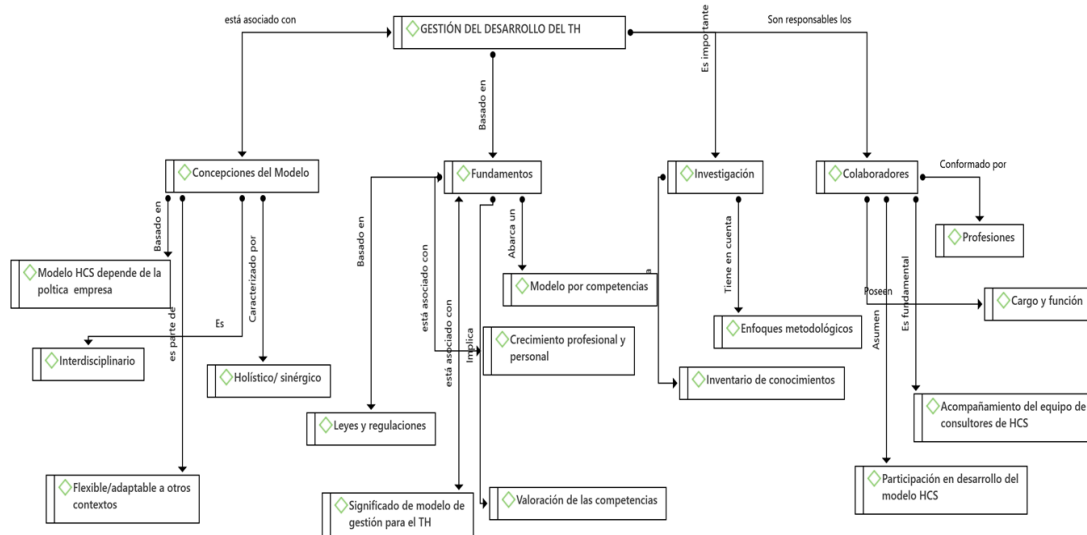
La categoría *Desarrollo del TH con base en el modelo COMPHCS* se compone de dos (2) subcategorías. La primera define a la *gestión del desarrollo del talento humano*; la segunda se enfoca en los *momentos claves en la implementación*. Con base en la información proporcionada, en los resultados de búsqueda, igual a lo planteado en la categoría anterior, los informantes manifestaron que en el modelo COMPHCS, el desarrollo del talento se refiere a un proceso de transformación, mediante el cual un trabajador o sujeto adopta ideas y formas de conocimiento nuevas, que incrementan su capacidad, pericia y talento, de cara a su cargo. En otras palabras, el desarrollo del

talento implica una serie de medidas que hacen que el equipo integrado tenga un conocimiento de potencial alto. El modelo está enmarcado en competencias, lo que permite maximizar los beneficios y asegurar una ejecución efectiva por parte del personal.

De acuerdo con los testimonios obtenidos, se entiende que el modelo analizado y estudiado está centrado en el crecimiento integral de las personas. Además, los informantes expresaron que, en su concepción, la postura activa que asumen los sujetos en la dinámica, es de carácter interdisciplinar, porque plantean una problemática real y la resuelven por medio de diferentes disciplinas, vinculadas unas con otras. Es decir, que se establecen algunos parámetros sobre los que cada disciplina hace su aporte para la resolución del problema. Esta concepción involucra a profesionales de campos diferentes, lo que permite una comprensión más completa y profunda de los desafíos, problemas y retos.

Asimismo, puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas, porque combina distintos enfoques y conocimientos, y se pueden generar resultados más creativos y abarcadores. Para el investigador, según el análisis de las respuestas dadas por los informantes administrativamente hablando, el modelo COMPHCS es sistemático, planificado y dirigido, porque utiliza procedimientos basados en los requerimientos y exigencias del método científico. Se trata de estudiar, de manera consciente, organizada y con una intencionalidad expresa, un aspecto de la realidad.

Figura 28
Subcategoría: gestión para el desarrollo del talento humano



La figura 28 presenta la subcategoría *Gestión del desarrollo del talento humano* que tiene tres (3) dimensiones: *Concepciones del modelo*, *Fundamentos*, *Investigación* y *Colaboradores*. Hablar de la gestión de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción. La gestión de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. No sólo se han tocado sus aspectos tangibles y concretos, sino, sobre todo, se han modificado los conceptuales e intangibles que se tienen sobre las personas en la organización. La gestión del talento humano, como un enfoque nuevo de la administración de recursos humanos, reconoce a las personas como socios nuevos, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento, con el fin de cumplir con las tareas, adecuadamente, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobretodo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada, de modo que esta investigación estuvo enfocada dentro de esa visión nueva. Se considera entonces, que la gestión de recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento, a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que ésta pueda conseguir sus objetivos (Montes *et al.*, 2021). Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra; se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje o cambio es enorme; a las personas se les considera, ahora, asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades. Cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y sirven al cliente, con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009).

De allí que la concepción del modelo COMPHCS propone un concepto del desarrollo por competencias, que permite identificar las capacidades de las personas requeridas, en cada puesto de trabajo. Esto facilita la implementación de un estilo nuevo de dirección que logra la gestión del talento humano, de manera integral y más efectiva. Cuando se habla de competencias, se refiere a las habilidades y aptitudes que unas personas dominan mejor que otras, al mostrar un mejor desempeño laboral en situaciones específicas. En este sentido, se conocen como competencias genéricas, a los comportamientos requeridos para pertenecer a una empresa, mientras que las

específicas se ubican en cada área. En el método de desarrollo por competencias se evalúan competencias específicas de cada puesto de trabajo, al contemplar competencias necesarias para el crecimiento personal y profesional. Este método es fundamental para la gestión del personal en las empresas, ya que alinea el proceso de captación de talentos, con el desarrollo personal y profesional de los empleados.

El desarrollo de competencias es un proceso, mediante el cual, una organización ayuda a sus colaboradores a adquirir las habilidades necesarias, para lograr sus objetivos estratégicos y obtener una ventaja competitiva. Esto se logra mediante la introducción de actividades de desarrollo de habilidades, cuyo objetivo es ayudar a los colaboradores, en la mejora de habilidades específicas y el fomento del uso de las mismas. Al respecto los informantes clave manifestaron lo siguiente:

1:15 41 en 2 grupo focal 2: Una vez que tenemos claro el perfil de competencias valoramos a cada colaborador, para determinar el nivel de dominio de las competencias y sobre el resultado obtenido se diseña la malla de conocimiento y dependiendo a la brecha que resulte, se planean las acciones de desarrollo.

1:19 57 en 2 grupo focal 2: El modelo de desarrollo de personal es por competencias y tiene un enfoque estratégico, para garantizar que los empleados tengan las habilidades y capacidades necesarias, para contribuir al éxito de la organización. En tal sentido, debe exponer una serie de concepciones que sirvan de guía para el diseño e implementación de programas y prácticas, destinadas a mejorar el desempeño y el crecimiento profesional.

2:5 21 en 3 grupo focal 3: Para mí que se implemente no solo en el tema de capacitación, también en el desarrollo de competencias a través de experiencias en el trabajo y otros proyectos internos.

2:9 36 en 3 grupo focal 3: Estrictamente hablando, es que sea un proceso continuo el desarrollo de las competencias.

1:33 23 en 1 grupo focal 1: este modelo se basa en la idea de que las competencias, entendidas como conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, son elementos clave para el desempeño exitoso de una persona en su rol laboral.

1:28 21 en 1 grupo focal 1: Este modelo, específicamente, se centra en comprender las competencias clave requeridas en una organización y en diseñar programas y estrategias para desarrollar, fortalecer y aprovechar esas competencias en los empleados, con el objetivo de impulsar su crecimiento profesional y el rendimiento general de la empresa.

En relación con la competencia, el modelo de gestión del talento humano se enfoca principalmente en las acciones y actitudes que los individuos llevan a cabo, definiéndola como el conjunto de acciones y actitudes relacionadas con el desempeño

laboral. Además, este modelo considera cómo se deben alcanzar los objetivos, al tener en cuenta tanto el comportamiento de las personas, como el cumplimiento de las competencias previamente definidas en el mapa de la empresa. Por último, las competencias se sitúan dentro de dos (2) ámbitos: el laboral, entendido como actividad, y el educativo o de formación (Mendieta Ortega *et al.*, 2020). Este modelo se construye a partir de procesos específicos que, a su vez, promueven la asignación adecuada de personas, según sus perfiles o cargos. Su objetivo principal es proporcionar una visión clara y mejores perspectivas futuras para la empresa, ya que implica el desarrollo del máximo potencial estratégico, derivado de las capacidades de los miembros de la organización.

Asimismo, este enfoque alinea los esfuerzos individuales y colectivos con los objetivos y metas de la empresa (Pardo Enciso y Porras Jiménez, 2011). A su vez se conceptualiza, desde el marco de las competencias marcadoras que debe tener cada empleado o grupo de trabajo y a cada competencia se le establece un grado de nivel de conocimiento, para poder evaluar a cada sujeto de la empresa, respectivamente. Es importante mencionar que la competencia marcadora es aquella indispensable para el cargo, en lo referido a la entrega de resultados en tiempo, calidad y desempeño. De esta manera, se puede comparar el nivel de competencia que se desea que el empleado desempeñe y cómo lo hace en cuanto al trabajo diario real. Los informantes clave indicaron:

1:238 244 – 245 en 1 grupo focal 1: Hay que proporcionar ejemplos específicos de cómo el dominio de ciertas competencias ha impactado positivamente en el desempeño laboral y en el logro de objetivos empresariales. Hay que presentar los beneficios económicos, desde una perspectiva individual y organizacional.

1:237244 en 1 grupo focal 1: Por ejemplo, comunicar la relación entre competencias y desempeño laboral; hay que explicar cómo el desarrollo de competencias específicas está vinculado directamente al rendimiento laboral y, por ende, a la mejora de resultados en la empresa.

1:38 87 en 2 grupo focal 2: Desde un punto de vista técnico, un modelo de gestión se apoya en sistemas, herramientas y procesos que facilitan la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias de los empleados, que nos ayuda a mejorar el desempeño.

2:11 45 en 3 grupo focal 3: Creo que la principal son las competencias, ellas están en el centro del modelo motorizando la gestión de los procesos claves de talento humano.

1:19 57 en 2 grupo focal 2: El modelo de desarrollo de personal es por competencias y tiene un enfoque estratégico, para garantizar que los empleados tengan las habilidades y capacidades necesarias para contribuir al éxito de la organización. En tal sentido, debe exponer una serie de concepciones que sirvan de guía para el diseño e implementación de programas y prácticas destinadas a mejorar el desempeño y el crecimiento profesional.

Las competencias pueden ser evaluadas y verificadas; esto quiere decir que una persona ni posee ni carece de una competencia en términos absolutos, pero la puede poseer en cierto grado, de modo que la consecución de ella puede situarse en un continuo. De allí que el investigador concluye que el modelo COMPHCS se enfoca en una organización que aprende, lo que supone un paradigma nuevo, en el que el capital humano genera el valor añadido a la empresa. Por otro lado, los informantes clave enfatizaron y expresaron que, en su concepción, la postura activa que asumen los sujetos en la dinámica, es de carácter *interdisciplinar*, al plantear una problemática real y resolverla por medio de diferentes disciplinas vinculadas unas con otras. Es decir, se establecen algunos parámetros sobre lo que cada disciplina aportará para resolver el problema. Además, se involucra a profesionales de campos diferentes, lo que permite una comprensión más completa y profunda de los desafíos, problemas y retos, y puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas.

Al combinar distintos enfoques y conocimientos, se pueden generar resultados más creativos y abarcadores. Los fundamentos epistemológicos de la interdisciplinariedad se basan en la unidad del conocimiento científico, en su totalidad. Según Smirnov (1983), la interdisciplinariedad implica la capacidad para combinar diversas disciplinas, conectándolas entre sí para aprovechar las ventajas de cada una y evitar que se desarrollen de manera aislada o fragmentada. Smirnov (1983) reconoce la unidad epistemológica de las disciplinas, basada en la abstracción de los campos de estudio, lo que refuerza la interdisciplinariedad. También destaca la relativa independencia del método, en la estructura epistemológica de las disciplinas, lo que facilita la aplicación de métodos de una disciplina en otras. Finalmente, menciona la creciente unidad en el funcionamiento epistemológico de las ciencias, justificada por el desarrollo científico que requiere el uso de instrumentos y metodologías similares, para adquirir conocimientos.

1:270 en 1 grupo focal 1: la creación y desarrollo del modelo se beneficia enormemente de integrar conocimientos y prácticas de diversas disciplinas y áreas de estudio, para abordar los desafíos complejos relacionados con la gestión y desarrollo del capital humano.

1:271 en 1 grupo focal 1: Como puedes notar en este equipo de trabajo están las metodólogas, psicóloga, pero también disciplinas de la ingeniería del área del Oil and Gas – ingenieros mecánicos y de petróleo - por ser donde está enmarcado el ejercicio revisado en tu tesis.

1:5 18 en 2 grupo focal 2: mis backup porque en la planta hacemos turnos tres (3) técnicos senior, que coordinamos las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso.

1:66 183 en 2 grupo focal 2: Nos acompañan todo el equipo de consultores de HCS.

2:2 10 en 3 grupo focal 3: mi rol como ingeniero de campo es liderar y garantizar el cumplimiento de la estrategia de desarrollo de los yacimientos, las metas de HSEQ y el cuidado del entorno desde las fases del proceso en superficie, hasta la entrega y disposición del crudo, agua y gas; así como participar en la planeación de la estrategia de desarrollo, de presupuesto y asegurar la consecución de los recursos.

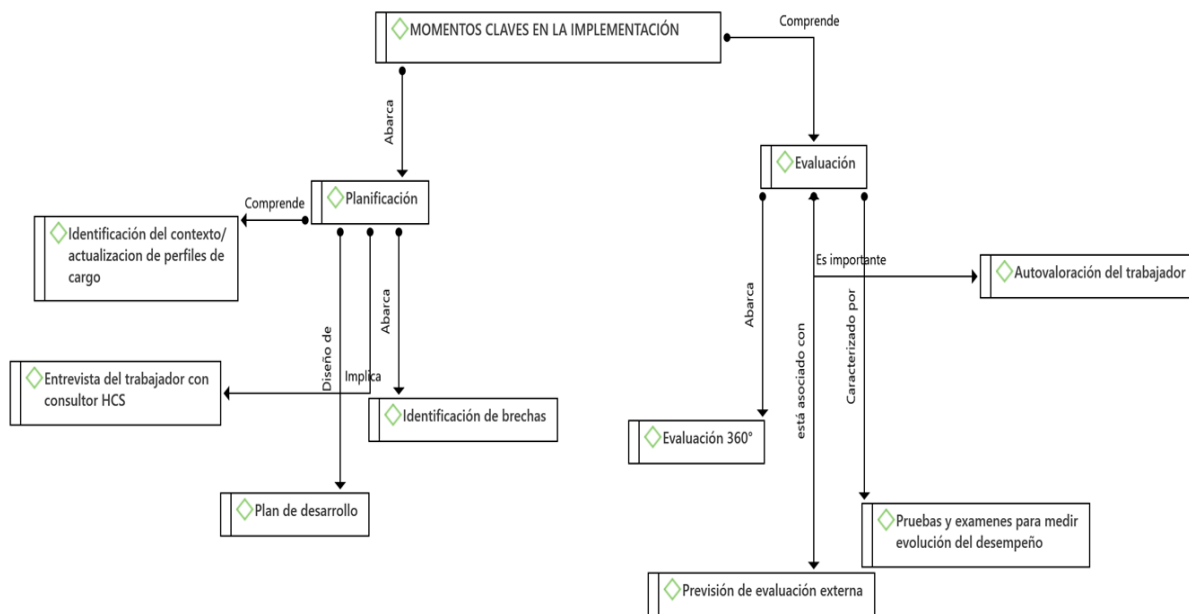
1:77 223 en 2 grupo focal 2: Entran al juego muchas, desde las organizacionales, como ciencias cognoscitivas y las de la información; es lo que se llama interdisciplinar, porque intervienen profesionales de diferentes disciplinas y todas son importantes.

Para Fernández Pérez (1994), la interdisciplinariedad representa un hábito de aproximación unitaria a cualquier tipo de conocimiento. Asimismo, es un principio didáctico a tener en cuenta, lo cual implica que, en la enseñanza, debe ser contemplado como invariante metodológica. Desde esta perspectiva, la interdisciplinariedad, en su sentido más amplio, es fundamental ya que constituye la base para los cambios, en todas las áreas del conocimiento humano. Por tanto, el equipo consultor debe partir de esta premisa, ya que la integración del conocimiento interdisciplinario busca contribuir a una cultura y formación integral. Esto implica desarrollar un pensamiento creativo, que permita adaptarse a los cambios del entorno y abordar retos y problemas desde múltiples disciplinas, al fomentar actitudes y habilidades críticas y responsables. En resumen, en esta dimensión se encontraron aspectos relevantes tales como entender que la interdisciplinariedad es una puesta en común, una forma de conocimiento aplicado que se produce en la intersección de los saberes.

La concepción de un trabajo interdisciplinario es el resultado de un conocimiento multidisciplinario; es la competencia para, desde una disciplina particular, asumir las relaciones necesarias, distintivas y particulares con otras, para otras y desde otras posiciones del conocimiento. Es una actitud abierta hacia otros métodos de abordaje de la realidad; en resumen, una posición transformadora, necesaria y útil que posibilitará el carácter activo y multifuncional de los saberes; es decir, la interdisciplinariedad en la enseñanza. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar; todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados. (Montes *et al.*, 2016)

Figura 29

Subcategoría: momentos claves en la implementación



En el dinámico panorama empresarial contemporáneo, la adopción de un modelo de gestión empresarial modular eficiente y efectivo, es esencial para el éxito sostenible de cualquier organización. Su importancia radica en la capacidad para proporcionar una estructura organizativa sólida, mejorar la eficiencia operativa y guiar la toma de decisiones estratégicas. El modelo de gestión COMPHCS es un conjunto de herramientas y procesos integrados que, en conjunto, facilitan la búsqueda continua y constante de la madurez de la organización, así como la mejora del desarrollo del activo humano, a través de la aplicación de buenas prácticas. Al ser el propósito principal del

modelo, el desarrollo aborda una metodología para la identificación del dominio de los comportamientos inherentes a las habilidades, según sean los requerimientos de la organización.

El modelo COMPHCS plantea la interdependencia entre las actividades claves del conocimiento, que son agrupadas en tres (3) grandes momentos trascendentales, desde los puntos de vista que rigen el estamento de una organización: lo social, lo organizativo y lo personal. Su diseño se enfoca en los procesos de la gestión del conocimiento, desde su creación, comunicación y retención, para lograr crecimiento a nivel personal y profesional. Por ello el proceso de implementación, según los informantes clave, implica una transformación, un viaje que requiere de planes de acción correctamente priorizados, debidamente acotados y proyectados en el tiempo, con actividades que se consideran factores de éxito. Los informantes clave señalaron lo siguiente:

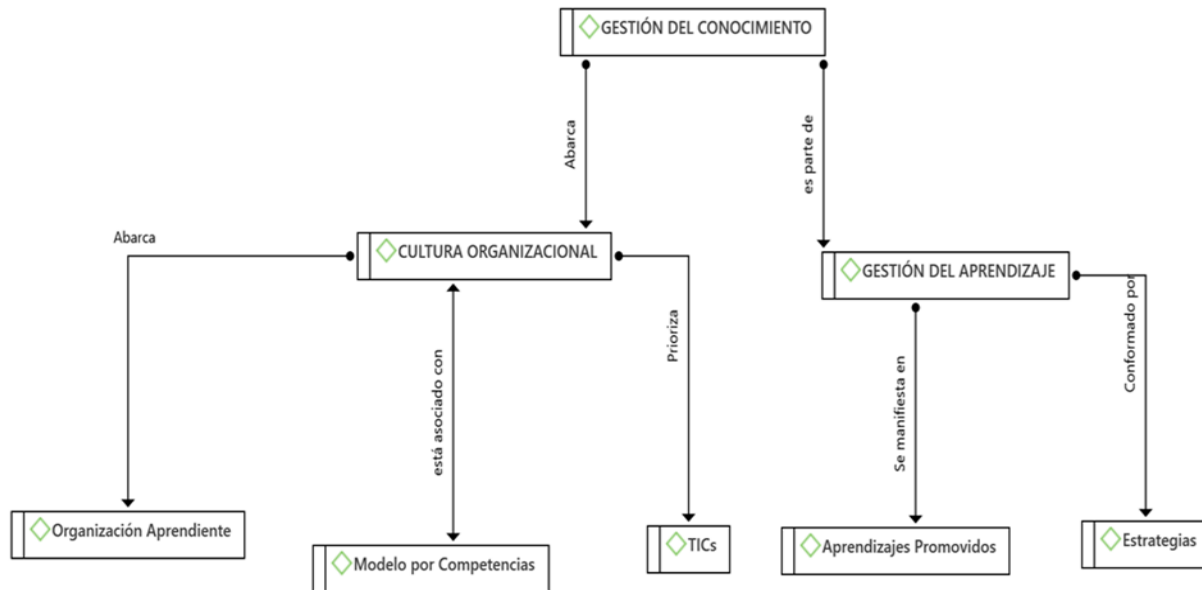
1:126 114 en 1 grupo focal 1: el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano se basa en la comprensión de las necesidades de los colaboradores, la provisión de recursos y programas personalizados, y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

1:78 85 en 2 grupo focal 2: podemos empezar nombrando la identificación de competencias clave; el modelo comienza identificando las competencias clave necesarias para el éxito en roles y funciones específicos, la definición clara de competencias con descripciones de conductas que ayudan a los empleados a comprender cuáles resultados se esperan en relación con cada comportamiento. El reconocimiento y recompensa basados en competencias que incluyen programas de incentivos, promociones y oportunidades de crecimiento.

El modelo cruza cinco (5) etapas: en la primera *-definición-* se identifica el contexto, se definen las premisas y niveles del modelo por especialidad y proceso. En la segunda *-enfoque-* se define y elabora el catálogo de habilidades por especialidad y proceso, y se estructura el perfil de habilidad requerida por cada cargo. La tercera *-aseguramiento-* corresponde a la validación del nivel de dominio de las habilidades de cada trabajador, por cargo. La cuarta etapa *-acreditación-* es donde se identifican las brechas individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. Por último, la etapa cinco *-aplicación-* que es donde se gestiona el conocimiento.

Figura 30

Categoría: gestión del conocimiento



Esta categoría está compuesta por dos (2) subcategorías: la primera define la *cultura organizacional* y la segunda, la *gestión del aprendizaje*. Desde el punto de vista corporativo, el conocimiento organizacional se define como el resultado de la integración de los conocimientos individuales de los empleados, sobre la tecnología radicata para la sostenibilidad. Se debe tener la habilidad suficiente, para poder articular esos conocimientos dispersos. Desde este enfoque, los informantes clave definieron a la gestión del conocimiento como el uso de los activos de conocimiento más relevantes, que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación. Desde esta definición y perspectiva, la gestión del conocimiento es un método emergente que busca utilizar el conocimiento generado, de manera estructurada y sistemática, para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones.

Stankosky (citado en Holtshouse, 2010) concreta a la gestión del conocimiento como el uso de los activos más relevantes que permiten mejorar el desempeño, enfocados en la eficiencia, la eficacia y la innovación. Desde esta definición y perspectiva, el conocimiento es un método de gestión o disciplina emergente que busca utilizarlo, generado de manera estructurada y sistemática, para alcanzar metas y optimizar la toma de decisiones. Gray y Meister (2004) señalan que adquirir conocimiento, implica modificaciones en las estructuras cognitivas, creencias conocidas,

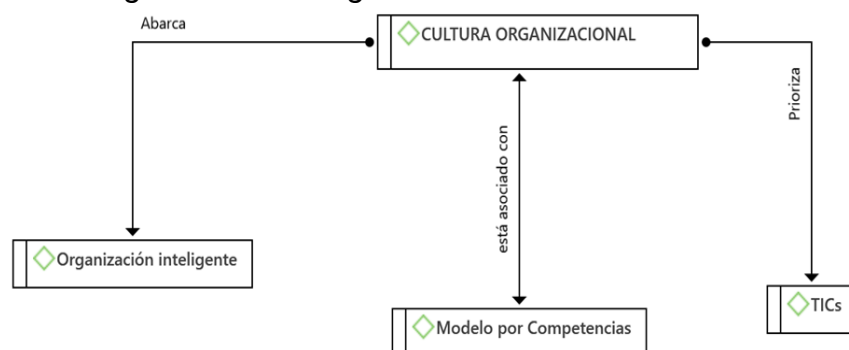
modelos mentales, esquemas o mapas cognitivos, piezas claves para la transferencia de conocimiento, ya que son representaciones mentales que organizan a este activo y sirven como guía para percibir e inferir. En resumen, es un proceso que identifica, organiza, almacena y difunde información enmarcada en una cultura de organización aprendiente, con un plan que apunta directamente al desarrollo de competencias, fundamentado en una gestión del aprendizaje, que ofrece resultados de competencia absoluta en todos los campos.

Se estructura en tres (3) niveles: el primer nivel busca identificar las barreras para *integrar el conocimiento*; el segundo nivel implica *cómo hacer la transferencia del conocimiento*; el tercer nivel distingue las *acciones para una efectiva gestión del conocimiento*. Se concluye que el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano COMPHCS, apunta hacia una cultura anclada en el aprendizaje y la innovación, que lo encuadra en una cultura de empresa u organización aprendiente. Además, se identificó que el modelo permite que los equipos sean capaces de compartir su experiencia y proporcionar ayuda a todo proceso de aprendizaje individual que tenga lugar, al asegurar que éste se produce de una forma sistémica.

De igual manera, se ratificó que el modelo tiene un enfoque por competencias. De allí que se ratifique que la gestión del aprendizaje en un 70 % es experiencial, porque proviene de experiencias en el trabajo; el otro 20 % entre pares, proviene de mentorías, *feedback* y relaciones con los compañeros. Utiliza un enfoque 70-20-10, que reconoce la importancia de combinar formas diferentes de aprendizaje, para promover un desarrollo integral de las personas. El 70 % corresponde al aprendizaje en el trabajo bajo actividades cotidianas, práctica, experiencia directa y resolución de problemas en situaciones reales; el 20 % se relaciona con el aprendizaje social, a través de actividades que permitan la interacción con colegas, mentores, *coaches*, y otras personas en el entorno laboral. Por último, el 10 % del aprendizaje, por actividades programadas en el plan de desarrollo, a través de programas de cursos, talleres, conferencias y otros recursos de aprendizaje.

Figura 31

Subcategoría: cultura organizacional



La subcategoría *cultura organizacional* pertenece a la categoría *gestión del conocimiento* contiene tres (3) dimensiones. La primera, denominada *organización inteligente*, hace alusión a organizaciones aprendientes; es importante hacer énfasis en que ser una organización que aprende es una actitud y un estilo de vida diferentes. Es el resultado de haber comprendido que la ventaja competitiva no se encuentra solamente en la superioridad de un producto, en la excelencia de un servicio, en el desarrollo tecnológico, sino en el fortalecimiento de una cultura de aprendizaje continuo. Al respecto, Senge (1992) las define como aquellas organizaciones:

... donde la gente está continuamente expandiendo su capacidad de crear los resultados que realmente desea, donde se fomentan patrones novedosos y en continua expansión, donde la imaginación colectiva no tiene barreras y la gente está continuamente aprendiendo a ver el todo y no las partes. (p. 24)

El modelo de gestión de desarrollo, objeto de estudio, propone desarrollar una cultura anclada en el aprendizaje y la innovación, lo que lo enmarca en una cultura de empresa u organización aprendiente. Al respecto, los informantes clave manifestaron:

1:53 131 en 2 grupo focal 2: el modelo es potente para el aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, al ofrecernos una metodología para incidir y seleccionar funciones innovadoras, que respondan a necesidades fundamentales para mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes y así cumplir con éxito las tareas laborales.

1:256 277 en 1 grupo focal 1: el desarrollo del talento humano implica una cultura que valora el aprendizaje continuo; las organizaciones aprendientes priorizan el crecimiento y desarrollo de sus empleados; están naturalmente orientadas hacia la adquisición constante de conocimientos y habilidades.

1:64 56 en 1 grupo focal 1: Cultura de aprendizaje continuo: al fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

1:204 201 en 1 grupo focal 1: es un proceso dinámico, dialéctico y en espiral que se inicia en el nivel ontogénico individual y se mueve hacia adelante, pasando por

comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza las fronteras de los procesos y procedimientos. Igualmente reconoce los esfuerzos por avanzar en una cultura de gestión de conocimiento e innovación.

1:242 253 en 1 grupo focal 1: el modelo es adaptable y replicable en diversos contextos. El modelo es lo suficientemente flexible como para adaptarse a diferentes industrias, culturas organizativas y entornos laborales; es capaz de ajustarse para satisfacer las necesidades específicas de cada contexto, sin perder su esencia. El modelo es tan dinámico como las empresas.

2:12 49 en 3 grupo focal 3: El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano se fundamenta en el aprendizaje, básicamente; sin éste, el modelo sería una sencilla "letra muerta".

Además, el investigador identificó que el modelo permite que los equipos sean capaces de compartir su experiencia y proporcionar ayuda a todo proceso de aprendizaje individual que tenga lugar, al asegurar que éste se produce de una forma sistémica. De igual manera se ratifica que el modelo tiene un enfoque por competencias y un enfoque de aprendizaje, con prioridad en el fortalecimiento de aquellas competencias identificadas con una mayor brecha de conocimiento. Los informantes clave señalaron que:

1:27 21 en 1 grupo focal 1: el modelo de gestión para el desarrollo del talento por competencia que adelantamos en HCS, se refiere a un enfoque estratégico que identifica, evalúa y cultiva las habilidades y capacidades específicas que son fundamentales para el éxito, en determinadas áreas laborales.

1:194 195 en 1 grupo focal 1: las formas de aprendizaje están definidas según las funciones básicas de cada cargo y, por tal razón, las capacitaciones se imparten de acuerdo con dichas funciones y los objetos institucionales. Esto se puede por tener definidas las competencias básicas para cada cargo; las capacitaciones se enfocan en dichas competencias y se hace por medio de facilitadores que fomentan el aprender con uno mismo, aprender con otro y aprender en comunidad.

1:38 87 en 2 grupo focal 2: Desde un punto de vista técnico, un modelo de gestión se apoya en sistemas, herramientas y procesos que facilitan la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias de los empleados, que nos ayuda a mejorar el desempeño.

2:11 45 en 3 grupo focal 3: Creo que la principal son las competencias, ellas están en el centro del modelo motorizando la gestión de los procesos claves de talento humano.

El modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano de HCS, apunta hacia la gestión del aprendizaje con enfoque experiencial y colaborativo, según lo manifestaron los informantes clave, consultados.

1:48 119 en 2 grupo focal 2: Creo que varios, sin embargo, podemos destacar el colaborativo porque no solo buscamos que se aprenda solo de los propios conocimientos sino también con el de los demás.

1:56 143 en 2 grupo focal 2: Sí claro, nosotros ponemos énfasis en el valor de trabajar en equipo, el modelo presenta un momento de aprender con otros, y esto permite que distintos niveles de habilidad se unan para realizar una tarea y aprender los unos de los otros.

2:22 77 en 3 grupo focal 3: Con diferentes tipos de acciones, la que más se usa es la de “aprender en comunidad”, que comprende los cursos y programas.

1:145 146 en 1 grupo focal 1: aprender en comunidad, cuando formalmente simulamos contextos reales con programas de capacitación, para abordar brechas de habilidades específicas identificadas dentro de la organización, asegurando un enfoque específico hacia el desarrollo de habilidades.

1:141 146 en 1 grupo focal 1: Mira, el aprendizaje es un proceso de relación mutua entre experiencia y teoría; no basta con una experiencia para producir conocimiento. Es necesaria la modificación de las estrategias cognitivas del sujeto; la experiencia cobra sentido cuando se vincula con el conocimiento previo y se desarrollan andamiajes conceptuales que permitan aplicar el nuevo conocimiento a nuevas situaciones.

De lo anterior se deriva que el aprendizaje experiencial se centra en la importancia del papel que juega la experiencia, en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso por medio del cual se construye conocimiento, mediante un proceso de reflexión y se da sentido a las experiencias con la colaboración de otros. De allí que se ratifique que la gestión del aprendizaje bajo el modelo de gestión está orientada en un 70 %, en experiencial, que proviene de las prácticas de los empleados en el trabajo; el otro 20 %, social o entre pares, proviene de mentorías, *feedback* y las relaciones con los compañeros. Al utilizar un enfoque 70-20-10 se reconoce la importancia de combinar diferentes formas de aprendizaje, para promover un desarrollo integral de las personas. Al respecto, los informantes clave opinaron que:

1:57 147 en 2 grupo focal 2: con énfasis lo canalizamos con programas estructurados y sistematizados de mentoring, que buscan conseguir que todos puedan participar; utilizamos a los colaboradores con mayor nivel de dominio en una competencia, para enseñar a otros con menor nivel de dominio, para conseguir los resultados deseados. De hecho, tenemos ya una tribu de mentores identificados y certificados por la red de mentores de España. El mentoring es una práctica que se enfoca en desarrollar los conocimientos de cualquier individuo, por medio del aprendizaje con otro.

1:41 99– 101 en 2 grupo focal 2: Basado en el modelo del trébol de aprendizaje, establecemos un esquema 70:20:10, que es un enfoque que sugiere que el

aprendizaje y el crecimiento se pueden dividir en tres (3) categorías principales: 70 % es aprendizaje en el trabajo, bajo actividades cotidianas en el lugar de trabajo a través de la práctica, la experiencia directa y la resolución de problemas en situaciones reales; un 20 % debe ser aprendizaje social, a través de actividades que permitan la interacción social con colegas, mentores, coaches, y otras personas en el entorno laboral y, por último, el 10 % de aprendizaje es el que se define como "formal" entre comillas, porque para nosotros todas las actividades programadas en el plan de desarrollo son formales, que se obtiene a través de programas de cursos, talleres, conferencias y otros recursos de aprendizaje.

1:148 151 en 1 grupo focal 1: el aprendizaje debe provenir de diversas fuentes, así la forma de información y comunicación del conocimiento; es por ello por lo que para adquirir información nueva en el trabajo se estableció el esquema 70:20:10.

Para el investigador, esta estrategia de aprendizaje puede ofrecer a los sujetos, el programa de formación de actividades y proyectos, en los que puedan adquirir y desarrollar las habilidades que se están buscando.

CAPÍTULO V

Verdades provisionales

En este capítulo, se reflexionan las verdades provisionales de la formulación de un modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes. Se hizo a través de un análisis crítico de la literatura existente, así como las contribuciones del campo de la gestión y el aprendizaje organizacional. Las verdades provisionales se refieren a los conocimientos o conclusiones que, aunque se consideran válidos en un determinado contexto o momento, están sujetos a revisión y modificación, a medida que se obtiene información inédita o se desarrollan teorías nuevas.

Estas verdades provisionales son fundamentales para el avance del conocimiento científico, ya que promueven la flexibilidad y la apertura al cambio, al permitir que las teorías y los modelos se ajusten y mejoren con el tiempo. En resumen, las verdades provisionales son entendidas como verdades aceptadas temporalmente, hasta que evidencia nueva las confirme, las refute o las modifique. En este sentido, se considera pertinente plantear este conjunto de verdades provisionales con el enfoque de organizaciones aprendientes, desde las tres (3) categorías emergentes: *Gestión para el desarrollo del talento humano*, *Desarrollo del talento humano con base en el modelo HCS*, y *Gestión del conocimiento*.

Gestión para el desarrollo del talento humano

Según los datos obtenidos, de los sujetos de investigación, que fueron meticulosamente sistematizados y analizados, se concluye que, en las organizaciones actuales, el ser humano es visto como el motor del cambio, mejora y desarrollo. Este enfoque innovador abandona la visión antigua de las personas como simples recursos dentro de la cadena productiva empresarial, administrados al igual que el dinero, los materiales y las maquinarias. Ahora, las personas son consideradas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que aportan sentido a los procesos y valor a las organizaciones. Es evidente que solo con una gestión adecuada, las

organizaciones podrán prosperar en un entorno cambiante y altamente competitivo.

Los informantes también coincidieron en que, de acuerdo con la jerarquía de las necesidades, es crucial entender la necesidad de autorrealización de los trabajadores. Esta necesidad se orienta, esencialmente, hacia el impulso de superación, basado en las habilidades, cualidades y destrezas de cada individuo, y está estrechamente ligada con la motivación. En este contexto, al considerar la importancia de contar con colaboradores de excelencia, comprometidos con la empresa, la gestión del desarrollo del talento humano se convierte en un proceso, al que cada vez más organizaciones apuestan. El término *gestión del talento humano* fue acuñado en 1997 y se define como un proceso, mediante el cual el conocimiento optimiza las potencialidades y aumenta las capacidades, al contribuir al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Al estar conscientes de la realidad actual y del proceso evolutivo de la sociedad, es fundamental hablar del desarrollo humano como una consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas, la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas desde una perspectiva organizacional. En este marco, el *desarrollo del talento* comprende las iniciativas adoptadas por una empresa, para fomentar el crecimiento profesional de su personal. Esta estrategia busca capacitar a los empleados, para que asuman funciones nuevas y avancen dentro de la empresa. Los informantes clave señalan que invertir en el *desarrollo profesional* de los empleados permite a las empresas crear una fuerza laboral más competente, motivada y comprometida, lo que a su vez mejora la competitividad, adaptabilidad y capacidad de innovación, en un mercado global en cambio constante.

El desarrollo, como proceso dinámico y cambiante, exige que tanto los procesos como las personas estén preparados para cambios parciales o totales. La manera en que las personas respondan a estos cambios influye en su desarrollo personal y, por ende, en el de la organización a la que pertenecen. Así, un sistema de gestión del talento humano actúa como el vínculo entre el desarrollo humano y el desarrollo organizacional, al establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y contribuyan con su continuidad. La *gestión del desarrollo del talento humano*, al igual que otros conceptos administrativos, presenta diversas definiciones y puede estructurarse de maneras diferentes. En cuanto al desarrollo

humano, éste se refleja en las oportunidades de ascenso dentro de la organización (plan de carrera), en el suministro de información fiable y oportuna a los candidatos y en el respeto hacia los aspirantes.

En resumen, el desarrollo profesional no solo beneficia a los empleados, sino que es una inversión esencial para el éxito organizacional. Al fomentar el crecimiento continuo y la mejora de sus empleados, las empresas pueden mejorar su desempeño, atraer y retener talento, adaptarse a los cambios, desarrollar liderazgo, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, fomentar la innovación y mejorar su imagen corporativa. En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, el desarrollo profesional se presenta como una necesidad imperativa, para alcanzar la excelencia y la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica que se deben recorrer diferentes etapas en la vida laboral, para adquirir conocimiento con el objetivo de alcanzar las metas deseadas.

Desarrollo del talento humano basado en el modelo HCS

El enfoque del desarrollo del talento humano (TH), bajo el modelo HCS, adopta una perspectiva humanista que destaca la calidad de vida del ser humano, como un objetivo en sí mismo. Este enfoque pretende generar y ampliar las oportunidades, para que las personas puedan alcanzar una vida digna y feliz. Desde esta perspectiva, se concibe al desarrollo del talento como la expansión de capacidades, al entender a la vida humana, en términos de formas de ser y hacer. Esto implica que el desarrollo de capacidades es fundamental, y las competencias solo adquieren sentido, cuando son una parte esencial del ser humano, lo que se manifiesta en su comportamiento y acciones diarias.

En el ámbito organizacional, la noción de competencia implica centrarse en la identificación de capacidades técnicas y humanas dentro de la organización. Estas capacidades permiten aprovechar el talento necesario, para alcanzar el rendimiento ideal. Sin el reconocimiento de estas capacidades, una organización difícilmente puede ser competitiva. Aunque una organización pueda contar con personal bien formado, expertos, contactos o redes valiosas, estos recursos no se traducen automáticamente en

ventajas competitivas, si no se sabe que se tienen o cómo utilizarlos efectivamente. El modelo COMPHCS fomenta que los empleados adquieran habilidades y conocimientos nuevos, lo que se traduce en un mejor desempeño de sus funciones.

Desde esta perspectiva, la competencia se considera una construcción social que demuestra el aprendizaje significativo del individuo. Esto se refleja en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, integrados en capacidades y valores que son fácilmente transferibles a diversas situaciones de la vida, así como al desempeño profesional. La competencia se conceptualiza, según los informantes clave, como una construcción social debido a la intervención de múltiples agentes, lo que promueve un enfoque integrado e interdisciplinario. De acuerdo con los informantes, este enfoque es dinámico y complejo, y fomenta la colaboración, la innovación y una visión holística. Integra conocimientos, teorías, metodologías y prácticas de disciplinas académicas diversas, que abordan problemas complejos, de manera más completa y comprensiva. Este enfoque busca eliminar las barreras entre disciplinas, para fomentar una colaboración más profunda y enriquecedora.

Además, este enfoque no solo enriquece el conocimiento y las habilidades de los profesionales, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones y las sociedades para enfrentar desafíos multifacéticos, de manera creativa y colaborativa. En un entorno organizacional, las competencias técnicas y humanas son cruciales para el aprovechamiento del talento y el logro del rendimiento óptimo. Sin un reconocimiento adecuado de estas capacidades, una organización puede tener dificultades para ser competitiva, aunque cuente con personal altamente capacitado y recursos valiosos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones reconozcan y utilicen eficazmente las capacidades de su personal, para traducirlas en ventajas competitivas. Esto incluye promover un entorno de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, donde los empleados puedan adquirir habilidades y conocimientos nuevos.

La integración de un enfoque interdisciplinario y colaborativo no solo mejora las competencias individuales, sino que también fortalece a la organización en su conjunto, al enfrentar, de manera más eficaz, los desafíos complejos y cambiantes del entorno empresarial. En resumen, el desarrollo del talento humano basado en el modelo HCS, enfatiza la importancia de un enfoque humanista y holístico, donde la expansión de

capacidades y el desarrollo de competencias son fundamentales para el éxito organizacional y el bienestar individual. La competencia, vista como una construcción social, requiere la colaboración de agentes diversos y la integración de disciplinas múltiples, para abordar los desafíos de manera efectiva y promover un entorno de innovación y crecimiento continuo.

Gestión del conocimiento

Es importante resaltar, como mencionan los informantes clave en el ejercicio de *focus group*, que ser competente implica un paso adicional: el conocimiento debe ser contextualizado y pertinente. Esto significa que, a nivel interno, la persona debe establecer una jerarquía mental de los conocimientos relevantes, para resolver un problema en un contexto específico, y debe intervenir demostrando competencia, a través de capacidades y valores adecuados con la situación. Por este motivo, es fundamental que se genere conocimiento, al invertir en aprendizaje con un enfoque integral e interdisciplinario. El aprendizaje, en las organizaciones, debe ser visto desde una perspectiva sistémica, al entender que cada una de las partes que la componen es importante. Esto se debe a que la filosofía del aprendizaje está presente en cada decisión y proceso; involucra al talento y las competencias de todas las personas que integran la organización.

El enfoque por competencias, desde la perspectiva del desarrollo humano, concibe al aprendizaje como una construcción de varias dimensiones: *saber conceptual*, *saber procedimental* y *saber actitudinal*. Este enfoque busca el desarrollo integral y equilibrado de la persona, lo que se convierte en un enfoque complejo pero esencial, para el crecimiento personal y profesional. El desarrollo de competencias estimula el *aprendizaje experiencial*, también conocido como aprendizaje basado en la experiencia, que se centra en adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, a través de la experiencia directa y reflexiva. Este enfoque se diferencia de los métodos tradicionales de aprendizaje, que se basan principalmente en la teoría y la instrucción pasiva. El aprendizaje experiencial coloca al individuo en el centro del proceso educativo; lo involucra activamente en experiencias prácticas que fomentan una comprensión y

retención más profundas de los conocimientos.

Para los informantes clave, en el enfoque por competencias, es crucial que la experiencia tenga una estructura que permita un marco de referencia cognoscitivo para los aprendizajes nuevos. En caso contrario, el individuo no podrá demostrar competencia, a través de sus comportamientos. La estructura cognoscitiva se expresa de forma jerárquica, al cumplir la función de organizar la experiencia y dar sentido a las experiencias nuevas. Esto implica que los conceptos previamente aprendidos facilitan, en primer lugar, la aparición de significados novedosos y, en segundo lugar, mejoran la organización y retención de estos. Para profundizar en el concepto de gestión del conocimiento, es vital considerar cómo este enfoque impacta en la cultura organizacional y en la eficiencia operativa. La gestión del conocimiento no solo se trata de la adquisición de habilidades y competencias, sino también de cómo se comparten y aplican estos conocimientos dentro de la organización. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde el conocimiento es constantemente actualizado y distribuido, puede resultar en una mayor innovación y adaptabilidad ante cambios del entorno.

Un enfoque integral e interdisciplinario, en la gestión del conocimiento, también implica la colaboración entre diferentes departamentos y niveles de la organización. Al integrar diversas perspectivas y áreas de especialización, las organizaciones pueden desarrollar soluciones más completas y efectivas a los problemas complejos. Además, este enfoque promueve un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados, ya que todos se sienten parte de un esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes. La implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) juega un papel crucial en la gestión del conocimiento.

Herramientas como bases de datos, plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de gestión del conocimiento permiten el acceso rápido y eficiente a información relevante, lo que facilita el proceso de aprendizaje y la aplicación del conocimiento en el trabajo diario. En resumen, la gestión del conocimiento es un proceso continuo y dinámico que requiere un enfoque sistémico y colaborativo. Al invertir en aprendizaje integral e interdisciplinario, y al fomentar una cultura de conocimiento compartido, las organizaciones pueden mejorar significativamente su rendimiento, innovación y capacidad de adaptación en un entorno empresarial en evolución constante.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos encontrados, se recomienda que las organizaciones implementen un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, que adopte un enfoque de organización aprendiente. Este modelo debe apoyarse en un diseño interdisciplinar, enfocado en un desarrollo integral y multifacético de sus unidades complejas. La importancia de un enfoque interdisciplinar radica en su capacidad para abordar dimensiones diversas del desarrollo humano: cognitivo, afectivo, actual, potencial, dependencia, independencia, actividad, comunicación asertiva y los desafíos inherentes.

Enfoque de organización aprendiente

Las organizaciones deben adoptar una filosofía de aprendizaje continuo, donde el conocimiento no solo se adquiere, sino que también se comparte y aplica de manera efectiva. Esto implica el fomento de una cultura organizacional, donde todos los miembros estén comprometidos con su propio desarrollo y con el de sus compañeros. Las organizaciones aprendientes son aquellas que se adaptan y evolucionan constantemente, al utilizar la experiencia y el conocimiento colectivo, para su mejora continua.

Diseño interdisciplinar

El diseño del modelo de gestión debe ser interdisciplinar e integrar áreas diversas del conocimiento y prácticas profesionales. Esto no solo enriquece el aprendizaje, sino que también permite una comprensión más completa y profunda de los problemas y desafíos, que enfrenta la organización. Un enfoque interdisciplinar promueve la colaboración y el intercambio de conocimientos, entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que resulta en soluciones más innovadoras y efectivas.

Desarrollo integral

El desarrollo del talento humano debe ser integral, al considerar todas las dimensiones del ser humano. Esto incluye lo siguiente:

- *Cognitivo.* Fomenta el desarrollo intelectual y el conocimiento técnico necesarios para el desempeño efectivo.
- *Afectivo.* Promueve el bienestar emocional y las habilidades interpersonales.
- *Actual y potencial.* Desarrolla no solo las habilidades y competencias actuales, sino también el potencial futuro de los empleados.
- *Dependencia e independencia.* Equilibra el apoyo y la autonomía, al permitir que los empleados crezcan y se desarrollen de manera equilibrada.
- *Actividad.* Fomenta la proactividad y la participación activa en los procesos organizacionales.
- *Comunicación asertiva.* Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, que promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.
- *Desafíos.* Preparar a los empleados para enfrentar y superar desafíos, al desarrollar resiliencia y adaptabilidad.

Aprendizaje vivencial e integral

El modelo debe basarse en un aprendizaje vivencial, donde la teoría y la práctica se integran de manera coherente. Este enfoque promueve el aprendizaje, a través de experiencias directas y reflexivas, lo que facilita una comprensión más profunda y una aplicación más efectiva del conocimiento. Además, el aprendizaje debe ser integral, al considerar todos los aspectos del desarrollo humano: técnico, físico, cognitivo, afectivo y actitudinal.

Integración de lo técnico y lo afectivo

Es crucial no separar los aspectos técnicos y físicos de los afectivos y actitudinales. Un enfoque holístico que considere todas estas dimensiones permitirá un

desarrollo más completo y equilibrado de los empleados. Las habilidades técnicas y el conocimiento deben complementarse con el desarrollo emocional y actitudinal, lo que resultará en empleados más competentes y motivados.

Implementación práctica

Para llevar a cabo esta recomendación, las organizaciones pueden seguir estos pasos prácticos:

1. *Diagnóstico organizacional.* Realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de desarrollo y las áreas de mejora.
2. *Diseño del modelo.* Crear un modelo de gestión del talento humano, basado en los principios de aprendizaje continuo, interdisciplinariedad e integralidad.
3. *Capacitación y desarrollo.* Implementar programas de capacitación que promuevan el aprendizaje vivencial y el desarrollo integral.
4. *Evaluación y mejora continua.* Establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación, para monitorear el progreso y hacer ajustes necesarios.

CAPÍTULO VI

Aproximación teórica del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes

En el mundo actual, complejo y en cambio constante, todas las áreas, principalmente la ciencia, la tecnología, la información, el aprendizaje y el conocimiento y, dentro de estos últimos, el dominio de competencias y el desarrollo del talento humano, no pueden quedarse rezagados. Es necesario ofrecer respuestas adecuadas desde los ámbitos científico y organizacional; por ello, se piensa que los factores interrelacionados que caracterizan a este fenómeno en la actualidad, necesitan ser estudiados como complejos cognoscitivos, que requieren de una reflexión y un enfoque interdisciplinar. Ello organizará al conocimiento, de forma que trascienda las disciplinas de una forma radical, al hacer énfasis en: (a) lo que está entre las disciplinas, (b) lo que las atraviesa a todas, y (c) lo que está más allá de ellas. Es el comportamiento, dentro de las organizaciones, como sistemas sociales complejos.

Hoy en día, la productividad y la eficiencia organizacional están limitadas por la forma tradicional en que los empleados operan; sus habilidades y conocimientos resultan obsoletos cada vez con mayor rapidez. Es necesaria la existencia de lineamientos para el aprendizaje organizacional, que influyan de manera positiva, en la creación de los conocimientos y competencias necesarias, para afrontar el cambio, a partir de la acción y la capacidad de crear resultados. Así, plantear el estudio de los procesos del desarrollo del talento humano como un sistema complejo, supone un encuadre teórico - epistemológico, dentro del paradigma o teorías del desarrollo, aprendizaje y conocimiento en organizaciones aprendientes. Estas teorías se consolidaron como tendencia científica durante las dos (2) últimas décadas, gracias a los aportes de autores provenientes de diversos campos disciplinares.

Al respecto lo refuerza Kogut (1988), cuando plantea que estratégicamente existen tres (3) motivos por lo que las empresas modernas deben enmarcar sus actividades, en alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración. Estos son: (a) disminuir costos de producción; (b) aumentar la rentabilidad a través de la mejora de la posición competitiva; y (c) analizar la importancia de la transferencia del conocimiento y

las teorías organizacionales del aprendizaje. Según este último motivo, la capacidad de aprendizaje organizacional ha sido identificada por numerosos autores como una fuente de ventajas competitivas sostenibles. Este último planteamiento de motivo se ve fundamentado hoy en día, en las acciones que las empresas promueven a nivel del desarrollo del aprendizaje, en la connotación del *saber-hacer-ser*, en función de un mejor desempeño de su gente.

Ahora bien, asegurado que el aprendizaje, conocimiento y competencias son variables que no pueden pasar inadvertidas en una empresa para el desarrollo individual, es importante reforzar que las organizaciones solo aprenden, a través de individuos que aprenden. Senge (1992) define a una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro; es la integración de talentos y funciones en una totalidad productiva. Resulta imprescindible destacar que la construcción del conocimiento permite a la organización, comprender sus formas y mecanismos de actuación, además de entender cómo se realizan los procesos de aprender con uno mismo, aprender con otros y aprender en comunidad con acciones puntuales relacionadas que impacten la curva de aprendizaje. Es decir, con la producción de conocimientos que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial.

En este sentido, Drucker (2002) plantea que es un reto hacer que la gestión del conocimiento sea más estratégica, porque la productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo que produce diferencias organizacionales, al tomar en cuenta que la economía es, cada vez, más competitiva. Es por ello que el despliegue de un modelo de gestión para el desarrollo implica comprender la dimensión de cada actividad, para generar acciones que permitan asegurar una transmisión efectiva de los saberes y experiencias. Fue Maslow (1943) el primer autor que introdujo la concepción de desarrollo, quien ubicó la realización personal en el primer vértice de la pirámide de la jerarquía de necesidades. Para él, el desarrollo no solo es la satisfacción progresiva de las necesidades básicas, sino también las motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, tales como talentos, cualidades, tendencias creativas, potencialidades innatas.

Esta nueva vía epistemológica, para Nonaka y Takeuchi (1995) ha tenido su impacto en la búsqueda de crear un ambiente que propicie las interacciones, al seguir los principios de *aprendizaje y gestión* enmarcados en *aprender operando, aprender cambiando, aprender reportando, aprender entrenando, aprender contratando y aprender buscando*. Desde estas manifestaciones se advierte la relevancia que se le otorga al paradigma de la complejidad, mediado a través de los niveles de construcción e integración del conocimiento, desde el enfoque interdisciplinar. Esta aproximación teórica surge de los resultados de la información emitida por los informantes clave de la investigación *Fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes*. Ellos manifestaron la importancia de la sistematización del desarrollo, apalancado en la creación del conocimiento, la comunicación del conocimiento y la retención del conocimiento, que influyan positivamente en el dominio de las competencias. De esta manera, el éxito se reconoce cuando se demuestra que el desempeño y los resultados organizacionales cumplen con lo esperado.

Aproximación teórica

El fundamento teórico del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, presenta su impulso innovador en la resignificación del aprendizaje organizacional, como proceso para la construcción del conocimiento y el desarrollo de las competencias necesarias. De esta manera se dirige el análisis de las necesidades humanas y organizacionales, enfocadas desde cualidades existenciales y axiológicas, por lo que el carácter finito y clasificable de las necesidades se torna complementario al infinito e incommensurable de los satisfactores. Ello permite, entre las dos (2) vertientes, el alcance de una visión amplia e integral del concepto de desarrollo. Por consiguiente, se asume la consideración de que el sujeto del desarrollo, es el ser humano.

Esta connotación conduce al cuestionamiento de la forma de entender y concebir, tradicionalmente, el desarrollo en las organizaciones, al sustentarse en las teorías que asumen que el crecimiento profesional, promovido desde el contexto empresarial, debe valorarse en términos de la potencialización de las capacidades y competencias de las

personas. Así, al tener en cuenta la información suministrada por los informantes clave y con base en las teorías de los autores mencionados, se integran posturas epistémicas que, desde el análisis de los hallazgos encontrados, plantean cuatro (4) aristas integradoras para la aproximación teórica del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano -COMPHCS-, a partir de un enfoque de organización aprendiente. La primera es la organizativa; la segunda, la conceptual; la tercera, la evaluativa y, por último, la cuarta, la transformacional.

Arista organizativa

Propone a la interdisciplinariedad como *enfoque* de gestión; supone la existencia de un grupo de disciplinas relacionadas entre sí y con vínculos previamente establecidos, que evitan que se desarrollen acciones de forma aislada, dispersa o segmentada. La interdisciplinariedad es una condición esencial para alcanzar una comprensión intelectual profunda, al actuar como un hábito que unifica el acercamiento a cualquier tipo de conocimiento (Pérez, 2004). En esencia, se manifiesta como una convergencia de saberes, donde el conocimiento aplicado surge de la intersección entre disciplinas diferentes. Según Salazar (2002), es una estrategia que se orienta hacia la interpretación dinámica y la competencia metacognitiva, a través de distintos niveles de realidad y percepción ante problemas concretos. Este enfoque difumina las fronteras entre disciplinas, al buscar fines ilimitados entre, a través y más allá de ellas, pues forma una *macro supra disciplina*.

De esta forma, la interdisciplinariedad se presenta como un proceso de integración y aplicación del conocimiento, que emerge en la intersección de disciplinas diferentes. Es una manera de comprender y abordar fenómenos o problemáticas específicas. La concepción de un trabajo interdisciplinario surge de una base multidisciplinaria; es la habilidad para, desde una disciplina particular, establecer relaciones necesarias, distintivas y diferenciadoras con otras materias, para otras asignaturas y desde otras perspectivas del conocimiento. Representa una actitud abierta hacia la adopción de métodos nuevos, para abordar la realidad. El enfoque interdisciplinario,

independientemente de cómo se defina, fomenta la participación de campos múltiples del saber humano.

Surge como una respuesta a la fragmentación excesiva del conocimiento, resultado de una especialización científica rigurosa y la atomización de los planes de estudio, en asignaturas numerosas. Desde una perspectiva psicológica, la interdisciplinariedad se sustenta en el significado unitario que proporciona el principio interdisciplinar para el ser humano, al ofrecer una visión holística y cohesiva del conocimiento. En resumen, es una postura transformadora, esencial y útil que facilita el carácter activo y multifuncional del conocimiento escolar, porque promueve la transdisciplinariedad en la enseñanza. Este enfoque permite:

- *Integración de conocimientos diversos y riqueza de perspectivas:* los equipos interdisciplinares reúnen conocimientos de disciplinas diversas, lo que enriquece la comprensión y el abordaje de los problemas. Cada disciplina aporta sus propias metodologías, teorías y enfoques, lo que permite un análisis más completo y multifacético.
- *Transferencia de conocimientos:* la interacción entre disciplinas facilita la transferencia de conocimientos y habilidades, lo que permite que los miembros del equipo aprendan unos de otros y apliquen conceptos de una disciplina a otra.
- *Combinación de ideas:* la colaboración interdisciplinar fomenta la combinación de ideas y enfoques innovadores. La diversidad de perspectivas puede generar soluciones creativas que no serían posibles, dentro de los límites de una sola disciplina.
- *Ambiente propicio para la innovación:* un entorno interdisciplinar promueve un clima de innovación, donde se valoran la experimentación y el pensamiento.
- *Habilidades sociales y afectivas:* la colaboración fomenta el desarrollo de habilidades sociales y afectivas, como la empatía, la cooperación y la capacidad de trabajar en equipo.
- *Optimización de recursos:* la colaboración interdisciplinar permite la optimización de recursos, al aprovechar al máximo las fortalezas y capacidades de cada disciplina.

- *Resultados sostenibles*: las soluciones desarrolladas a través de un enfoque interdisciplinar tienden a ser más sostenibles y efectivas, al considerar múltiples aspectos y dimensiones del problema.
- *Fortalecimiento de la cohesión del equipo*: el trabajo colaborativo interdisciplinar fortalece la cohesión del equipo, al promover un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes.
- *Fomento de un entorno de aprendizaje continuo*: la interacción interdisciplinar crea un entorno de aprendizaje continuo, donde los miembros del equipo están constantemente expuestos a ideas y conocimientos nuevos.

Hoy en día, definitivamente, se viven tiempos exponenciales en una metamorfosis continua y una sociedad super compleja que, lejos de ser compacta y homogénea, se halla tensionada por tres (3) fuerzas que la dominan. Por un lado, la globalización vertiginosa; por otro, el crecimiento reticular de la economía y, por último, las avanzadas transformaciones tecnológicas que modifican la manera profunda de acceder al conocimiento. Con ello se requiere un equipo de trabajo interdisciplinar conformado por actores diferentes, que tengan una formación y experiencia integral en cada una de las disciplinas requeridas, así como en sus metodologías, sus modelos teóricos, su evidencia empírica y sus posibilidades para la intervención.

En toda organización, es necesario orientar los procesos decisorios en relación con la consolidación del equipo, para el logro de los objetivos planteados. En tal sentido, en muchas empresas, la estructura de decisión no es lineal y planificada, sino ramificada y, frecuentemente, situacional. A tal fin, para llevar a cabo este enfoque, se deben tener como ejes principales al trabajo *integrativo*, basado en los principios filosóficos del bien común y del altruismo, así como en principios operativos por resultados.

El trabajo *integrativo*: una práctica desde lo interdisciplinar.

Respecto con el trabajo *integrativo*, como aspecto clave del enfoque interdisciplinar, es esencial abordar los desafíos complejos al promover la colaboración, la interconexión de conocimientos y la sinergia. Es un concepto que busca la cohesión y la integración de diferentes disciplinas, conocimientos y habilidades, para abordar

problemas y proyectos de manera holística. Se refiere a la colaboración que no solo une a miembros de disciplinas diferentes, sino que también integra sus conocimientos y habilidades, en un proceso cohesivo. Varios autores y modelos respaldan y fundamentan el concepto; en este sentido, parafraseando a Vygotsky (1982), vale decir que la justificación del trabajo *integrativo* se avala, porque el ser humano es inherentemente social y vive en relación con otros, y los grupos son una forma de expresión de los vínculos que se establecen entre ellos. Sin embargo, va un paso más allá; implica no solo la cooperación y la participación conjunta, sino también la integración profunda de conocimientos y habilidades de disciplinas diferentes para abordar problemas y proyectos de manera holística. Los principios fundamentales incluyen:

- *Interconexión de conocimientos*: combinación de teorías, métodos y prácticas de disciplinas diversas, para crear una comprensión más completa y profunda del problema o proyecto.
- *Sinergia*: creación de resultados que son mayores que la suma de las partes, al aprovechar las fortalezas de cada disciplina, para alcanzar un objetivo común.
- *Colaboración equitativa*: todos los miembros del equipo tienen voz y se valoran sus contribuciones, para promover un ambiente de respeto y cooperación.
- *Adaptabilidad y flexibilidad*: capacidad para ajustarse y adaptarse a nuevas informaciones y cambios, lo que es crucial en un entorno de trabajo dinámico.

En definitiva, se convierte en una estrategia de primer orden, para la implementación del modelo; vale decir, que éste es la base indispensable para el éxito desde la perspectiva interdisciplinar, pues desde la reflexión teórica y la práctica hace referencia a varios elementos que la constituyen conceptualmente. Asimismo, busca una fusión más profunda de conocimientos y habilidades de disciplinas diferentes, para abordar problemas complejos de manera holística y generar soluciones innovadoras. No solo es esencial para abordar problemas complejos de manera efectiva, sino que también promueve la innovación, la eficiencia en el uso de recursos y el desarrollo de competencias.

En tal sentido, esta arista insiste en la conformación de un equipo interdisciplinario de consultores expertos, metodólogos, especialistas de áreas y representantes

empresariales, designados por la dirección de la empresa, que deben organizar un plan para la identificación del contexto y la definición de las premisas que den sentido al modelo por especialidad y procesos. Esta información es la base para el diseño del catálogo de competencias y los perfiles de competencias por cargos asociados con el proceso. Esto se realizará en mesas técnicas y visitas a las áreas de trabajo, para asegurar la representatividad de la información con una visión integral del proceso. Se sugiere que los integrantes del equipo cumplan con los aspectos siguientes:

- Tener una buena formación (estudios mínimos de cuarto nivel) y reconocida experiencia en su disciplina.
- Estar convencidos del enfoque del modelo e interiorizar aquellos aspectos sustanciales, que comportan una concepción y una práctica de desarrollo.
- Tener interés real y conciencia plena de la importancia del desarrollo del talento, y no tan solo por cumplir una formalidad que les fue impuesta, ya sea por otros colegas o por la dirección.
- Tener enfoque de la importancia de las competencias técnicas y su significado para el crecimiento profesional.
- Reconocer la relevancia de las teorías del aprendizaje, para una mayor y mejor comprensión del desarrollo.

Se considera de suma importancia, plantear como premisas, las siguientes:

- El trabajo estructurado como marco referencial para el encuadramiento de la estrategia, que ha de permitir la coordinación y articulación adecuada con los cargos que hacen parte de cada disciplina y momento del proceso.
- La transversalidad como principales principios rectores para el desarrollo de las rutas de carrera.
- El aprendizaje como hecho real, en función de hacer de la empresa una que aprende.

En resumen, los miembros deben mostrar interés por lograr una integración de conocimientos y experiencia, que faciliten una comprensión más reflexiva y crítica de la realidad actual. Subrayan no solo dimensiones centradas en el desarrollo de habilidades técnicas habituales, sino también en el dominio de los procesos que son necesarios para alcanzar conocimientos concretos, que faciliten abordar retos a corto y mediano plazo.

Arista conceptual

Propone a las competencias como *método* de gestión; supone la existencia de conductas asociadas con un desempeño destacado, que prioriza el comportamiento de las personas. Como segunda arista para el modelo de gestión de desarrollo de talento humano en organizaciones aprendientes, se propone la definición e identificación de las funciones principales, así como los descriptivos y perfiles de cargo correspondientes. Esta información es esencial para identificar las competencias técnicas necesarias para el proceso productivo. La conceptualización de las competencias implica la necesidad de tomar en consideración las tareas, los resultados o los cometidos del trabajo, las características de las personas que lo realizan e, incluso, la combinación de esas características. En algunos casos, se denomina competencias a una serie de elementos de uso tradicional en la psicología y, por extensión, en la gestión de recursos humanos que corresponde con lo que puede llamarse la teoría administrativa.

En este sentido, surgen definiciones diversas, en torno al término *competencias*. La expresión proporcionada por los autores precitados, permite al equipo adoptar una postura conceptual que describe a las competencias, desde la perspectiva de las organizaciones aprendientes, al subrayar la necesidad de definir y profundizar en su conocimiento. García Sáiz (2011) considera que la mayoría de las acepciones relacionadas con las competencias se refieren, en términos generales, a un *hacer* final, a una acción observable y evaluable como mejor o peor ejecutada. Por lo anterior, la definición de competencias puede centrarse en considerarlas como conductas observables, con las cuales sea posible discriminar entre un rendimiento superior o medio en un trabajo o en una situación determinada. Sin embargo, a pesar de todas sus posibles deficiencias, ellas parecen haber llegado y están plenamente integradas en la gestión del desarrollo.

De esta manera las competencias, en sí mismas, constituyen un método de gestión del capital humano que, basado en las actitudes, aptitudes y habilidades personales de los miembros de la empresa, proporcionan criterios sólidos para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo continuo, en alineación con la estrategia de la

organización. Según Sagi Vela Grande (2004), las características que deben tener son las siguientes:

- *Integración de actitudes, conocimientos y habilidades:* las competencias deben integrar estos tres (3) aspectos para un puesto determinado, al manifestarse en comportamientos observables.
- *Medición en términos de resultados:* las competencias se evalúan, según la aportación de resultados, por parte del ocupante del puesto.
- *Permanencia en el tiempo:* las competencias no dependen de aspectos tecnológicos, sino del aporte continuo del ocupante del puesto.
- *Aplicabilidad:* no basta con *saber*, es crucial *saber hacer y poder hacer*.
- *Producción de resultados positivos:* la aplicación de competencias siempre debe llevar a la consecución de logros.
- *Medición:* las competencias se manifiestan en conductas observables en el desempeño diario.

Las competencias establecen un lenguaje común que describe la efectividad de la organización. Este lenguaje común asegura que cualquier persona, independientemente del área o nivel donde se encuentre, tenga una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte. Un lenguaje común que facilita la comunicación y la colaboración dentro de la organización, debe alinear los objetivos individuales con los organizacionales, desde lo siguiente:

- *Saber:* incluye datos, hechos, informaciones, conceptos y conocimientos necesarios para realizar una tarea.
- *Saber hacer:* comprende habilidades, destrezas y técnicas, para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- *Saber ser:* enfocado en normas, actitudes, intereses y valores, que llevan a tener convicciones y a asumir responsabilidades.
- *Saber estar:* se refiere a la predisposición al entendimiento y la comunicación interpersonal, lo que favorece un comportamiento colaborativo.

A tal fin, para llevar a cabo el método de desarrollo por competencias se debe tener, como eje principal a la teoría conductista, basada en principios definibles, observables y cuantificables.

La teoría conductista: competencias en términos observables.

En líneas generales, aunque las formas de instrumentalización de las competencias laborales son múltiples, se puede hablar de tres (3) tipos de enfoques, que inspiran a los modelos de gestión por competencias: *funcionalista*, *conductista* y *constructivista*. Se hace énfasis en la teoría conductista porque da el principio del modelo de gestión, con enfoque en organización aprendiente. Ésta centra a la competencia, en el comportamiento observable y medible; se basa en la idea de que todos los comportamientos son adquiridos, a través de la interacción con el entorno. Este método se apalanca en el ámbito de las conductas asociadas con un desempeño destacado, centrado en identificar las capacidades subyacentes de la persona que le permiten destacar en circunstancias no predefinidas, lo que conlleva a desempeños superiores en la organización. Se enfoca en la conducta de los individuos al realizar sus tareas, lo que delimita resultados objetivos y específicos.

Las competencias bajo este método se definen en términos de conductas específicas, que pueden ser enseñadas, aprendidas y evaluadas objetivamente. Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos característicos de las personas, y permite su aplicación en contextos diversos. Los atributos se definen de manera genérica, para facilitar su aplicación en escenarios diferentes. En resumen, las competencias técnicas no son una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y demostrada que considera tanto el aspecto cognitivo como el emocional. Por lo tanto, es crucial que el equipo interdisciplinario tenga una experiencia sólida y formación inicial, para identificar los conocimientos necesarios en su labor. En tal sentido, esta arista insiste en el diseño de competencias, bajo el modelo conductista, que implica la definición de las conductas específicas que las representan bajo dos (2) tipologías:

- *Competencias medulares (Core competencies)*: son propias y exclusivas del cargo, por lo que son esenciales para el conocimiento, habilidades y actitudes.
- *Competencias complementarias*: aportan valor significativo al cargo; representan los conocimientos, habilidades y actitudes mínimas requeridas.

De allí que el equipo interdisciplinar sugiere que se cumplan con los pasos siguientes:

- *Recopilación de información*: contar con la información proporcionada por todas las personas involucradas, quienes conocen mejor lo que sucede en el ejercicio diario del empleo.
- *Identificación de competencias*: identificar las competencias necesarias en la realidad del trabajo.
- *Definición de comportamientos ideales*: definir los comportamientos ideales o estándares de dominio exitoso de la competencia, así como aquellos en desarrollo.
- *Establecimiento de estándares*: establecer los niveles requeridos de dominio sobre las competencias representativas de un cargo determinado.

En este sentido, surge una gama de habilidades que permite al equipo una postura conceptual que la describa, desde el punto de vista de las organizaciones aprendientes; de allí la necesidad de definir las bajo las características siguientes:

- Que integren actitudes, conocimientos y habilidades para un puesto determinado.
- Que midan en términos de aportación de los resultados.
- Que permanezcan en el tiempo.
- Que sean aplicables, no es suficiente *saber*, la naturaleza de las cosas es *saber hacer* y *poder hacer*.
- Que sean una capacidad real y demostrada.

Desde estas consideraciones, es pertinente reforzar la necesidad de que el equipo interdisciplinario tenga una experiencia aunada con su formación inicial para identificar, desde esa experiencia, aquellos conocimientos requeridos para sostener el trabajo.

Arista evaluativa

Propone al *aseguramiento* como *sistema normalizador*, supone el reconocimiento formal de la competencia; por consiguiente, se valora para demostrar un dominio estándar definido. Esta tercera arista del modelo de gestión de desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes, valora a las competencias como proceso de constatación de evidencias del dominio requerido de las conductas del *saber*, *saber hacer* y *saber ser*. De esta manera, asegurar es certificar el dominio como un proceso formal que reconoce las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, en un área específica, de acuerdo con los estándares dominio previamente definidos. En este punto es importante destacar la diferencia entre valorar y evaluar; el proceso de valoración refleja lo que un sujeto comprende, sabe y puede hacer; el procedimiento de evaluación indica la calidad del desempeño, con base en el programa curricular o el plan de estudios. La acción de valorar permite una realimentación hacia un desarrollo cualitativo, con la emisión de un juicio del *saber hacer*.

Desde este contexto, la valoración es el proceso de identificar, obtener y analizar información útil, que permite enjuiciar los fenómenos que se presentan en torno al objeto, con el fin de obtener criterios y juicios sobre el mismo, para tomar decisiones y solucionar problemas. Así, el aseguramiento como proceso, es un instrumento clave; mediante él se puede articular el potencial de las competencias con una proyección estratégica adecuada para el desarrollo; tiene la peculiaridad de que se lleva a cabo durante el proceso de trabajo y pone de manifiesto, la efectividad del desempeño laboral y las deficiencias e insuficiencias de los trabajadores, en su actividad profesional cotidiana. En el marco descrito anteriormente, los conceptos de aseguramiento, valoración y certificación están respaldados por varias teorías de evaluación, que proporcionan una base sólida para su implementación. Estas teorías aseguran que el proceso de valoración sea riguroso, válido y confiable.

A menudo se intenta la mejora del entorno de aprendizaje integral, tal como lo evidencia la definición de Bogdan y Knopp Biklen (1982) quienes indican que la recolección sistémica de información está diseñada para producir cambio. Esta definición señala que la valoración debe ser asumida desde su propia práctica, y por los

autores responsables de la misma. De allí que la adecuada, propugna por la anulación de la separación tradicional entre el sujeto y el objeto, para integrarlos en una misma tarea; se busca la participación de los integrantes en todo el proceso, para desarrollar el conocimiento propio sobre la interdisciplinariedad y la práctica valorativa. Desde esta perspectiva se considera como el aporte de la experiencia, que ayuda a determinar las necesidades de formación de los sujetos, para incrementar la conciencia de los involucrados acerca de su propia realidad. A tal fin para llevar a cabo el aseguramiento de competencias como *sistema normalizador* se tiene como eje principal a la *evaluación de 360 grados*, como herramienta basada en el principio de las perspectivas múltiples.

Evaluación de 360 grados: valoración desde varias perspectivas.

Definir a la evaluación de 360 grados puede resultar complicado *a priori*, pues se trata de un tipo de evaluación integral. Esta herramienta de medición considera tanto la autoevaluación como la retroalimentación de personas diversas, sobre el desempeño en competencias determinadas de la persona evaluada. Según Alles (2005), es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). De igual manera, Chiavenato (2009) manifiesta que esta evaluación comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular, realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

La evaluación de 360 grados no solo proporciona una medición precisa del desempeño, sino que también fomenta un ambiente de retroalimentación constructiva y desarrollo continuo. Es un verdadero *diagnóstico* de las competencias poseídas y de las que aún se deben desarrollar; proporciona un alto valor proyectivo a la vida e itinerario ocupacional de una persona. Esto permite trazar metas de desarrollo que se llevarán adelante con el apoyo de este diagnóstico de competencias. Además, facilita una visión holística del rendimiento individual; promueve la transparencia y la autoconciencia, lo que es crucial para el crecimiento profesional y personal en cualquier organización. En tal

sentido, esta arista propone el diseño de instrumentos diversos, para valorar el nivel de dominio de las competencias laborales estandarizadas y los criterios que deben aplicarse. Los instrumentos se diseñan en función de las competencias, conductas, normas de competencias y perfiles de desempeño identificados, que deben desarrollar los profesionales. Estos instrumentos deben cumplir con características de transparencia, objetividad, confiabilidad y validez.

La idea clave consiste en que el equipo se convierta en un laboratorio, que permita la reflexión y el estudio de líneas teóricas y prácticas para recoger evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona, con el fin de determinar su nivel de dominio de las competencias definidas para su cargo. En el diseño de los instrumentos se deben considerar aspectos teóricos y prácticos, lo que permite obtener información relacionada con conocimientos y habilidades. Es necesario combinar instrumentos diversos para realizar una valoración general de las acciones que desarrollan los sujetos. Para que el instrumento diseñado esté acorde con lo expuesto anteriormente, se debe realizar el análisis de los aspectos que lo caracterizan, los cuales son:

- Definición del dominio cognitivo de los temas a evaluar.
- Correlación de preguntas con los temas a evaluar.
- Distribución porcentual de los formatos y preguntas por temas.
- Puntaje por preguntas.

En esencia, se trata de la construcción de instrumentos que permiten evaluar, desde una perspectiva más amplia, para obtener información y calificaciones desde todos los ángulos de manera objetiva, al facilitar el mapeo de talento y la creación de agendas de desarrollo. Estos instrumentos, diseñados por un equipo interdisciplinario, deben permitir reconocer las capacidades de las personas en términos de conocimientos, destrezas y habilidades (aprendizajes previos) propios de un oficio u ocupación, con el fin de certificar su función laboral, desde los campos siguientes:

- La *reflexión y toma de conciencia individual* frente al nivel de dominio de las conductas observables de la competencia. Esta fase se sustenta en la teoría interpersonal del reconocimiento de habilidades (*trabajo-desempeño-logro*)
- El *reconocimiento por parte del supervisor* del dominio frente a las conductas

observables de la competencia. Esta fase se sustenta en la teoría intrapersonal, reflexión sobre habilidades (*concepto-imagen-estima*)

- El *conocimiento de las bases teóricas* que componen y soportan cada conducta observable de la competencia. Se sustenta en la teoría del conocimiento; es decir, la verificación de la certeza cognitiva (*conceptos-leyes-principios*)
- La *confirmación del dominio del hacer* en la ejecución, frente a las conductas observables de la competencia, con evidencias tangibles del desempeño. Esta fase se sustenta en la teoría del comportamiento, que busca entender el desempeño de hechos (*situación-tarea-acción*)

Arista transformacional

Propone al aprendizaje como *estrategia*; supone aprender, a través de la experiencia y la colaboración, con la reflexión continua del hacer. Esta cuarta arista propone al conocimiento como ventaja competitiva estratégica, en organizaciones aprendientes. En este sentido, surge una gama de definiciones en torno a los dos (2) términos. Los inicios del constructo *organizaciones que aprenden* pueden rastrearse en el libro de Senge (1992), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Este momento marca el inicio de un interés por comprender la naturaleza compleja del aprendizaje en las organizaciones, las dificultades que lo limitan, las posibilidades de innovar y las de afrontar los cambios que se generan, de forma continua, en el contexto empresarial. Para lograr una organización aprendiente, es necesario formar a sus integrantes en cinco (5) disciplinas, según lo indica Senge (1992): *dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico*.

Senge (1992) señala que las organizaciones son aprendientes cuando aprenden; es decir, cuando cuentan con la capacidad de aprender de su propia experiencia, para convertir todo lo aprendido en una fuente de ventaja competitiva. Las lecciones aprendidas son susceptibles de mejora, incluidas las que han sido exitosas. Muchos autores han estudiado el fenómeno del aprendizaje y el conocimiento, en el contexto de las organizaciones, prácticamente desde el inicio de la revolución industrial. De acuerdo

con Nonaka y Takeuchi (1995), una estrategia para lograr el aprendizaje organizacional consiste en apegarse a las fases de creación del conocimiento: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento. Según Von Krogh *et al.* (2001), una cuestión fundamental en la creación y facilitación del conocimiento, en las organizaciones, es el apoyo que las personas involucradas en el proceso puedan recibir de los demás miembros de la organización, en todos los niveles jerárquicos.

Entonces, en el dinámico mundo de hoy, el aprendizaje en las organizaciones ha dejado de ser una simple opción, para convertirse en una necesidad imperativa. El aprendizaje es, en esencia, una metamorfosis estratégica. No es simplemente la acumulación de datos e información, sino la habilidad de transformar ese conocimiento en acciones que propelen a la organización hacia adelante. Es un ecosistema donde la curiosidad se encuentra con la necesidad, y las preguntas provocadoras desbloquean soluciones innovadoras. Este proceso no es estático; es fluido, adaptativo y, a menudo, disruptivo, lo que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno en cambio constante.

La mirada sistémica del aprendizaje se deriva en estas estrategias de crecimiento y aprendizaje empresarial; conciben a la formación de competencias como una actividad reflexiva, en el sentido en que la han definido la epistemología de la complejidad y la investigación social de segundo orden. Esta reflexividad supone asumir una posición nueva para los participantes, respecto con los procesos de reflexión en y sobre su entorno y práctica laboral (Rodríguez, 2009). Una vez es aprehendido este marco conceptual, el ambiente es propicio para mantener una *comunidad de aprendizaje* permanente, con elementos de entrada y salida, flexibles, creativos y recursivos. Particularmente se consolida una configuración holística de la estructura organizacional que devela, fortalece y retroalimenta las competencias inherentes a los diferentes niveles de la corporación empresarial. A tal fin, para implementar el aprendizaje y la gestión del conocimiento como estrategia, se tiene como eje principal, al aprendizaje experiencial y colaborativo.

Aprendizaje experiencial y colaborativo: interiorizar haciendo.

Al adentrarse en el intrincado laberinto del mundo empresarial, se topa con una verdad inmutable: *el cambio es inevitable, pero el crecimiento es opcional*. Aquí radica el núcleo del aprendizaje en las organizaciones. Más que una serie de cursos o talleres, es la adopción de una mentalidad, la construcción de una cultura que valora y busca el aprendizaje en cada esquina. La estrategia del aprendizaje experiencial es el recurso transformacional que, dentro de un marco conceptual y operativo conveniente, desarrolla la capacidad de un individuo para aprender de su experiencia propia. Esta postura la destacan Kolb y Kolb (2005) quienes promovieron el concepto de *ciclo del aprendizaje experiencial*, que se utiliza normalmente para hacer referencia a cuatro (4) fases diseñadas por el teórico. Allí se sugiere que el individuo tiene una experiencia concreta, la que es seguida de una observación reflexiva, para luego elaborar una conceptualización abstracta que concluya con una experimentación activa, donde la persona aplica lo aprendido y se prepara para una experiencia futura.

De acuerdo con la explicación anterior, el teórico plantea que el aprendizaje y la creación de conocimiento se dan cuando se juntan estos tipos de experiencia y una se convierte en otra. Kolb y Kolb (2005) señalan que: “cuando la experiencia concreta vivencial mediante la observación reflexiva se convierte en experiencia conceptual y cuando la experiencia abstracta de conceptualización se transforma mediante el proceso de experimentación activa en experiencia concreta vivencial.” (p. 11). Ahora bien, desde el enfoque colaborativo se busca mejorar el proceso de aprendizaje, mediante el trabajo en conjunto o en equipo; tiene su origen en el constructivismo social. Desde el punto de vista filosófico, el aprendizaje colaborativo enfoca su reconocimiento en que las personas crean significados nuevos, cuando lo hacen comunidad mediante un proceso enriquecedor, que se hace parte de su crecimiento. Un elemento clave del aprendizaje colaborativo es que evidencia los efectos positivos de la independencia de las personas y la manifestación de sus propias habilidades, mientras gestionan su responsabilidad personal.

Sin embargo, es importante enfatizar que en este tipo de aprendizaje los sujetos trabajan juntos en un esfuerzo común de conocimiento, pero cada uno de ellos con una

tarea diferente en la que se debe centrar. La idea es que tengan la oportunidad de reforzar sus habilidades, mientras ven cómo sus acciones pueden afectar al grupo en general. Asimismo, que todos aprendan de todos, puedan resolver problemas, establecer relaciones y completar asignaciones. Para Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento es un proceso de interacción continua y dinámica, que considera lo tácito (entendido como la experiencia, la pericia, las competencias y el dominio, entre otros) y lo explícito (reunión de conocimiento de diferentes fuentes tales como: libros, comunicación verbal, reuniones, entre otros). Igualmente manifiestan que esto se logra mediante cuatro (4) fases:

1. Socialización, donde se adquiere el conocimiento tácito, a partir de la experiencia.
2. Exteriorización, donde se convierte lo tácito en explícito.
3. Combinación, implica la conversión del conocimiento explícito en conjuntos más complejos de conocimiento explícito, a través de la recolección de información en una base de datos, la documentación, la planeación, los reportes, entre otros.
4. Interiorización, donde se crea el conocimiento tácito a partir de lo explícito.

Gadamer (1992) plantea que los tipos de formación son de dos (2) clases: una práctica, en la cual el sujeto fragua su autoconciencia que trasciende la inmediatez del deseo, y su necesidad e interés personal. Otra, teórica, que se refiere a la aceptación de la validez de las cosas y al encuentro de posturas para aprenderlas, sin interés, ni provecho. Sin embargo, el modelo considera el aprendizaje experiencial, bajo una formación integral, que incluye las dos (2) clases. De allí que al ser la formación un proceso integral, resulta clave tener presente que ésta no es reductible a un conjunto de dispositivos técnicos, sino que implica la utilización de varios elementos referentes que se reúnen en forma dialéctica, para incidir en el proceso como una continuación de aprendizajes. En este punto, vale mencionar que existen al menos otros seis (6) modelos para tener en cuenta, pero en todos los casos, la filosofía sobre la cual se inspiran es la de Dewey (1982) que, entre sus postulados, destaca lo siguiente:

La gente aprende a través de las experiencias, pero hay algunas que son

educativas y otras que no lo son. Existe una continuidad entre las distintas experiencias y un hilo conductor que las conecta entre sí. En otras palabras, las buenas experiencias que se generen, deben abrir posibilidades, despertar la motivación, el deseo de superación y la búsqueda de retos nuevos. Por otra parte, las malas experiencias deben provocar todo lo contrario, al anular toda posibilidad de acceder a experiencias positivas en el futuro. Dale (1969) señala que luego de quince (15) días desde que se aprende algo nuevo, se recuerda 90 % de lo que se dice y hace, 70 % de lo que se hace, 50 % de lo que se escucha y ve, 30 % de lo que se ve, 20 % de lo que se escucha y 10 % de lo que se lee. De acuerdo con Dale, la responsabilidad de la persona o equipo que construye los contenidos necesarios que estructuran las acciones de cierre de brecha, deben incluir una serie de experiencias que puedan generar una influencia positiva, en la vida futura del individuo.

Así pues, para que el modelo se convierta en realidad, una vez identificadas las brechas en las competencias, el equipo diseña las mallas de conocimiento, al tener en cuenta tres (3) momentos: *aprende conmigo*, *aprende con otros* y *aprende en comunidad*. Ello atiende la necesidad de los tres (3) saberes: *saber*, *saber ser* y *saber hacer*. Es decir, saber pensar, saber ser, saber hacer y querer pensar, ser y hacer. Las actividades de aprendizaje apuntan hacia un enfoque interdisciplinar enmarcado en el *trébol de aprendizaje*, que enfoca al aprendizaje como un proceso de relación mutua entre experiencia y teoría. *Aprender conmigo*, propone analizar casos puntuales para promover habilidades de aplicación e integración de conocimiento, toma de decisiones y solución de problemas. *Aprender con otros*, propone participar en proyectos y aprender a través de una experiencia personal y activa, orientada hacia la solución de problemas específicos acompañado de un mentor. *Aprender en comunidad*, propone participar en programas de capacitación en ambientes simulados o en contextos reales, para asegurar el enfoque teórico del desarrollo de habilidades.

Al respecto cabe destacar que, el aprendizaje experiencial acoge los potenciales de los equipos de trabajo y de sus individuos, al adaptar y reforzar mutuamente competencias organizativas e individuales. La característica de la formación experiencial parte de la conexión de los cuatro (4) pilares: *aprender a conocer*, *aprender a hacer*, *aprender a convivir* y *aprender a ser*. Si uno de ellos faltase, no podría considerarse

educación integral, ya que la relación que existe entre ellos es equilibrada, por lo que causaría decadencia en la formación. Este equilibrio de saberes se lleva a la práctica en el modelo, al considerar que todos estos son importantes en la misma proporción. Con ello se logrará el cierre de brecha, con la organización como el espacio idóneo para un enfoque nuevo de formación holística, que permita mejorar al individuo, su desempeño y su crecimiento.

Desde estas consideraciones, es pertinente proponer los contenidos, estrictamente necesarios, para que el individuo en desarrollo, tenga una formación integral. Sobre esta concepción de aplicación, se repiensen actividades con el objetivo de desarrollar un aprendizaje motivador y significativo, al aplicar la regla 70:20:10; es decir, 70 % de aprendizaje experiencial; 20 % de aprendizaje social; y 10 % de aprendizaje formal. Se busca crear un ambiente que propicie las interacciones, al seguir los principios aprendizaje y gestión transferencia, enmarcados en *aprender operando*, *aprender cambiando*, *aprender reportando*, *aprender entrenando*, *aprender contratando* y *aprender buscando*. Se sugiere que, antes de implementar los programas, se tengan en cuenta las cinco (5) consideraciones referidas a la cultura y clima organizacionales, planteadas por Yturalde (2024). Ellas son:

- La orientación: Es decir, que todos los miembros de la organización sepan hacia donde se dirige la empresa.
- La motivación: Es decir, propender por un buen clima laboral, teniendo motivadores monetarios y emocionales; manejar un buen plan de incentivos y promover la capacitación y el entrenamiento para mantener a los colaboradores activos y proactivos a favor de la organización.
- El orgullo: Es decir, el sentido de pertenencia; sentirse orgulloso de lo que se hace y entender que lo que se hace es para un bien personal, pero ante todo un bien común retribuirle a la sociedad.
- La confianza: Es decir, la confianza mutua; de los trabajadores hacia la organización y de la organización hacia sus miembros.

Este bloque de actividades desarrolladas en la formación continua, unidas a los conocimientos que poseen los sujetos de aprendizaje desde su formación inicial, conforman la integralidad de su educación interdisciplinaria.

Referencias

- Aduna Mondragón, A. P., García Mata, E. y Chávez Gutiérrez, É. J. J. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Tepeji. Boletín científico de la escuela superior Tepeji del Río*, 4(8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepeji/article/view/2384>
- Adúriz Bravo, A. (2010). *Hacia una didáctica de las ciencias experimentales basada en modelos*. En A 'CiDd: II Congr s Internacional de Did ctiques 2010'. Girona: Universitat. <http://hdl.handle.net/10256/2774>
- Adúriz Bravo, A. (2012). Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación química. *Educación química*, 23(Extra 2), 248-256. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v23s2/v23s2a2.pdf>
- Aguilar Fuentes, D. E. (2020). *Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en la MIPYME. Caso de estudio: empresa nayarita de venta de productos y servicios funerarios*. [Tesis doctoral, Universidad de Sinaloa, Mazatlán, México]. <http://dspace.uan.mx:8080/xmlui/handle/123456789/2347>
- Ahumada Figueroa, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, 11(1), 139-148. <https://revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17281>
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios. En S. Barnes (Coord.), *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica* (pp. 17-40). Thompson editores.
- Algorta, M. (2021). *Impacto de las prácticas de gestión de alto desempeño en los resultados empresariales de las empresas en Uruguay*. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina]. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12155>
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Granica.
-  lvarez, L. F. (2017). *Modelos de gestión*. Fundación universitaria del área andina.
- Ander Egg, E. (1999). *Qué es y qué no es interdisciplina. Interdisciplinariedad en educación*. Magisterio del río de la Plata.
- Ander Egg, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación sociocultural*. CCS.
- Andreu Civit, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía industrial*, 326, 63-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140115>

- Argüelles, D. C. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista escuela de administración de negocios*, 71, 148-161. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20623157010>
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1997). Organizational learning: a theory of action perspective. *Reis: revista española de investigaciones sociológicas*, 77, 345-348. <https://www.jstor.org/stable/40183951>
- Bacarat, M. y Graziano, N. (2001). ¿Sabemos de qué hablamos cuando usamos el término “competencias”? *Historia, Sentidos y contextos. Revista educación y cultura*, 58.
- Barcellos de Paula, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, España]. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35386>
- Bateman, T. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª. ed.). McGraw-Hill.
- Bedoya Urrego, Á. M. (2017). *El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, en el desempeño de las empresas manufactureras del Valle del Cauca: un análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación*. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=224450>
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay”, del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), durante período 2010 - 2011*. [Trabajo de grado de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Guayaquil, Ecuador]. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Berkeley, G. (1968). *Tratado sobre los principios del conocimiento humano*. Losada.
- Bernardo Sukier, H., Ramírez Molina, R. y Parra Fernández, M. (2021). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. Corporación Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8517>
- Bisquerra Alzina, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Grupo Editorial CEAC.

- Bogdan, R. C. y Knopp Biklen, S. (1982). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*. (5a. ed.). Pearson.
- Borrero, A. (1994). *Política y gestión universitaria. Tercera parte: la interdisciplinariedad* [Conferencista]. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brown Urban, J., Hargraves, M. y Trochim, W. (2014). Evolutionary evaluation: implications for evaluators, researchers, practitioners, funders and the evidence-based program mandate. *Evaluation and program planning*, 45, 127-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.03.011>
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P. y Hernández Pina, F. (2002). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Mc Graw Hill.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos administrativos*, 23(41), 13-36. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 13-30. <https://core.ac.uk/download/pdf/38814061.pdf>
- Cantú Garza, L. E. (1999). *Identificación de las características más importantes que debe tener una organización para considerarla aprendiente*. [Trabajo de grado de maestría, Instituto tecnológico de Monterrey, México]. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569710/CantuGarza_TesisMaestría.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Cardona Acevedo, M., Montes G., I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N. y Brito Mejía, T. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Serie cuadernos de investigación, Universidad EAFIT.
- Carvajal Villaplana, Á. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(1), 33-46. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212/1118>
- Cerna, J. C. (2008). Aspectos básicos en la gestión del talento. *Qualitas hodie: excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 136, 43-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2787540>

- Charmaz, K. (2013). La teoría fundamentada en el siglo XXI. Aplicaciones para promover estudios sobre la justicia social. En N.K. Denzin e Y. Lincoln (Comps.), *Estrategias de investigación cualitativa*: Vol. 3. (pp. 270-325). Biblioteca de educación. Herramientas universitarias.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a. ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Consejo de normalización y certificación de competencia laboral, Conocer. (1995). *Cuáles son los beneficios del Sistema Nacional de Competencias*. México 1995-2002.
- Cook, L. (1986). The state scanning network: an issue identification system for state policy managers. En *Futures research quarterly*, 2(1), 65-77.
- Cook, T. D. y Reichardt, CH. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata.
- Cuesta Santos, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 193-196. <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699/717>
- Dale, E. (1969). *Audio-visual methods in teaching* (3a ed.). Dryden Press.
- Dal Maschio, E. A. (2015). *Platón. La verdad está en otra parte*. Impresia Ibérica.
- Davara Rodríguez, F. (2014). *Inteligencia económica y competitiva. Evidencias y confidencias compartidas*. E. T. Estudios técnicos.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Pearson educación.
- Dawson, R. (2000). *Developing knowledge-based client relationships. The future of professional services*. Butterworth Heinemann.
- de Geus, A. P. (1997). The living company: a recipe for success in the new economy. *The Washington quarterly*, 21(1), 197-205. <https://www.ariedegeus.com/usr/library/documents/main/washingtonquarterly.pdf>

- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. En *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI* (pp. 91-103). Santillana/UNESCO.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>
- Dewey, J. (1982). *Mi credo pedagógico. El niño y el programa escolar*. (15a. ed.). Lozada.
- Dewey, J. (1982). *Reconstruction in philosophy*. Holt.
- Dewey, J. (1995). *Democracia y educación*. Morata.
- Di Marco Morales, R. O. (2015). En busca del origen del conocimiento. El dilema de la realidad. *Praxis*, 11(1), 150-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907254>
- Díaz Díaz, M. A. (2017). *Estilos de aprendizaje y métodos pedagógicos en educación superior*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España]. <https://e-spacio.uned.es/bitstreams/30a7062d-38a9-4bb4-bcd3-4b3eb48c33c1/download>
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura (Trad. J. C. Nannetti)*. Editorial Norma.
- Dumont, H., Instance, D. y Benavides, F. (Eds.). (2010). *The nature of learning. Using research to inspire practice*. Centre for educational research and innovation, OECD.
- Echeverría Ezponda, J. (1999). *Los señores del aire: telépolis y el tercer entorno*. Destino.
- Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el siglo XXI: un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *Relieve. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 22(1), 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/916/91649056015.pdf>
- Fernández Pérez, M. (1994). *Las tareas de la profesión de enseñar: práctica de la racionalidad curricular; didáctica aplicable*. Siglo XXI de España.
- Ferrer, J., Clemenza, C. y Rivera, Á. B. (2001). Generación del conocimiento y transformación universitaria. *Multiciencias*, 1(1), 17-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411003>

- Flood, A. (1993). The learning organization. *Work life report*, 9, 1-4.
- Forero Rodríguez, F. y Pardo Novoa, A. (1999). Mejorar la docencia universitaria. Tomo II. Universidad Pedagógica Nacional.
- Frega, A. L. (2007). *Interdisciplinariedad. Enfoques didácticos para la educación general*. Bonum.
- Gadamer, H. (1992). *Verdad y método II*. Sígueme.
- García, S. (2014). *Investigación en ciencias experimentales*. Investiciencias.
- García Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123101/115731>
- Gil, A. y Carrillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible capital*, 9(3), 730-753. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54928893008.pdf>
- Gómez Morón, M. A. (2008). Factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales en las pequeñas agencias publicitarias (Municipio Maracaibo, Edo. Zulia). *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(2), 60-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3216624>
- Gómez Rojas, J. P. (2015). Las competencias profesionales. *Revista mexicana de anestesiología*, 38(1), 49-55. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- González Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, 227-246. <https://idus.us.es/handle/11441/12862>
- González Maldonado, M. A. (2016). Decisiones, influencias y representación: capitalización de la injerencia política. *Revista de investigações constitucionais*, 3(3), 71-103. <https://www.redalyc.org/journal/5340/534057830005/html/>
- González Guitián, M. V. y Ponjuán Dante, G. (2016). Metodologías y modelos para auditar el conocimiento. Análisis reflexivo. *Información, cultura y sociedad*, 35, 65-90. <https://www.redalyc.org/journal/2630/263048647004/html/>
- Goodwin, C. y Duranti, A. (Eds.). (1992). *Rethinking context: an introduction*. Cambridge University Press.

- Gray, P. H. y Meister, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management science*, 50(6), 821-834. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0192>
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa (A. Goñi y B. Diconca, Trads.). En N. Denzin e I. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (pp.105-117). Sage.
- Guerrero Orozco, B. O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista digital universitaria*, 2(3), 1-8. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=5U-HOWAAAAAJ&citation_for_view=5U-HOWAAAAAJ:d1gkVwhDpl0C
- Heredia Escorza, Y. y Sánchez Aradillas, A. L. (2013). *Teorías del aprendizaje en el contexto educativo*. Editorial Digital.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed.). McGraw Hill/Interamericana editores.
- Herrera Castañeda, M. V. (2011). Economía de la educación. Objeto y antecedentes de la disciplina. *Devenir, revista chiapaneca de investigación educativa*, 18, 136-146. https://www.academia.edu/37491332/Econom%C3%ADa_de_la_educaci%C3%B3n_Objeto_y_antecedentes_de_la_disciplina
- Herrington, J. y Oliver, R. (2000). An instructional design framework for authentic learning environments. *Educational technology research and development*, 48, 23-48. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02319856>
- Hidalgo Toledo, J. A. (2013). *La generación del conocimiento: de la dimensión individual a la colectiva*. https://www.researchgate.net/publication/262376658_La_generacion_del_conocimiento_de_la_dimension_individual_a_la_colectiva
- Holtshouse, D. (2010). Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work. *On the horizon. The international journal of learning futures*, 18(3), 193-203. https://www.researchgate.net/publication/235252038_Knowledge_work_2020_Thinking_ahead_about_knowledge_work
- Huergo, J. (2003). *Los procesos de gestión*. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R. y Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y sociedad. Revista científica de la*

Universidad de Cienfuegos, 12(1), 165-177.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>

Hume, D. (2007). *A treatise of human nature*. D. Fate Norton y M. J. Norton (Edits.). Clarendon press.

Ibarra Naranjo, L. F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. [Trabajo de grado de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato].
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837>

Icaza, J. (1998). *Teoría de la acción organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Kalpić, B. y Bernus, P. (2006). Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of knowledge management*, 10(3), 40-56.
https://astimen.files.wordpress.com/2009/11/jurnalkmproses_04.pdf

Kerka, S. (1995). *The learning organization*.
<https://www.inspiredliving.com/business/learning-org.htm>

Koetting, J. (1984). *Foundations of naturalistic inquiry: developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Research and theory division symposium: naturalistic methodologies for deriving individual meanings from visuals. Association for Educational Communications and Technology.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332. <https://www.jstor.org/stable/2486268>

Kolb, A. y Kolb, D. (2005). Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NZ2b0e4/>

Koontz, F. y Weihrich, M. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Krstić, B. y Petrović B. (2012). The role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness. *Facta universitatis. Series: economics and organization*, 9(1), 93-110. <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201201/eao201201-08.pdf>

Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4a. ed.). International labour office.

- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas* (A. Contin, Trad.). Fondo de cultura económica. (Trabajo original publicado en 1962)
- Lee, K. y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- León, R. D. (2012). *Strategic factors for developing sustainable knowledge-based organizations*. [Conferencista]. Ponencia presentada en 13th European conference on knowledge management.
- Locke, J. (2008). *Compendio del ensayo sobre el entendimiento humano*. Alianza.
- López Arrillaga, C. E. (2018). La educación holística desde una perspectiva humanista. *Revista Científica*, 3(8), 301-318. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/222/189
- Lounamaa, P. H. y March, J. G. (1987). Adaptive coordination of learning team. *Management science*, 33(1), 107-123. <https://ideas.repec.org/a/inm/ormnsc/v33y1987i1p107-123.html>
- Luengo Navas, J. (2004). La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación. En M. del M. Pozo, J. L. Álvarez Castillo, J. Luengo Navas y E. Otero Urtza (Coords.), *Teorías e instituciones contemporáneas de educación* (pp. 45-60). Biblioteca nueva. <https://www.ugr.es/~fjjrios/pce/media/1-EducacionConcepto.pdf>
- Maitland, E. y Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of international business studies*, 46, 733-760. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_abstract
- Martínez Marín, A. y Ríos Rosas, F. (2006). Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. *Cinta de Moebio*, 25, 111-121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10102508>
- Martínez Miguélez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico - práctico*. Trillas.

- Martínez Miguélez, M. (2001). La lógica dialéctica en el proceso de la investigación científica. *Anthropos*, 22(43), 7- 38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2608583>
- Martínez Miguélez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247>
- Martínez Miguélez, M. (2009). *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*. Trillas.
- Martínez Ruiz, H. y Guerrero Dávila, G. (2015). *Introducción a las ciencias sociales* (2a. ed.). Cengage Learning editores.
- Mas Machuca, M. (2008). *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Cataluña, España]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=79849>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maya Jariego, I. (2001). La intervención social planificada. En F. Loscertales Abril, T. Núñez Domínguez y S. Barriga Jiménez (Coords.), *Comunicación y habilidades sociales para la intervención en grupos. Módulo 10: Evaluación y diseño del proyecto de intervención*. Universidad de Sevilla.
- Mayorca, R. L., Vilorio, O. H. y Ramírez, J. J. (2009). Organización aprendiente: dimensiones predominantes en la Universidad Simón Bolívar. *Visión gerencial*, 2, 291-303. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545881006>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28, 1-14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. y Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433593002.pdf>
- Mendieta Ortega, M. P., Erazo Álvarez, J. C. y Narváez Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.

- Merton, R. K., Fiske, M. y Kendall, P. L. (1998). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 1, 215-227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=199626>
- Mills, J. A. (2000). *Control: a history of behavioral psychology*. New York university press.
- Miranda Castillo, R. (2008). *Teoría organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Montes, M., Pascual, M. I. y Climent, N. (2021). Un experimento de enseñanza en formación continua, estructurado por el modelo MTSK. *Revista latinoamericana de investigación en matemática educativa* 24(1), 83-104. <https://relime.org/index.php/relime/article/view/57/60>
- Morejón Santistevan, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista enfoques: ciencia política y administración pública*, 14(25), 127-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96049292007>
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Nueva visión.
- Morin, E. (2006). *Breve historia de la barbarie de occidente*. Paidós.
- Munch Galindo, L. y García Martínez, J. (1985). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Muñoz Pascual, L. (2017). *El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica*. [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, España]. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/137111/DAEE_Mu%F1ozPascual_L_ValorRecursos.pdf?sequence=1
- Murray, P. (2002). Gestión - información - conocimiento. *Biblios*, 4(14). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16114402>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista escuela de administración de negocios*, 61, 77-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Nanus, B. (1982). QUEST: Quick Environmental Scanning Technique. En *Long range planning*, 15(2), 39-45.
- Nermien, A. (2003). *Comprehensive intellectual capital management: step-by-step*. Wiley.

- Neufeld, W. P. (1985). Environmental scanning: its use in forecasting emerging needs and issues in organizations. En *Futures research quarterly*, 1(3), 39-52.
- Neüman de Segá, M. I. (1997). Generación de capacidad tecnológica en la industria informativa: el caso de Diario Panorama. *Comunicación y sociedad*, 32, 49-83. https://www.academia.edu/34473460/Generaci%C3%B3n_de_capacidad_tecnol%C3%B3gica_en_la_industria_informativa_El_caso_de_Diario_Panorama_1998?ri_id=66942
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan management review*, 36(2), 73-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2522131>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Ojeda García, A. y Hernández Pérez, J. C. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO). (2020). *El enfoque de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Implicaciones para la política educativa en América Latina y el Caribe*. Francia: UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2020). *Norma técnica de competencia laboral regional y diseño curricular*. ONU.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2019). *El trabajo de la OCDE sobre educación y competencias*. https://www.cna.gov.co/1779/articles-401134_documento.pdf
- Oviedo Santillán, M. I. (2020). *La motivación en la creación y compartición de conocimiento en las comunidades de práctica de las organizaciones públicas*. [Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7415/1/TD136-DA-Oviedo-La%20motivacion.pdf>
- Padrón Guillén, J. (1998). *La estructura de los procesos de investigación*. Universidad Simón Rodríguez. Publicaciones del Decanato de Postgrado.
- Palacios González, J., Marchesi Ullastres, Á. y Coll Salvador, C. (Comps.). (2009). *Desarrollo psicológico y educación. 1. Psicología evolutiva*. Alianza.

- Pardo Enciso, C. (2007). *Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*. [Trabajo de grado de maestría, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia]. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/26/
- Pardo Enciso, C. E. y Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y sociedad*, 4(2), 167-183. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1171&context=gs>
- Párraga Cedeño, M. E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 7(6), 285–290. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6672970>
- Pérez, A. (2004). *Estrategias de aprendizaje: una perspectiva desarrolladora*. UCLV.
- Pérez Martínez, S. A. (2018). *Un modelo de gestión empresarial: la responsabilidad social corporativa de las empresas del IBEX 35, actitudes y conductas de sus empleados y clientes*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España]. http://old.e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-PsiSal-Saperez/PEREZ_MARTINEZ__SERGIO_ANTONIO_Tesis.pdf
- Pérez Miguel, D. (2018). *Estudio de la capacidad de absorción del conocimiento en la empresa industrial española. Propuesta de un modelo de capacidad de absorción desde la gestión del conocimiento*. [Tesis doctoral, Universidad de Burgos, España]. <https://riubu.ubu.es/handle/10259/5028>
- Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 22, 256-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500519>
- Pico Versoza, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97–104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Pflaum, A.M. y Delmont, T. (1987). External scanning: a tool for planners. En *Journal of the American planners association*, 53(1), 58-68.
- Porlán Ariza, R., Rivero García, A. y Martín del Pozo, R. (1997). Conocimiento profesional y epistemología de los profesores I: teoría, métodos e instrumentos. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, 15(2), 155-171.
- Posada, S. (2006). La formación del universitario: un gran desafío para la universidad. *Uni-Pluri/versidad*, 6(2), 11-17. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/unip/article/view/11974/10851>

- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Prentice Hall.
- Quintero Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512156323010>
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V. y Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(18), 2.076-2.101.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>
- Ramos Parra, C., García Martínez, J. y Ramos, B. J. (2014). Propuesta de un nuevo modelo de gestión universitaria en Venezuela. La universidad de servicio. *Acciones e investigaciones sociales*, 34, 217-240.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4830050>
- Real Academia de la Lengua Española. (2024). *Diccionario de la lengua española*.
<http://www.rae.es>
- Renfro, W. L. (1993). *Issues management in strategic planning*. Quorum.
- Rodríguez Durán, M. O, y Murillo Nevárez, S. A. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dominio de las ciencias*, 2(2), 247–256.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>
- Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapeuta*. Paidós.
- Rondinelli, D., Middleton, J. y Verspoor, A. (1990). *Reformas en la planeación de la educación para los países en desarrollo: el modelo de contingencia*. Capítulo IV: Evaluación de la incertidumbre ambiental, la innovación y los valores.
- Ruiz, M. (2010). *El concepto de competencias desde la complejidad*. Trillas.
- Ros García, M. (1997). Comentario a la lectura de Argyris y Schön. *Reis: revista española de investigaciones sociológicas*, 77, 341-344.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760532>
- Sagi Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC.
- Salazar, D. (2002). *Interdiscipliniedad como tendencia en la enseñanza de la ciencia*. Monografía.
- Sánchez Álvarez, M. S. y Rojas de Chirinos, B. (2005). La teoría de acción y su incidencia en los niveles de aprendizaje de la organización y de los actores en la escuela básica rural venezolana. *Paradigma*, 26(1), 137-168.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512005000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Sanz López, M. C. (2015). *La formación continua: un aspecto básico de la responsabilidad social de la universidad*. V encuentro regional Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa. <https://www.calameo.com/read/003482232feeda71fc332>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL editores.
- Schlesinger, L. (1994). *Cómo pensar como gerente: el arte de administrar a largo plazo*. En E. Collins y M. Devanna (Comps.), *El MBA portátil* (p. 14). Limusa.
- Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje: una perspectiva educativa*. (6ª. ed.). Pearson. <https://fundasira.cl/wp-content/uploads/2017/03/TEORIAS-DEL-APRENDIZAJE.-DALE-SCHUNK..pdf>
- Segarra Ciprés, M. y Bou Llusar, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 52(53), 175-195. <https://www.studocu.com/co/document/universidadpopular-del-cesar/analisis-critico/concepto-tipos-y-dimensiones-del-conocimiento/12983418>
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. (2022). *Evaluación y certificación por competencias laborales*. <https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/Evaluaci%C3%B3n-y-Certificaci%C3%B3n-por-competencias-laborales.aspx>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una organización inteligente*. Granica.
- Sierra Bravo, R. (1984). *Epistemología, lógica y metodología: teoría y ejercicios*. Thomson-Paraninfo.
- Slaughter, R. A. (1984). Towards a critical futurism: part 3. An outline of critical futurism. En *World future society bulletin*, 18(5), 17-21.
- Smirnov, S. N. (1983). La aproximación interdisciplinaria en la ciencia de hoy: fundamentos ontológicos y epistemológicos. Formas y funciones. En T. Bottomore (Coord.), *Interdisciplinarietà y ciencias humanas* (pp. 53-70). Tecnos-UNESCO.

- Sotolongo, P. (2002). *Complejidad, globalización y estrategias de transición*. Mimeo.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley and sons.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1), 63- 79.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Stricoff, S. y Vaudrey, H. (2007). *La seguridad de procesos organizativa: llevar la seguridad de procesos a un nivel superior*. Dekra.
- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1995). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica* (Trad. C. Losilla). Paidós.
- Szasz Pianta, I. y Lerner, S. (Comps.). (1996). *Para comprender la subjetividad. Investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad*. Centro de estudios demográficos y de desarrollo urbano.
- Taylor, H. (2007). Tacit knowledge: conceptualizations and operationalizations. *International journal of knowledge management*, 3(3), 60-73. <https://www.igi-global.com/gateway/article/2708>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Timperley, H. (2010). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. OIE/UNESCO.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencias*. Ecoe ediciones.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. McGraw Hill.
- Trillo Alonso, F., Nieto Cano, J. M., Martínez Domínguez, B. y Escudero Muñoz, J. M. (2017). El desarrollo profesional y la colaboración docente: un análisis situado en el contexto español de las tensiones y fracturas entre la teoría y la práctica. *Archivos analíticos de políticas educativas*, 25(117), 1-27. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3316/1982>

- Trujillo Segoviano, J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. *Ra Ximhai*, 10(5), 307-322. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46132134026>
- Valencia Salazar, E. y Vergara Medrano, S. E. (2015). Educación, ciencias de la educación y pedagogía. *Revista de investigaciones de la Universidad Le Cordon Blue*, 2(2), 37-45. <https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/21/212>
- Vargas Sánchez, A. y Moreno Domínguez, M. J. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. *Tourism & Management Studies*, 1, 139-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789030>
- Vélez Correa, J. (1959). *Historia de la filosofía moderna y contemporánea*. Carvajal.
- Von Krogh, G., Ichijo K. y Nonaka I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrenar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Oxford University Press.
- Vygotsky, L. (1982). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.
- Watkins, K. y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: the art and science of systematic change*. Jossey-Bass.
- Watkins, K. y Marsick, V. J. (1996). *In action. Creating the learning organization*. American society for training and development.
- Weick, K. (2008). *The social psychology of organizing*. Mc Graw-Hill.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations create, represent and use knowledge*. Schema press, Ltd.
- Wolf, M. (1994). *Sociologías de la vida cotidiana*. Cátedra. <https://catedraepistemologia.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/235860157-wolf-mauro-sociologias-de-la-vida-cotidiana.pdf>
- Yturalde, E. (20 de abril de 2024). *El poder del aprendizaje experiencial*. <http://www.aprendizajeexperiencial.com>
- Yuren Camarena, M. (2006). *Leyes, teorías y modelos*. Trillas.
- Zhang, X. y Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 19(2), 277-295. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184>

Anexos

Anexo 1: guion de entrevista hecha a grupos focales

Técnica de investigación: grupo focal 1
Instrumento de investigación: guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: consultores, creadores, desarrolladores y gestores (HCS)
Objetivo general: generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Grupo focal 1			
Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Años de servicio
1	Psicóloga Especialización en gestión empresarial Diplomada en facilitación del conocimiento Certificación coach profesional y coach de equipos <i>outdoor</i> Acreditación mentora y gestora de cambio (HCMBOK)	Líder metodológico. Especialista en gestión del talento humano, específicamente en procesos de desarrollo y desempeño, gestión del conocimiento y formación; diseño de modelos de desarrollo del talento, levantamiento y medición de competencias, rutas de carrera y mapas de desarrollo, caracterización del talento humano, así como también diseño de perfiles, descripciones de cargos. Miembro de la mesa sectorial de producción de hidrocarburos, refinación, transporte de petróleo, gas y sus derivados, en SENA, Dirección General, Colombia. Profesora universitaria, por más de 10 años.	30
2	Administrador de empresas Especialización en gestión humana Certificación coach ontológico Certificación Benzinger thinking styles assessment	Consultor metodológico. Experiencia en las diferentes áreas de talento humano, especialmente en desarrollo organizacional y capacitación. Énfasis en el manejo de programas estratégicos como altos potenciales, sucesión, planeación del talento, rutas y planes de carrera, ambiente laboral, elaboración de planes de desarrollo, acompañamiento en <i>coaching</i> y gestión de desempeño.	20
3	Licenciada en ciencias de la educación Especialización en psicología y pedagogía Especialización en docencia universitaria Especialización orientación educativa y desarrollo humano Maestría en docencia de la educación superior	Consultor de educación Especialista en procesos de enseñanza-aprendizaje; competente en gestión de proyectos pedagógicos, en instituciones educativas; con experiencia en todos los niveles educativos y todas las etapas del desarrollo. Profesora universitaria en pregrado y postgrado.	28
4	Ingeniero de petróleo Especialización en producción petrolera	Asesor técnico Experta en petróleo y gas <i>onshore/offshore</i> . Además, en desarrollo de proyectos de ingeniería relacionados con la infraestructura petrolera; control de calidad, diseño, ejecución de proyectos y ventas.	30
5	Ingeniero mecánico Maestría en ingeniería mecánica Doctorado en turbo mecánica	Asesor técnico Experto en diseño turbo mecánico y conversión de energía. Asimismo, en montajes mecánicos, oleoductos, redes de distribución de gas, estaciones de bombeo, fabricación en taller de equipos y maquinaria, mantenimiento. Profesor universitario, por más de 20 años	25
6	Ingeniero mecánico Especialización en perforación y producción de pozos petroleros.	Asesor técnico. Experto en métodos de producción natural, levantamiento artificial y optimización de producción. Estimulación y limpieza de pozos; estimulación de pozos, a través de la inyección de vapor (planificación y ejecución de programas de subsuelo); operaciones de producción de pozos; optimización del manejo, almacenaje y tratamiento de crudo pesado.	30

Objetivo específico: valorar las fases implementadas en el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Fases del modelo de gestión	Definición	¿Cómo se puede explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelanta HCS?				
	Enfoque	¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que ha venido implementando HCS?				
	Aseguramiento	¿Cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según lo aplica HCS?				
	Planeación	¿Cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por HCS?				
	Desarrollo	¿Cuál es la participación del equipo de consultores, en el desarrollo del talento humano, según el modelo de gestión HCS?				
Desarrollo talento humano	Necesidad del talento	¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por HCS para el desarrollo de este?				
	Identificación del talento	¿Cuál técnica utiliza el modelo de gestión HCS para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo del talento humano?				
	Plan de aprendizaje	¿A qué se refiere un plan de desarrollo de competencias en el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano?				
	Evaluación del desempeño	¿Qué formas de evaluación o valoración propone el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano?				
	Mejora de Plan de Desarrollo	¿En qué aspectos se fundamenta el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano para actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?				

Objetivo específico: Analizar los niveles de asociación entre la **gestión del conocimiento** y el **aprendizaje**, en una organización aprendiente, desde las concepciones de los participantes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Gestión del conocimiento	Creación de conocimiento Comunicación del conocimiento Retención del conocimiento Medición del Conocimiento	¿Cómo se identifica la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano utilizado ?				
		¿Cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo?				
		¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Cómo inventariar el conocimiento según el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Qué tipo de técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?				
		¿La investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?				
Aprendizaje	Aprender con uno mismo Aprender con otro Aprender con la UCF	¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano en el modelo de gestión HCS?				
		¿Cómo actúa el modelo de gestión HCS, ante las rutinas de aprendizajes?				
		¿Cómo permite el modelo HCS, incorporar nuevos aprendizajes?				
		¿Cómo se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje?				
		¿Puede nombrar el tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores?				

Objetivo específico: examinar los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Contextos de desarrollo	<p>Factores internos entornos legales tecnológicos competitividad mercados culturales sociales económicos</p> <p>Factores externos Valores Cultura desempeño de la organización</p>	¿Cuáles son los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS en la empresa donde se ha implementado?				
		¿Cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa ante los cambios vertiginosos en materia tecnológica y el acceso a ella?				
		¿Ha representado el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad?, ¿Cómo?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos?				
		¿El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?				
		¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Está prevista alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Se evidencian avances en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
¿Cómo ha sido el impacto social y ambiental en el contexto a partir de la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?						
Organizaciones aprendientes	<p>Organización Tecnología Competencia</p>	¿Consideras que la organización donde se ha implementado el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , es una organización aprendiente?, ¿y por qué?				
		¿Cómo el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ha				

		logrado insertarse en los planes de aprendizaje, la política de utilización de nuevas tecnologías?				
		¿Se evidencia avances en competitividad con otros contextos?				
		¿Cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar desde la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS hasta la presente fecha, en la empresa donde se ha implementado?				
		¿Cuál es el concepto asumido de competencias dentro del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Qué contiene un manual de competencia laborales?				
		¿Cómo se asocia el manual de competencia laborales con el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				
		¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio considerarían que son importantes de incorporar al modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ?				

Técnica de investigación: grupo focal 2
Instrumento de investigación: guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: desarrolladores y gestores (empresa)
Objetivo general: generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Grupo focal 2				
Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Actividad de desempeño en el contexto	Años de servicio
1	Psicólogo	Gerencia el modelo de alineamiento, desarrollo del liderazgo y mejora del desempeño, así como el modelo de especificación de cargos y de competencias asociado con éste. Además, dirige la implantación de la estrategia de desarrollo de personas y de obtención del compromiso, para todo el personal.	Gerente de desarrollo organizacional	20
2	Licenciada en administración	Planea, coordina, controla y evalúa los proyectos de formación y entrenamiento establecidos por la Universidad Corporativa, basado en las necesidades de capacitación del negocio y en las competencias requeridas en los cargos que se intervendrán.	Coordinadora Universidad Corporativa	15
3	Ingeniero petrolero	Dirige y lidera las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el cumplimiento de los procedimientos operacionales, la identificación y corrección de desviaciones del proceso y la optimización del proceso, bienes y personas, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas y asegurar el pleno cumplimiento de las políticas corporativas.	Gerente de activo	25
4	Ingeniero petrolero	Coordina las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Sénior de operaciones de campo	17

Objetivo específico: Valorar las fases implementadas en el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Fases del modelo de gestión	Definición	¿Cómo se puede explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que implementa HCS en su organización?				
	Enfoque	¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que ha venido implementando HCS en su organización?				
	Aseguramiento	¿Cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según lo aplica HCS en su organización?				
	Planeación	¿Cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por HCS en su organización?				
	Desarrollo	¿Cuál es la participación del equipo de consultores, en el desarrollo del talento humano, según el modelo de gestión HCS para su organización?				
Desarrollo Talento Humano	Necesidad del talento	¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por HCS para el desarrollo de sus colaboradores?				
	Identificación del talento	¿Cuál técnica utiliza el modelo de gestión HCS para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo su talento humano?				
	Plan de aprendizaje	¿A qué se refiere un plan de desarrollo por competencias en el modelo de gestión HCS para el desarrollo de del talento humano?				
	Evaluación del desempeño	¿Qué formas de evaluación o valoración propone el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano en su organización?				
	Mejora de Plan de Desarrollo	¿En qué aspectos se fundamenta el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano orientado a actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?				

Objetivo específico: Analizar los niveles de asociación entre la **gestión del conocimiento** y el **aprendizaje**, en una organización aprendiente, desde las concepciones de los participantes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción-Validez			
			C	R	V	Observación
Gestión del conocimiento	Creación de conocimiento Comunicación del conocimiento Retención del conocimiento Medición del Conocimiento	¿Cómo se identifica la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano utilizado de su organización?				
		¿Cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo de su organización?				
		¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS en su organización?				
		¿Cómo se realiza el inventario de conocimiento según el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS en su organización?				
		¿Qué tipo de técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?				
		¿La investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?				
Aprendizaje	Aprender con uno mismo Aprender con otro Aprender con la UCF	¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS en su organización?				
		¿Qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano en el modelo de gestión HCS para su organización?				
		¿Cómo actúa el modelo de gestión HCS, ante las rutinas de aprendizajes en su organización?				
		¿Cómo permite el modelo HCS, incorporar nuevos aprendizajes en su organización?				
		¿Cómo se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje en su organización?				
		¿Puede nombrar el tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores en su organización?				

Objetivo específico: Examinar los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.						
Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Contextos de desarrollo	Factores internos entornos legales tecnológicos competitividad mercados culturales sociales económicos Factores externos Valores Cultura desempeño de la organización	¿Cuáles son los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS en su organización?				
		¿Cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en su organización, ante los cambios vertiginosos en materia tecnológica y el acceso a ella?				
		¿Ha representado el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad en su organización?, ¿Cómo?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , en su organización?				
		¿Cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos?				
		¿El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?				
		¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , en su organización?				
		¿Está prevista alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , en su organización?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , en su organización?				
		¿Se evidencian en su organización, avances en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión para el desarrollo del talento humano diseñado por HCS ?				
		¿Cómo ha sido el impacto social y ambiental en su organización, a partir de la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano diseñado por HCS ?				
		Organizaciones aprendientes	Organización Tecnología Competencia	¿Considera que en su organización el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS , la ha transformado en una organización aprendiente?, ¿y por qué?		

Técnica de investigación: entrevista				
Instrumento de investigación: guion de entrevista semiestructurada.				
Informantes claves: usuarios del modelo (en campo)				
Objetivo general: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.				
		¿Cómo el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ha logrado insertarse en los planes de aprendizaje, la política de utilización de nuevas tecnologías en su organización?		
		¿Se evidencia avances en competitividad de su organización con referencia a otros contextos?		
		¿Cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar desde la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS hasta la presente fecha, en su organización?		
		¿Cuál es el concepto asumido de competencias dentro del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS, en su organización?		
		¿Qué contiene un manual de competencia laborales?		
		¿Cómo se asocia el manual de competencia laborales con el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS, en su organización?		
		¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?		
		¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio considerarían que son importantes de incorporar al modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?		

Entrevistas usuarios del modelo (en campo)				
Informante clave	Formación profesional	Área y perfil de experiencia	Actividad de desempeño en el contexto	Ubicación
1	Bachiller	Apoyar las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante las inspecciones y reportes periódicos que permitan el control de los equipos, accesorios y componentes, de acuerdo a instrucciones del responsable del área para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Operador de producción	Campo Quifa / activo pesado
2	Técnico Sena	Ejecutar las actividades de control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante la ejecución de los procedimientos operacionales; seguir las indicaciones de su superior, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Técnico operador de producción	Campo Quifa / activo pesado
3	Tecnólogo	Coordinar las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas.	Técnico operador Senior de producción	Campo la creciente / activo gas
4	Ingeniero	Liderar y garantizar en campo, el cumplimiento de la estrategia de desarrollo de los yacimientos, las metas de HSEQ y cuidado del entorno desde las operaciones de subsuelo, desde las fases del proceso en superficie, hasta la entrega y disposición del crudo, agua y gas; participa en la planeación de la estrategia de desarrollo, de presupuesto, asegura la consecución de los recursos, optimiza procesos, reduce pérdidas, cumple los estándares y normas de HSE y las políticas de responsabilidad social, para maximizar la rentabilidad de la compañía, mediante una operación de producción de hidrocarburos, costo efectiva, con criterio de sostenibilidad.	Ingeniero de producción	Campo Quifa / activo pesado Campo sabanero / activo liviano

Objetivo específico: valorar las fases implementadas en el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Fases del modelo de gestión	Definición	¿Cómo se puede explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que implementa la empresa?				
	Enfoque	¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que ha venido implementando la empresa?				
	Aseguramiento	¿Cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según la empresa?				
	Planeación	¿Cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por la empresa?				
	Desarrollo	¿Cuál es la participación del equipo de consultores, en el desarrollo del talento humano, según el modelo de gestión implementado por la empresa?				
Desarrollo Talento Humano	Necesidad del talento	¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por la empresa para el desarrollo de sus colaboradores?				
	Identificación del talento	¿Cuál técnica utiliza el modelo de gestión implementado por la empresa para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo de su talento humano?				
	Plan de aprendizaje	¿A qué se refiere un plan de desarrollo de competencias en el modelo de gestión implementado por la empresa para el desarrollo de su talento humano?				
	Evaluación del desempeño	¿Qué formas de evaluación o valoración propone el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano en su organización implementado por la empresa?				
	Mejora de Plan de Desarrollo	¿En qué aspectos se fundamenta el modelo de gestión implementado por la empresa para el desarrollo del talento humano orientado a actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?				

Objetivo específico: Analizar los niveles de asociación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje , en una organización aprendiente, desde las concepciones de los participantes.						
Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Gestión del conocimiento	Creación de conocimiento Comunicación del conocimiento Retención del conocimiento Medición del Conocimiento	¿Cómo se identifica la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la organización implementado por la empresa?				
		¿Cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa , se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo de su organización?				
		¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
		¿Cómo se realiza el inventario de conocimiento según el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
		¿Qué tipo de técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?				
		¿La investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?				
		¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
Aprendizaje	Aprender con uno mismo Aprender con otro Aprender con la UCF	¿Qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano en el modelo de gestión HCS para su organización?				
		¿Cómo actúa el modelo de gestión utilizado por la empresa, ante las rutinas de aprendizajes?				
		¿Cómo permite el modelo utilizado por la empresa, incorporar nuevos aprendizajes?				
		¿Cómo se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje en la empresa?				
		¿Puede nombrar el tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores y la empresa?				

Objetivo específico: examinar los contextos de desarrollo del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.						
Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Criterios de valoración: Coherencia-Redacción- Validez			
			C	R	V	Observación
Contextos de desarrollo	<p>Factores internos entornos legales tecnológicos competitividad mercados culturales sociales económicos</p> <p>Factores externos Valores Cultura desempeño de la organización</p>	¿Cuáles son los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
		¿Cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa, ante los cambios vertiginosos en materia tecnológica y el acceso a ella?				
		¿Ha representado el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa , una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad en su organización?, ¿Cómo?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano?				
		¿Cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos?				
		¿El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?				
		¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa , en su organización?				
		¿Está prevista alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa , en su organización?				
		¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
		¿Se evidencian en su organización, avances en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?				
¿Cómo ha sido el impacto social y ambiental en su organización, a partir de la implementación del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por la empresa?						

Anexo 2: constancias de validación de los instrumentos

Técnica de investigación: Entrevista
Instrumento de investigación: Guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: Usuarios del Modelos (en campo)
Objetivo general: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Quien suscribe:

Dr. Freddy García

Con título de Doctor en: Ciencias aplicadas a la educación.

A través de la presente hago constar que **he validado los instrumentos de investigación** presentados por: **YBRAHIN DE JESUS SIERRAALTA DAVALILLO** titular de la cédula de identidad N° 7.566.348 (Venezolana), 486657 (Extranjería Colombiana) participante del **Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**, cuyo proyecto de Tesis Doctoral tiene por objetivo: **Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.**

Considero como validación lo siguiente:

Técnica de investigación: Grupo focal 1
Instrumento de investigación: Guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: Consultores, creadores, desarrolladores & gestores (HCS) <i>Human Capital Solutions</i> .
Objetivo general: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.
Técnica de investigación: Grupo focal 2
Instrumento de investigación: Guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: desarrolladores & gestores (EMPRESA)
Objetivo general: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

FELICITACIONES

En San Cristóbal a los 07 días del mes de septiembre de 2023.



C.I. No 5022755

Quien suscribe: Freddy Armando Rico Cárdenas con título de Doctor en Educación a través de la presente hace constar que he validado los instrumentos de investigación presentados por: YBRAHIN DE JESUS SIERRAALTA DAVALILLO titular de la cédula de identidad N° 7.566.348 (Venezolana), 486657 (Extranjería Colombina) participante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, cuyo proyecto de Tesis Doctoral tiene por objetivo: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Considero como validación lo siguiente:

El instrumento cumple con los propósitos para su implementación. Asimismo, puede ser aplicado una vez que se incorporen las sugerencias respectivas.

En San Cristóbal a los 08 días del mes de agosto de 2023.


A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Freddy Rico', written over a horizontal line.

Freddy Armando Rico Cárdenas
C.I: 5026039

Quien suscribe: Nelsy Soledad Carrillo de Arellano, con título de Doctor en Ciencias de la Educación, por medio de la presente hago constar que he validado los instrumentos de investigación presentados por: YBRAHIN DE JESUS SIERRAALTA DAVALILLO titular de la cédula de identidad N° 7.566.348 (Venezolana), 486657 (Extranjería Colombiana) participante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, cuya Tesis Doctoral intitulada: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, EN ORGANIZACIONES APRENDIENTES, tiene por objetivo: *Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.*

Considero que, los instrumentos responden a los objetivos propuestos para la Tesis; estimo revisar las consideraciones -en cada instrumento- para su mejora; una vez revisadas y realizadas las adecuaciones que evalúe junto a su Tutora, los instrumentos son considerado válidos para los fines aquí descritos.

En San Cristóbal a los 14 días del mes de agosto de 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nelsy', is written over a horizontal line. The signature is enclosed in a large, hand-drawn oval.

Firma

C.I. No V- 5 021 072

Anexo 3: transcripciones de las entrevistas con los grupos focales

Técnica de investigación: Grupo focal 1
Instrumento de investigación: guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: consultores, creadores, desarrolladores y gestores (HCS)
Objetivo general: generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Transcripciones de las entrevistas

Grupo focal 1

Entrevistador

Buenos días a todos estimados colegas, ya, vamos a comenzar, como les comenté previamente vamos a grabar para tener respaldo, sólo para eso... mientras firman la lista vamos a comenzar. Como informábamos recién, la idea de este *focus group* es conocer sus opiniones con respecto al modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelantamos en HCS; y quien mejor que Uds., como protagonistas, de esto para hablar sobre el tema.

Me gustaría entonces digamos para iniciar que se presentaran, que hicieras una presentación acerca de Uds. como qué haces y si, como información acerca de Uds.

Gf1-Ifc1

Muy buenos días, soy especialista en gestión del talento humano, específicamente en procesos de desarrollo y desempeño, gestión del conocimiento y formación; diseño de modelos de desarrollo del talento, levantamiento y medición de competencias, rutas de carrera y mapas de desarrollo, caracterización del talento humano, así como también diseño de perfiles, descripciones de cargos. Soy miembro de la mesa sectorial de producción de hidrocarburos, refinación, transporte de petróleo, gas y sus derivados del SENA. He liderado proyectos de evaluación de clima organizacional, con diseño de planes de mejora. De profesión soy Psicóloga con Especialización en gestión empresarial, Diplomada en facilitación del conocimiento, Certificada como coach profesional y coach de equipos *outdoor* y acreditada como mentora y gestora de cambio.

En HCS soy la líder metodológica.... ah.... y he sido profesora universitaria, por más de 10 años.

Gf1-Ifc2

Hola, soy consultora metodológica en HCS. Mi experiencia se basa diferentes áreas de talento humano, especialmente en desarrollo organizacional y capacitación con énfasis en el manejo de programas estratégicos como altos potenciales, sucesión, planeación del talento, rutas y planes de carrera, ambiente laboral, elaboración de planes de desarrollo, acompañamiento en coaching y gestión de desempeño. Soy graduada en Administrador de Empresas con una Especialización en Gestión Humana y Certificación como coach ontológico y *Benzinger Thinking Styles Assessment*

Gf1-Ifc3

Hola, soy parte del equipo metodológico de HCS específicamente como consultora con todo lo relacionado a educación por mi experiencia en procesos de enseñanza-aprendizaje. Estudié Ciencias de la Educación y me especialicé en Psicología y Pedagogía, Docencia Universitaria y Orientación Educativa y Desarrollo Humano y tengo una maestría en Docencia de la Educación Superior. Además, soy profesora universitaria en pregrado y postgrado

Gf1-Ifc4

Soy ingeniero de petróleo con Especialización en Producción Petrolera

Gf1-Ifc5

Soy Ingeniero Mecánico, con maestría en Ingeniería Mecánica y Doctorado en Turbo Mecánica. Y mi rol en HCS es de Asesor técnico

Gf1-Ifc6

Los últimos seremos los primero dice el dicho, soy Ingeniero Petrolero con una Especialización en Perforación y Producción de Pozos Petroleros. Mis pericias están relacionadas con los métodos de producción natural, levantamiento artificial y optimización de producción, también estimulación y limpieza de pozos; estimulación de pozos, a través de la inyección de vapor (planificación y ejecución de programas de subsuelo); operaciones de producción de pozos; optimización del manejo, almacenaje y tratamiento de crudo pesado

Entrevistador

(Silencio) ... nuevamente mil gracias por aceptar ser parte de esta entrevista relacionada con el arduo trabajo que hemos realizado diseñando, estructurando e implementando el modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Antes de comenzar algunas premisas importantes, no hay respuestas buenas ni malas, entonces siéntanse en libertad, de opinar incluso si están en desacuerdo con el resto de los colegas. La idea es que esto sea una conversación, un diálogo donde todos puedan participar y para eso se hace necesario que demos el espacio para que todos participen.

Muy bien iniciemos, si tuvieran que explicarle a alguien ¿Cómo se puede explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelanta HCS?

Gf1-Ifc1

Buena primera pregunta, los Sistemas de Gestión por Competencias han adquirido gran importancia dentro de la gestión del talento humano, ya que los hombres y las mujeres en la historia de la humanidad siempre han sido componentes claves en la producción de procesos he instrumento para su uso.

De hecho, hoy en día las organizaciones inteligentes funcionan, generalmente, con metodologías de crecimiento profesional que busca asegurar constantemente que todos los miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades

El modelo de HCS busca crear un ambiente que propicie las interacciones siguiendo los principios Aprendizaje & Gestión Transferencia enmarcado en “aprender operando”, “aprender cambiando”, “aprender reportando”, “aprender entrenando”, “aprender contratando” y “aprender buscando”.

Gf1-Ifc2

Permíteme, yo creo que lo central, es definir el modelo que adelanta HCS como la capacidad de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos en base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc) requeridos para un desempeño competente. Es la búsqueda constante del saber hacer.

Gf1-Ifc3

Complementando, el modelo de gestión para el desarrollo del talento por competencia que adelantamos en HCS se refiere a un enfoque estratégico que identifica, evalúa y cultiva las habilidades y capacidades específicas que son fundamentales para el éxito en determinadas áreas laborales. Este modelo específicamente se centra en comprender las competencias clave requeridas en una organización y en diseñar programas y estrategias para desarrollar, fortalecer y aprovechar esas competencias en los empleados, con el objetivo de impulsar su crecimiento profesional y el rendimiento general de la empresa.

Gf1-Ifc6

Yo agregaría que modelo de gestión para el desarrollo del talento se trata de un marco estructurado que busca identificar, nutrir y potenciar las habilidades y aptitudes individuales de los empleados dentro de una organización. Este enfoque se orienta hacia estrategias y programas específicos diseñados para maximizar el potencial y el crecimiento profesional de cada persona, alineando sus habilidades con los objetivos y necesidades de la empresa para lograr un rendimiento óptimo y sostenible.

Gf1-Ifc5

En realidad, es una herramienta fundamental para la administración del talento humano y su potencial, yo lo defino como un medio estratégico para impulsar las habilidades y competencias, la aplicación de sus conocimientos, aptitudes y actitudes, para alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente, así este modelo se basa en la idea de que las competencias, entendidas como conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, son elementos clave para el desempeño exitoso de una persona en su rol laboral.

Gf1-Ifc4

Yo estoy de acuerdo con los colegas, en resumen, el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelanta HCS se define como una estrategia integral que busca alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos organizacionales, asegurando que los empleados posean las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir al éxito de la empresa.

Entrevistador

¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que ha venido implementando HCS?

Gf1-Ifc5

Yo creo que una vez implantado, aceptado, en funcionamiento el modelo debe mostrar de manera considerable el dominio de las competencias fácilmente cuantificables no solamente en calidad, sino que también en la rentabilidad; por ello es importante enfocarlo como el factor clave, que además de contar con una visión clara el modelo, este integrado con la estrategia de la empresa para dar cumplimiento con los retos de desarrollo de la organización.

Gf1-Ifc1

Yo además considero importante destacar que debe estar reconocido por todos los miembros de la compañía; por ello la gerencia debe realiza importantes esfuerzos para que el modelo incorpore mejores prácticas de gestión de conocimiento y de innovación.

Creo que la gestión del conocimiento aún carece de elementos tendientes a promover la flexibilidad, la adaptación al cambio y la mejora continua, ya que existe un pensamiento orientado al control excesivo y al desarrollo por tareas más que al trabajo colaborativo o sistémico.

Gf1-Ifc6

Otro elemento que se debe resaltar tiene que ver con que el modelo comparte entre sí información, estrategias o acciones puntuales, por lo que se observa aun alto nivel de conexión; no obstante, el modelo en su conjunto debe estar más enlazado para que su concepción se conciba de manera más particular y cerrada. Si aplica un programa y planes de capacitación y formación, ayudas y estímulos para formación y desarrollo y se recompensa el esfuerzo por el aprendizaje y desarrollo del personal e incide en el plan de carrera laboral.

Entrevistador

Alguien más quiere opinar

Gf1-Ifc4

Yo creo estamos de acuerdo con lo comentado

Entrevistador

Ok, ¿Y cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según lo aplica HCS?

Gf1-Ifc1

En cinco etapas

La primera es la DEFINICIÓN donde se identifica el contexto de la organización, se definen las premisas y niveles del modelo por especialidad y proceso y en función de ese contexto se actualizan lo descriptivos y perfil de cargo.

Es la fase inicial del proceso de levantamiento de información primaria y su propósito es identificar las principales funciones que se llevan a cabo en un determinado sector o ámbito productivo, información base para la identificación de las competencias laborales requeridas en un área productiva. Para esto, se realizan mesas técnicas de trabajo, con la finalidad de identificar el propósito del ámbito o sector productivo y, luego, los procesos que se deben desarrollar para dar cumplimiento a dicho propósito. Estos procesos se clasifican en procesos clave o de apoyo, en cuanto aportan directamente o no al cumplimiento del propósito sectorial y se organizan de manera secuencial.

La segunda es el ENFOQUE donde se definen y elabora el manual de competencias por especialidad y proceso y se estructura el perfil de competencia por cada cargo.

Esta etapa del proceso de estandarización consiste en la recopilación de información en terreno para identificar las competencias laborales requeridas para el cumplimiento de las funciones en revisión, además la elaboración o formulación del estándar de competencia, a partir de la información obtenida durante la etapa de construcción de la matriz funcional.

Por lo tanto, el énfasis de esta etapa se centra en la estructuración formal de los elementos que componen un estándar de competencias. Para asegurar la representatividad de la información recopilada mediante estas técnicas de investigación cualitativas, se requiere visitar empresas u organizaciones de diversos tamaños y ubicación geográfica, para tener una visión integral del proceso, independiente del contexto y sus características organizacionales específicas.

La tercera es la de ASEGURAMIENTO, esta etapa que corresponde a la valoración del nivel de dominio de las competencias del manual pasa por una evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral y se realiza en 4 fases: primero la auto valoración que es una REFLEXIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA individual FRENTE AL NIVEL DE DOMINIO DE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA. Esta fase se sustenta en la Teoría Interpersonal del Reconocimiento de habilidades Trabajo-Desempeño-Logro. Segundo la valoración por el supervisor o jefe inmediato quien RECONOCE el dominio FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría Intra-Personal, Reflexión sobre habilidades. Concepto-Imagen-Estima.

La tercera fase es la VALORACIÓN DEL SABER, que busca conoce CONOCIMIENTO de las bases teóricas que componen y soportan cada CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA y se sustenta en la Teoría del Conocimiento es decir la Verificación de la certeza cognitiva. Conceptos-Leyes-Principios

Por último, se realiza la VALORACIÓN DEL HACER que busca entender o confirmar el dominio en la EJECUCIÓN FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría del Comportamiento que busca entender el Desempeño de hechos. Situación-Tarea-Acción

La cuarta fase es la PLANIFICACIÓN y es donde se identifican las brechas de competencias individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de

desarrollo. estas pueden ser en tres momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad

Y por último la etapa cinco que es el DESARROLLO donde se gestiona conocimiento.

Entrevistador

Ah, ok, y ¿cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por HCS?

Gf1-Ifc1

Las directrices base para la planificación del desarrollo del talento humano pueden variar según la empresa, pero el enfoque específico del modelo de gestión implementado que implementamos en HCS incluye los siguientes puntos:

Análisis de necesidades: al identificar las habilidades actuales y futuras requeridas por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Definición de objetivos claros: al establecer metas y objetivos específicos para el desarrollo del talento alineados con la estrategia general de la empresa.

Identificación de talento: al reconocer y evaluar el talento existente dentro de la organización, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora.

Diseño de programas de desarrollo: al crear programas adaptados que aborden las brechas de habilidades identificadas y fomenten el crecimiento y la capacitación del personal.

Implementación efectiva: al ejecutar los programas de desarrollo de manera eficiente, asegurándose de que los empleados reciban la formación y los recursos necesarios para mejorar sus competencias.

Evaluación y seguimiento: al medir el impacto de los programas de desarrollo, realizar un seguimiento del progreso individual y realizar ajustes según sea necesario para optimizar los resultados.

Cultura de aprendizaje continuo: al fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Estas son las directrices proporcionan una base sólida para la planificación estratégica del desarrollo del talento humano, permitiendo la alineación entre las necesidades de la organización y el crecimiento individual de los empleados.

Gf1-Ifc6

Ah también hay que destacar que como premisas busca contar con rutas y planes de carrera definidos para el desarrollo profesional, definir el talento clave para desarrollar, saber cada vez que se presenta una vacante, quién tiene el nivel de dominio de competencias para ocupar el cargo, plantear a los trabajadores las competencias que les falta desarrollar para ocupar un cargo determinado dentro su plan carrera, aprovechar las oportunidades de desarrollo que representa la rotación por diferentes facilidades de la empresa y cumplir desempeño y competencias predeterminados para su nivel

Gf1-Ifc5

Si, y además las directrices están unida al desarrollo de las personas en la empresa, las competencias deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo, se requiere el compromiso y participación de todos los colaboradores y el papel supervisor-evaluador debe considerarse la base. También toma en consideración los siguientes factores para el desarrollo: Academia, Experiencia, Desempeño, Competencia (saber, hacer y actuar), Certificaciones y las Rotaciones

Gf1-Ifc2

Ciertamente la planificación del desarrollo del talento humano implica establecer directrices base y estrategias para asegurar que los empleados adquieran las habilidades y competencias necesarias para contribuir al éxito organizacional; y al seguir estas directrices, las organizaciones pueden crear planes de desarrollo del talento humano efectivos que contribuyan al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo.

Entrevistador

¿Alguien más tiene algo que decir? ... ok otra pregunta ... (se queda pensando)... ¿Cuál es la participación de ustedes como equipo de consultores?

Gf1-Ifc1

Ésa es una buena pregunta, permítanme responderla, como equipo de consultores desempeñamos un papel crucial en el desarrollo del talento humano al brindar asesoramiento especializado, estrategias y soluciones a las organizaciones. nuestra participación puede abarcar diferentes áreas y niveles dentro del proceso de desarrollo del talento realizamos

Análisis y evaluación inicial, para identificar las necesidades específicas de desarrollo del talento dentro de una organización, esto puede incluir análisis de brechas de habilidades, evaluación del clima laboral, identificación de áreas de mejora, entre otros.

Diseñamos la estrategias y programas, basada en los hallazgos del análisis, y como equipo creamos estrategias y programas personalizados; esto puede involucrar la creación de planes de capacitación, desarrollo de liderazgo, programas de mentoría, entre otros, adaptados a las necesidades únicas de la organización.

También implementamos programas, al estar los consultores involucrados en la implementación de los programas diseñados, brindando orientación, capacitación y soporte durante el proceso de ejecución. nuestra experiencia puede ser fundamental para garantizar una implementación efectiva y exitosa.

Medimos y realizamos evaluación del impacto después de la implementación, esto implica el seguimiento de métricas clave, la recopilación de retroalimentación de los empleados y la evaluación del impacto de los programas en el rendimiento y la cultura organizacional.

Adicionalmente ofrecemos asesoramiento estratégico continuo a la alta dirección sobre tendencias en desarrollo del talento, mejores prácticas del sector, y ajustes o mejoras necesarias en los programas existentes para mantenerlos actualizados y efectivos.

Trabajamos estrechamente con los líderes y gerentes para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, esto puede incluir programas de entrenamiento, coaching ejecutivo o desarrollo de habilidades de gestión.

En resumen, el equipo de consultores aporta experiencia, conocimientos especializados y recursos que ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas y programas específicos para el desarrollo del talento humano. Nuestra participación es integral en cada etapa del proceso, desde la identificación de necesidades hasta la implementación y evaluación de los programas

Gf1-Ifc6

No olvidemos que también que nosotros, definimos perfiles profesionales que favorecen a la productividad, desarrollamos los equipos de trabajo con competencias necesarias para su área específica de trabajo, identificamos puntos críticos, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan resultados, aportamos lineamientos para el desarrollo en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa; y acompañamos a crear conciencia para que los colaboradores definan corresponsabilidad de su autodesarrollo

Gf1-Ifc5

Somos especie de un servicio profesional donde como consultores aprendemos de los miembros de la organización y éstos a su vez, guiados por nosotros, generando un estado de sinergias que permite activar el conocimiento acumulado en el personal

Gf1-Ifc3

Si, somos un equipo multifuncional con metodología que utilizamos para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional; nuestra función como equipo tenemos como funciones el asesorar, orientar, ofrecer apoyo y respaldo sobre aspectos del modelo

Gf1-Ifc4

Como consultores fomentamos un continuo aprendizaje, comunicación y participación en el modelo, con la finalidad de superar la resistencia al cambio y obtener un desarrollo eficaz; nuestro rol es mejorar la capacidad inherente de adaptación con el modelo.

Entrevistador

¿Algún otro comentario?

Gf1-Ifc4

No, creo todos estamos de acuerdo con lo expuesto

Entrevistador

Muy bien, otra pregunta ... ¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por HCS para el desarrollo de este?

Gf1-Ifc2

Déjenme responder a mí que no me han dado una palomita, el modelo aborda varias concepciones fundamentales que guían su enfoque y su práctica; nombremos primeramente el desarrollo como proceso continuo; esta concepción considera que el desarrollo del talento humano es un proceso que no tiene un punto final, se enfoca en el aprendizaje continuo, la mejora constante y la evolución de habilidades a lo largo del tiempo, tanto a nivel individual como organizacional.

Otra concepción es su enfoque centrado en el individuo al reconocer la importancia de adaptar el desarrollo del talento a las necesidades y habilidades únicas de cada individuo; este enfoque personalizado se traduce en programas de desarrollo que se ajustan a las fortalezas, intereses y metas de cada empleado.

La promoción de habilidades técnicas y blandas es otra al considera tanto las habilidades técnicas específicas requeridas para el desempeño laboral como las habilidades blandas al entender que estas son esenciales para el éxito integral de los individuos.

Otra concepción que guía el enfoque es el crecimiento integral; el modelo busca el crecimiento integral de los individuos, no solo en sus roles laborales, sino también en su bienestar personal, su desarrollo emocional, su equilibrio entre vida laboral y personal, y su capacidad para contribuir positivamente tanto dentro como fuera de la organización.

Gf1-Ifc3

No olvides la incorporación de la diversidad e inclusión; al reconocer y valorar la diversidad en las habilidades, experiencias y perspectivas de los individuos y la creación de un entorno inclusivo que fomenta la participación de todos y aproveche la diversidad para el crecimiento y la innovación.

La alineación con objetivos organizacionales, porque es un modelo efectivo que se alinea estrechamente con los objetivos y estrategias de la organización que busca desarrollar habilidades que impulsen el éxito organizacional y contribuyan a alcanzar metas estratégicas más amplias.

Resaltemos el fomento de una cultura de aprendizaje, porque propicia una cultura organizacional que valora y promueva el aprendizaje continuo.

Estas concepciones se combinan para formar un marco integral que orienta el diseño y la implementación efectivo del modelo enfocado en el crecimiento sostenible y la maximización del potencial de los individuos y la organización.

Entrevistador

Y ¿cuál técnica utiliza el modelo de gestión HCS para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo del talento humano?

Gf1-Ifc1

Yo respondo, la técnica es la evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral y como comenté anteriormente en la etapa 4 de aseguramiento se realiza en 4 fases: primero la auto valoración que es una REFLEXIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA individual FRENTE AL NIVEL DE DOMINIO DE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA. Esta fase se sustenta en la Teoría Interpersonal del Reconocimiento de habilidades Trabajo-Desempeño-Logro.

Segundo se realiza una valoración por el supervisor o jefe inmediato quien RECONOCE el dominio FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría Intra-Personal, Reflexión sobre habilidades. Concepto-Imagen-Estima.

La tercera fase es la VALORACIÓN DEL SABER, que busca conoce CONOCIMIENTO de las bases teóricas que componen y soportan cada CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA y se sustenta en la Teoría del Conocimiento es decir la Verificación de la certeza cognitiva. Conceptos-Leyes-Principios

Y, por último, se realiza la VALORACIÓN DEL HACER, que busca entender o confirmar el dominio en la EJECUCIÓN FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría del Comportamiento que busca entender el Desempeño de hechos. Situación-Tarea-Acción

Gf1-Ifc2

La evaluación 360 grados es una herramienta de utilidad para medir las competencias, las actitudes y los comportamientos al permitir medir el “cómo”, es decir, la evaluación de las capacidades necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Entrevistador

¿Podieras aclarar que es una competencia y que es un nivel de dominio de la competencia?

Gf1-Ifc1

Claro, recordemos que una competencia se define en el modelo como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, contribuyendo al logro de los objetivos clave del negocio, está configurada por la conductas observables que son aquellas actuaciones, que al ser aplicadas a situaciones de trabajo, demuestran la presencia del conocimiento u habilidad ; y el nivel de dominio se refiere al estándar deseado de desempeño superior de una competencia y lo fija la organización a través de sus expertos.

Entrevistador

Gracias.

Gf1-Ifc1

Una vez realizada la evaluación 360 se identifican las brechas de competencias individuales y grupales, se diseñan mallas de conocimiento y se programan las acciones de desarrollo. estas pueden ser en tres momentos: aprende conmigo, aprende con otros y aprende en comunidad

Entrevistador

Me pueden contar un poco más, ¿Qué formas de evaluación propone el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano?

Gf1-Ifc1

Que atienda los tres saberes – saber, saber ser y saber hacer - es decir, saber pensar, saber ser, saber hacer y querer pensar, ser y hacer. Es por ello por lo que las acciones se estructuran en un plan de desarrollo con énfasis en modalidades orientadas a reforzar Experiencia (**Aprender tú mismo**) y Exposición (**Aprender con otro**) fortalecido con mentorías que apoyen el aprendizaje en el trabajo de manera estructurada y con mayor avance en conocimientos y habilidades en un plan de capacitación (**Aprender en comunidad**)

Entrevistador

¿Plan de desarrollo?, ¿A qué se refiere un plan de desarrollo de competencias en el modelo de gestión HCS?

Gf1-Ifc1

El plan de desarrollo es un documento estratégico que detalla las acciones y programas específicos destinados a mejorar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados dentro de una organización, este plan se elabora en función de las necesidades identificadas a través de evaluaciones, análisis de brechas de habilidades y metas estratégicas de la empresa.

Gf1-Ifc2

Técnicamente se basa en la idea de que el aprendizaje y el desarrollo continuo son esenciales para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Gf1-Ifc3

En resumen, el plan de desarrollo es un componente esencial de un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano, su objetivo principal es cerrar las brechas de habilidades, mejorar el rendimiento individual y colectivo, así como alinear el desarrollo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa

Entrevistador

Perfecto muchas gracias por las explicaciones... ¿podríamos hablar sobre los aspectos que fundamenta el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano?

Gf1-Ifc1

Como se comentó anteriormente el modelo es un marco para gestionar los recursos humanos que se utiliza para identificar y desarrollar las habilidades y competencias para desempeñar su trabajo con eficacia; el que diseñamos en HCS se fundamenta en varios aspectos clave que buscan actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores, algunos de ellos son la identificación de necesidades; en él se analiza y comprende las necesidades actuales y futuras de desarrollo de los colaboradores, considerando tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas requeridas para el éxito en sus roles.

Otro aspecto es el análisis de brechas que consiste en evaluar las diferencias entre las habilidades y competencias actuales de los colaboradores y las necesidades identificadas para determinar las áreas que requieren mejora o actualización. El diseño de programas personalizados es otro aspecto porque desarrolla programas de desarrollo personalizados y específicos para cerrar las brechas identificadas, teniendo en cuenta las necesidades individuales y grupales de los colaboradores.

El enfoque en el aprendizaje continuo es otro del aspecto importante, al buscar fomentar una cultura que valore y promueva el aprendizaje continuo, proporcionando oportunidades para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas a lo largo del tiempo.

Te nombro rápidamente otros aspectos, la inversión en capacitación y formación, desarrollo de habilidades blandas, evaluación y seguimiento, apoyo de la alta dirección, tecnología y herramientas innovadoras, promoción de la autonomía y el crecimiento profesional. En resumen, el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano se basa en la comprensión de las necesidades de los colaboradores, la provisión de recursos y programas personalizados, y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

Gf1-Ifc6

Otros aspectos que fundamentan el modelo es que se utiliza para identificar y desarrollar las habilidades y competencias de sus empleados para desempeñar su trabajo con eficacia, Incluyendo el saber, el saber hacer y el saber estar de los individuos que la integran. Otros aspectos son el conocimiento, habilidades, especialización, polivalencia y multidisciplinariedad La combinación de estos aspectos contribuirá a un enfoque integral y efectivo en la gestión del desarrollo del talento humano, permitiendo que la organización crezca y prospere en un entorno laboral cambiante.

Gf1-Ifc2

Ciertamente cada organización puede adaptar estos elementos según sus necesidades y contextos específicos, la clave es crear un enfoque integral que considere las metas estratégicas y las particularidades de la fuerza laboral; desde el punto de vista metodológico, el modelo desarrollo del talento humano se beneficia de enfoques y prácticas estructuradas que permiten una implementación eficiente y medible

Gf1-Ifc4

Desde el punto de vista técnico, hay varios aspectos relacionados con herramientas y tecnologías que pueden potenciar el desarrollo del talento humano; la integración de estas tecnologías puede mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad de las iniciativas de desarrollo del talento humano, brindando a los empleados oportunidades de aprendizaje más personalizadas y accesibles.

Entrevistador

Antonio pudieras dar un ejemplo

Gf1-Ifc4

Claro, piensa solo en la Inteligencia Artificial y *Machine Learning*, son aspectos de tecnología que permiten explorar aplicaciones para personalizar programas de desarrollo basados en las necesidades individuales de los empleados y el utilizar algoritmos de aprendizaje automático para prever tendencias de desarrollo y recomendaciones personalizadas; la realidad Virtual y la Realidad Aumentada para experiencias de aprendizaje inmersivas, las simulaciones y entornos virtuales para prácticas realistas.

Entrevistador

Entiendo.

Gf1-Ifc5

Y como esas muchas más, que yo conozca *Slack, Microsoft Teams o Asana* pueden facilitar la colaboración y la comunicación dentro de equipos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo que favorece el intercambio de conocimientos y experiencias. Los LMS que facilitan la administración, seguimiento y evaluación de programas de formación y permiten gestionar el contenido de capacitación, realizar un seguimiento del progreso y evaluar los resultados.

Entrevistador

Y ¿cómo se identifica la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión HCS?

Gf1-Ifc1

Mira, en el mercado laboral actual en rápida evolución, la existencia de brechas de habilidades se ha convertido en un desafío común tanto para los empleadores como para quienes buscan empleo.

Entrevistador

Y ¿Cómo se define una brecha?

Gf1-Ifc1

La brecha de habilidades se refiere al desajuste entre las habilidades requeridas para un trabajo en particular y las habilidades que posee la fuerza laboral disponible., es decir una brecha de conocimiento ocurre cuando existe una disparidad significativa entre lo que sabe un empleado y lo que la empresa necesita que sepa.

Entrevistador

Ah ok

Gf1-Ifc1

Continuo, un análisis de brechas entonces es una herramienta utilizada para conocer qué brechas existen entre las habilidades actuales y las requeridas de la organización.

Comprendiendo lo dicho, identificar la brecha de conocimiento y saberes en el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano impregnado por HCS, implica evaluar y comparar las habilidades, conocimientos y competencias actuales de los colaboradores con los requisitos y expectativas necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Esto se realiza en la etapa de ASEGURAMIENTO del modelo que corresponde a la valoración del nivel de dominio de las competencias que como dijimos anteriormente pasa por una evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral y se realiza en 4 fases: primero la auto valoración que es la REFLEXIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA individual FRENTE AL NIVEL DE DOMINIO DE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA. Esta fase se sustenta en la Teoría Interpersonal del Reconocimiento de habilidades Trabajo-Desempeño-Logro. Segundo la valoración por el supervisor o jefe inmediato quien RECONOCE el dominio FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría Intra-Personal, Reflexión sobre habilidades. Concepto-Imagen-Estima.

La tercera fase es la VALORACIÓN DEL SABER, que busca conocer CONOCIMIENTO de las bases teóricas que componen y soportan cada CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA y se sustenta en la Teoría del Conocimiento es decir la Verificación de la certeza cognitiva. Conceptos-Leyes-Principios

Por último, se realiza la VALORACIÓN DEL HACER, que busca entender o confirmar el dominio en la EJECUCIÓN FRENTE LAS CONDUCTAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA, esta fase se sustenta en la Teoría del Comportamiento que busca entender el Desempeño de hechos. Situación-Tarea-Acción. Así la diferencia entre el dominio esperado y dominio obtenido del ejercicio nos da la brecha

Entrevistador

Perfecto, y ¿cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS, se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo?

Gf1-Ifc2

Desde el modelo de gestión se abordan las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo de varias maneras y en varios momentos con lo que definimos el trébol del aprendizaje. Este plantea el cierre de brecha con un enfoque de transferencia de conocimiento, para contribuir al fortalecimiento del aprendizaje organizacional; esta modalidad busca estructurar y sistematizar los planes de enseñanza con base en las necesidades de la empresa.

Entrevistador

Pudieras puntualizar en que consiste el trébol de aprendizaje

Gf1-Ifc2

Si claro, el trébol de aprendizaje propone acciones como comentamos orientadas a reforzar experiencia (Aprender tú mismo), la exposición (Aprender con otro) y la Capacitación (Aprender en comunidad)

Entrevistador

Pudieras ser más específica por favor

Gf1-Ifc2

Mira el aprendizaje es un proceso de relación mutua entre experiencia y teoría, no basta con una experiencia para producir conocimiento, es necesaria la modificación de las estrategias cognitivas del sujeto, la experiencia cobra sentido cuando se vincula con el conocimiento previo y se desarrollan andamiajes conceptuales que permitan aplicar el nuevo conocimiento a nuevas situaciones; entonces dentro de las estrategias centradas en la generación de aprendizaje en el marco del modelo encuentran las basadas en el aprendizaje experiencial por ejemplo aprender uno mismo al analizar casos puntuales, esto promueve habilidades de aplicación e integración de conocimiento, toma de decisiones y solución de problemas), aprender con otros cuando participamos en proyectos y se aprende a través de una experiencia personal y activa orientada a la solución de problemas específicos acompañado de un mentor y aprender en comunidad cuando formalmente simulamos contextos reales con programas de capacitación para abordar brechas de habilidades específicas identificadas dentro de la organización, asegurando un enfoque específico hacia el desarrollo de habilidades.

Sobre la concepción práctica de aplicación de este modelo se pueden repensar las actividades curriculares con el objetivo de proponer un aprendizaje motivador y significativo usando herramientas provistas por las tecnologías; esta es una perspectiva diferente que requiere de un posicionamiento no tradicional de la práctica del aprendizaje

Gf1-Ifc3

Al abordar las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo a través de este método, garantiza que los empleados tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva y contribuir al éxito general de la organización. (Aprender tú mismo), la exposición (Aprender con otro) y la Capacitación (Aprender en comunidad)

Entrevistador

Y ¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?

Gf1-Ifc1

Como te comenté, el aprendizaje debe provenir de diversas fuentes, así la forma de información y comunicación del conocimiento es por ello por lo que para adquirir información nueva en el trabajo se estableció el esquema 70:20:10.

El esquema 70:20:10 es un enfoque de desarrollo profesional que sugiere una distribución específica de cómo se adquieren y desarrollan las habilidades y conocimientos de los individuos dentro de una organización. Este concepto fue popularizado por Charles Jennings y se basa en la idea de que el aprendizaje efectivo y el desarrollo profesional no ocurren únicamente a través de programas formales de capacitación.

El esquema se divide de la siguiente manera:

70% de aprendizaje experiencial, esta parte se refiere al aprendizaje adquirido a través de experiencias prácticas, desafíos en el trabajo, proyectos, tareas asignadas y oportunidades

cotidianas en el entorno laboral. Este tipo de aprendizaje se considera el más significativo, ya que se produce directamente en el contexto del trabajo y permite la aplicación inmediata de nuevos conocimientos y habilidades.

20% de aprendizaje social, esta parte se refiere al aprendizaje que ocurre a través de interacciones sociales y colaborativas. Incluye mentorías, coaching, retroalimentación, trabajo en equipo, discusiones grupales, comunidades de práctica y networking. El aprendizaje social se centra en el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas.

10% de aprendizaje formal, esta parte se refiere al aprendizaje estructurado y formal, como cursos formales, talleres, clases en aulas, programas de capacitación, e-learning y otros métodos de enseñanza formales que se planifican y entregan de manera organizada.

Este enfoque reconoce que la mayor parte del aprendizaje efectivo ocurre a través de la práctica y la experiencia directa en el trabajo (el 70%), seguido por el aprendizaje social que se produce a través de interacciones con otros (el 20%), y finalmente, el aprendizaje formal (el 10%) que aún tiene su lugar, pero representa una proporción menor del aprendizaje total.

Gf1-Ifc2

El esquema 70:20:10 proporciona una guía para diseñar estrategias de desarrollo de personal más completas, que van más allá de los programas de formación tradicionales, fomentando un aprendizaje continuo y contextualizado en el entorno laboral.

Según este esquema, el 70 % de esos conocimientos los adquirimos con la práctica de nuestro trabajo; el 20 %, a través de otros compañeros, y el 10 %, mediante aprendizaje formal.

Aplicarlo en tu organización es una forma estupenda de aumentar el conocimiento y conseguir mejores resultados.

El 70% de tareas estimulantes; El 20% de relaciones de desarrollo; El 10% de los cursos y la formación.

Gf1-Ifc3

Esta regla permite sacarle el máximo partido y ofrecer a los empleados una experiencia de aprendizaje integral, que incluya apoyo al rendimiento, intercambio de conocimientos y educación formal.

Hasta el 70 % de los conocimientos que los empleados adquieren en el entorno laboral provienen de experiencias profesionales. Los obtienen al realizar tareas, resolver problemas, aprender de los errores y hacer distintas acciones. Es un aprendizaje totalmente integrado en el flujo de trabajo de los empleados. Por eso se conoce como aprender haciendo o aprendizaje informal.

Los empleados suelen tener el control de esta parte del modelo y deciden qué, cuándo y cómo quieren aprender.

Este 20 % incluye diferentes tipos de actividades que consisten en aprender compartiendo conocimientos; por ejemplo, mediante aprendizaje social, asesoramiento, mentoría, aprendizaje colaborativo e interacción con otros compañeros.

Para que ese 20 % sea un aprendizaje eficaz y efectivo, necesitas una cultura de aprendizaje social asentada en tu organización. Si no la tienes, el primer paso para implementarla sería facilitar el intercambio de conocimientos entre los empleados.

El aprendizaje formal solo implica el 10% y es el único que se produce de forma estructurada.

Podemos hablar de la existencia de dos tipos de aprendizaje formal: presencial y online, con el aprendizaje presencial, los empleados se forman con clases presenciales, como seminarios, talleres o presentaciones.

La regla 70:20:10 no se ha diseñado como un modelo prescriptivo, sino para fomentar el uso de diferentes técnicas de aprendizaje. Como norma general, se toma como referencia en el que

inspirarse. La más utilizada forma de información y comunicación para la transferencia de conocimiento es el mentoring como práctica que se enfoca en desarrollar los conocimientos de cualquier individuo por medio del aprendizaje con un mentor; la persona aprende a través de la experiencia de su mentor, quien se encarga de pasarle todo su conocimiento.

Entrevistador

¿Aja y que tienen que decir sobre el inventario del conocimiento según el modelo de gestión?

Gf1-Ifc3

El inventario de conocimiento es la identificación sistemática del conocimiento, es decir una forma de encontrar respuestas a preguntas como: ¿Qué conocimiento existe?, ¿cuál se utiliza?, ¿dónde se utiliza?, ¿cuándo?, ¿qué rol organizacional proporciona? El “qué” responde a identificar los procesos de negocio; el “cuál” se refiere a los activos de conocimiento que contribuyen al éxito en la ejecución de los procesos; el “dónde” y “cuándo” se capturan por los descriptores de tiempo y localización de un activo de conocimiento, y el “qué rol organizacional” se refiere a los roles abstractos que participan en los procesos en una organización

Gf1-Ifc1

Si señor, por ello inventariar el conocimiento dentro de del modelo implica recopilar, organizar y gestionar de manera sistemática la información, habilidades, experiencias y recursos intelectuales de los empleados dentro de una organización. Revisemos algunos pasos que se hacen para llevar a cabo este proceso

Se identifican las diferentes fuentes de conocimiento que incluyen las bases de datos, documentos, expertos, sistemas de información, experiencias pasadas, entre otros, segundo se categoriza el conocimiento en diferentes tipos; conocimiento tácito (experiencias, intuiciones), conocimiento explícito (documentos, bases de datos), conocimiento formal (certificaciones, títulos) y conocimiento informal (conocimiento adquirido a través de interacciones informales), como tercer punto es mapear las habilidades para identificar el conocimientos específicos y se crean mapas de habilidades que muestren quién posee qué tipo de conocimiento, una vez mapeado se documenta el conocimiento identificado en formatos accesibles y fáciles de utilizar. Seguidamente se crean comunidades de práctica donde los empleados con intereses o conocimientos similares puedan compartir y colaborar, facilitando así la transferencia de conocimiento.... ahhhh ... también se Implementan herramientas tecnológicas que promuevan la colaboración y el intercambio de conocimientos como plataformas de mensajería instantánea, foros en línea, redes sociales corporativas, entre otros, se establecen procesos para la actualización, revisión y eliminación de información obsoleta, garantizando que el conocimiento esté siempre actualizado y sea relevante por último se promueve una cultura en la que los empleados se sientan cómodos compartiendo su conocimiento y experiencia, reconociendo y recompensando la colaboración y el intercambio de ideas.

Gf1-Ifc2

Como ves Ibrahín, inventariar el conocimiento es un proceso continuo y dinámico que requiere atención constante para asegurar que el conocimiento esté disponible, actualizado y sea accesible para todos los miembros de la organización. Esto facilita no solo el desarrollo del talento humano, sino también la innovación y el crecimiento organizacional. La propuesta contiene una lista de las existencias de los recursos de conocimiento, realizada mediante su conteo y categorización por tipo: tácito y explícito

Gf1-Ifc3

Otra cosa es que de igual manera como te dije, por lo general está dirigida no solo a identificar el conocimiento tácito sino también el explícito, analizar cómo se comporta su flujo en la organización y representarlo a través de redes y mapas.

Entrevistador

Ah ok y ¿qué tipo de técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?

Gf1-Ifc3

Para medir el conocimiento antes, durante o después de una actividad prevista el modelo prevee que se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos de evaluación... ante cualquier acción de aprendizaje se aplican encuestas o cuestionarios de diagnóstico para evaluar el nivel de conocimiento inicial sobre los temas específicos, pruebas o exámenes previos que incluye pruebas escritas, evaluaciones en línea o ejercicios para evaluar el nivel de comprensión o dominio de un tema antes de la actividad. Durante evaluaciones formativas o pruebas intermedias: Se pueden administrar evaluaciones breves o actividades para verificar la comprensión y retención del conocimiento mientras la actividad está en curso. Esto ayuda a ajustar y adaptar la enseñanza en tiempo real, las observaciones y feedback en tiempo real, los facilitadores o instructores pueden proporcionar retroalimentación continua a través de observaciones directas sobre la participación y el desempeño de los participantes y Después se aplican evaluaciones, utilizan pruebas, cuestionarios o evaluaciones para medir el cambio en el conocimiento o habilidades adquiridas después de la participación en la actividad.

Estas técnicas e instrumentos ayudan a evaluar el nivel de conocimiento inicial, el progreso durante la actividad y el conocimiento adquirido al finalizar la misma. La combinación proporciona una visión más completa del impacto de la actividad en el desarrollo del conocimiento y habilidades de los participantes.

Gf1-Ifc2

Si, además se implementan sistemas de indicadores de gestión los cuales son utilizados como herramienta para la toma de decisiones basados en resultados obtenidos contribuyendo así a mitigar errores y desaciertos en la medición del aprendizaje. existen aspectos relevantes a la hora de certificar los estándares implementados, relacionados con la cultura excelencia de aprendizaje, conocimiento y reconocimiento y la reputación que dejan el cumplimiento a la gerencia; e igualmente la oportunidad de evaluar y comparar la gestión del conocimiento en la empresa.

En síntesis, el proceso de medición es sistemático donde se establecen saberes esperados y se comprueba por medio de evidencia el nivel de aprendizaje obtenido.

Entrevistador

Ahora bien, se pudiera decir que ¿La investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?

Gf1-Ifc6

Técnicamente hablando y desde el punto de vista técnico la investigación juega un papel fundamental para comprender las necesidades, tendencias, mejores prácticas y áreas de mejora relacionadas con el desarrollo de los empleados; así la investigación constituye una herramienta de gran utilidad al momento de conocer la realidad en su contexto, para lo cual se realiza un análisis sistemático de los problemas que constituyen esta realidad con la finalidad de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, funcionamiento, explicar sus causas y efectos, que permitan ampliar y profundizar en su conocimiento

Gf1-Ifc1

Metodológicamente la investigación proporciona información valiosa para diseñar estrategias de desarrollo del talento humano más efectivas, adaptadas a las necesidades específicas de la organización y al entorno en el que opera. La investigación ayuda a identificar oportunidades y amenazas, permite identificar los problemas, y utilizando esta información se pueden tomar decisiones acertadas para abordar el problema de forma adecuada.

La más utilizada es la investigación cuantitativa por ser empírica sistemática que utiliza técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales.

Entrevistador

Y si hablamos de aprendizaje ¿qué tipos se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano en el modelo utilizado por HCS?

Gf1-Ifc1

Como te cometamos anteriormente, utilizamos el método del trébol, donde el colaborador de forma lógica, organizada y sistemática produce, transfiere y aplica en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para la incorporación de nuevas experiencias e información: aprende por sí mismo, aprende con otros y aprende en comunidad; todo a través de un ambiente que propicie las interacciones siguiendo los principios del aprendizaje-gestión-transferencia a través de actividades que permitan como lo “aprender operando”, “aprender cambiando”, “aprender reportando”, “aprender entrenando”, “aprender contratando” y “aprender buscando”.

Te presento algunos tipos que el modelo adopta y que van más allá de la adquisición de conocimientos. Aprendizaje formal, que se refiere al aprendizaje estructurado y planificado, como cursos académicos, programas de capacitación, talleres formales, certificaciones, que suelen tener objetivos claros y evaluaciones definidas. Aprendizaje informal, que se produce de manera no estructurada y no planificada a través de la interacción cotidiana, observación, experiencia directa, conversaciones informales y la resolución de problemas en el entorno laboral; es un aprendizaje que ocurre espontáneamente en el transcurso del trabajo diario. También el aprendizaje de tipo experiencial que se centra en aprender haciendo e incluye actividades prácticas, proyectos, pasantías, simulaciones, donde se adquieren habilidades y conocimientos mediante la experiencia directa. Otro tipo es el aprendizaje colaborativo que ocurre cuando los trabajadores aprenden a través de la interacción y colaboración con otros. Incluye trabajo en equipo, discusiones grupales, intercambio de ideas y conocimientos entre colegas y por último se puede nombrar el aprendizaje autodirigido por que los trabajadores toman la iniciativa de aprender por sí mismos, ellos buscan información, exploran recursos, establecen metas de aprendizaje personales y gestionan su propio proceso de desarrollo.

Entrevistador

Y ¿qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano según el modelo de gestión HCS?

Gf1-Ifc3

A ver las formas de aprendizaje están definidas según las funciones básicas de cada cargo y por tal razón las capacitaciones se imparten de acuerdo con dichas funciones y a los objetos institucionales, esto se puede por tener definidas las competencias básicas para cada cargo y las capacitaciones se enfocan a dichas competencias y se hace por medio de facilitadores que fomentan el aprender con uno mismo, aprender con otro y aprender en comunidad. Dentro de la estrategia, se emplean diversos métodos y recursos de aprendizaje para ofrecer experiencias formativas efectivas y adaptadas a las necesidades de los empleados.

Entrevistador

¿Puedes nombrar algunos?

Gf1-Ifc3

Algunos de estos métodos y recursos son los programas de capacitación y talleres que definimos como sesiones estructuradas y guiadas que abordan temas específicos, estas pueden ser presenciales o virtuales y se centran en habilidades técnicas. El E-learning y cursos en línea que es las plataformas de aprendizaje virtual que ofrece los cursos interactivos y materiales educativos accesibles en cualquier momento y lugar. También la Mentoría y coaching, la rotación de puestos que ofrecer oportunidades para que los empleados trabajen en diferentes áreas o roles dentro de la organización para adquirir experiencia y habilidades diversas; los proyectos y asignaciones especiales que permiten a los empleados aplicar y desarrollar nuevas habilidades en un entorno práctico. Entre otros podemos seguir nombrado la gamificación que es la utilización de elementos de juego en contextos no lúdicos para aumentar la participación y el compromiso en el aprendizaje. La combinación de estos métodos y recursos de aprendizaje permite una estrategia integral que se adapta a diferentes estilos de aprendizaje, necesidades individuales y objetivos organizacionales, promoviendo así un desarrollo efectivo del talento humano.

Entrevistador

Perfecto, ah, perfecto y quisiera preguntar ¿Cómo actúa el modelo, ante las rutinas de aprendizajes?

Gf1-Ifc1

El enfoque está lleno de posibilidades que permite crear entornos que pongan a disposición una gran amplitud de información; que además de actualizada sea de interés común entre las partes. Por ello es un proceso dinámico, dialectico y en espiral que se inicia en el nivel ontogénico individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza las fronteras de los procesos y procedimientos. Igualmente reconoce los esfuerzos por avanzar en una cultura de gestión de conocimiento e innovación, aunque, uno de los elementos que se observa como barrera para la integración tiene que ver con la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, ya que existen inercias arraigadas que afectan nuevas formas de trabajo colaborativo y de unificación de procesos.

Entrevistador

¿Cómo permite el modelo HCS, incorporar nuevos aprendizajes?

Gf1-Ifc2

Yo respondo, ajá ... El aprendizaje es visto como una estrategia de crecimiento, que permite a través del conocimiento y las habilidades propias, aumentar la competencia colectiva de cada integrante además de adquirir, conservar, utilizar y aplicar los conocimientos, habilidades y practicas asimiladas, dentro de un modelo de aprendizaje desde la experiencia al interior de la empresa. para nosotros y el modelo implementado la verdadera transferencia de conocimiento, más que adquisición de una capacidad productiva, implica la transferencia de una capacidad tecnológica para usar adecuadamente, adaptar y mejorar el desempeño. Por ello el modelo se enfoca en identificar, desarrollar y evaluar habilidades específicas necesarias para desempeñar roles laborales con éxito.

Entrevistador

Y ¿se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje?

Gf1-Ifc2

Claro, el autoaprendizaje es un proceso en el que los individuos toman la responsabilidad de dirigir y controlar su propio aprendizaje y nuestro enfoque está lleno de posibilidades que permite crear entornos que pongan a disposición una gran amplitud de información; que además de actualizada sea de interés común entre las partes.

Gf1-Ifc1

El auto aprendizaje es un proceso dinámico, dialectico y en espiral que inicie en el nivel ontogénico individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruce las fronteras de los procesos y procedimientos

Por ello el modelo en su momento aprende contigo reconoce el esfuerzo por avanzar en una cultura de gestión de conocimiento e innovación, aunque, aun se observa como barrera y resistencia al cambio por parte de los colaboradores por el autoaprendizaje ya que existen inercias arraigadas que afectan nuevas formas de trabajo colaborativo y de unificación de procesos.

Entrevistador

Y hablando de aprendizaje y la resistencia al autoaprendizaje, ¿puede nombrar el tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores?

Gf1-Ifc3

El modelo propone el momento “aprender con otro” y el *mentoring* como herramienta a utilizar para compartir conocimiento con otros. Los programas son una fórmula eficaz para facilitar la movilidad ascendente de los empleados y para responder de forma eficaz a los cambios estructurales; un buen programa de *mentoring* es una herramienta eficaz para el desarrollo personal y profesional y ayuda a impulsar la carrera y potencia el desarrollo de habilidades.

Entrevistador

¿Puedes por favor ahondar un poco más?

Gf1-Ifc3

Claro Ibrahimín, el *mentoring* o mentoría como se conoce es el proceso de relación profesional por el que una persona con más experiencia y conocimientos, el mentor, ayuda, orienta y guía a otra persona, *mentee*, con menor experiencia para ayudarla en su crecimiento personal. El mentor tiene como funciones explicar al *mentee* o empleado más junior sus funciones y tareas, como las realiza, presentarle a contactos y orientarle dentro de la empresa y la industria. También debe ser un apoyo en los momentos profesionales complejos y servir como guía al empleado más junior o *mentee*. En definitiva, el *mentoring* debe entenderse como una relación profesional entre dos personas, pero de carácter asimétrico, porque, aunque ambos se beneficiarán, el objetivo último es el crecimiento profesional del *mentee*. Asimismo, el proceso evoluciona, es dinámico y cambia en función del recorrido profesional del *mentee*.

Para el modelo el éxito del aprendizaje y la transferencia de conocimiento está **condicionado por el tipo y efectividad de las conversaciones que se desarrollen** las cuales están condicionadas por el proceso personal de desarrollo de cada integrante. Por ello es estratégico construir un ambiente de desarrollo personal/profesional integrador que permita a los empleados aumentar su efectividad y cubrir su proyecto de vida.

Entrevistador

Hablemos un poco sobre los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión en las empresas donde se ha implementado

Gf1-Ifc5

Desde el punto de vista técnico y estoy seguro del metodológico; luego mis amigas metodólogas pudieran aclarar, en Colombia, el desarrollo del talento humano está basado en su mayoría en un

modelo de gestión por competencias se sustenta en diferentes aspectos legales y normativos que respaldan la implementación de estrategias de formación y desarrollo de habilidades en las organizaciones.

Entrevistador

¿Y, cuáles son los aspectos legales que sustentan el modelo?

Gf1-Ifc5

Algunos de los aspectos legales que lo sustentan son el Código Sustantivo del Trabajo que establece los derechos y deberes de empleadores y empleados, aunque no se centra específicamente en la gestión por competencias, regula las relaciones laborales y la formación continua de los empleados. Otro es la Ley 1562 de 2012 (Sistema de Riesgos Laborales) que promueve la prevención de riesgos laborales, lo que puede involucrar capacitación y desarrollo de competencias para garantizar entornos laborales seguros.

Desde la normativa en educación y formación la ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) establece los principios y disposiciones básicas para la organización del sistema educativo en Colombia, incluyendo aspectos relacionados con la formación para el trabajo y el desarrollo de competencias laborales; el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo regula la formación técnica, tecnológica y la cualificación laboral para el desarrollo de competencias y habilidades en el ámbito laboral.

Desde las regulaciones sobre gestión del talento y recursos humanos el Ministerio de Trabajo establece los lineamientos para la gestión del talento humano, enfocados en la contratación, la formación y el desarrollo de los trabajadores. Algunas instituciones estatales también emiten normativas o lineamientos específicos relacionados con el desarrollo del talento humano en el ámbito público.

Así, estos marcos legales proporcionan bases generales para la formación y el desarrollo de competencias en el ámbito laboral en Colombia.

Sin embargo, es bueno aclarar e importante entender también que hay estándares internacionales, buenas prácticas y modelos de gestión reconocidos para implementar estrategias de gestión por competencias efectivas que se pueden tomar en cuenta.

Entrevistador

¿Y cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa ante los cambios vertiginosos en materia tecnológica y el acceso a ella?

Gf1-Ifc4

Mira Ibrahim, ante los cambios vertiginosos en tecnología y el acceso expandido a ella, las empresas han respondido de diversas maneras para adaptarse y aprovechar estas transformaciones; por ejemplo, está comprobado que han aumentado significativamente sus inversiones en tecnología; esto implica adoptar nuevas herramientas, software y sistemas que mejoren la eficiencia, la productividad y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

De igual manera están implementando estrategias de transformación digital para optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y desarrollar nuevos modelos de negocio basados en tecnología. Fíjate la preocupación por la seguridad de la información ha llevado a un enfoque mayor en la ciberseguridad, con inversiones en protección de datos, infraestructura segura y concienciación sobre riesgos de seguridad. Y estas respuestas han llevado a las empresas a poner énfasis en la formación continua de los empleados para mantenerlos actualizados con las últimas tecnologías.

Entrevistador

¿Entonces la gestión para el desarrollo del talento humano es una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad?

Gf1-Ifc5

Sí, claro.

Entrevistador

¿Podieran decirme cómo?

Gf1-Ifc5

Mira, sin duda la implementación del modelo puede representar una respuesta efectiva para la inversión de costos y el aumento de la rentabilidad en una organización. Esto ocurre a través de varios mecanismos como la reducción de rotación de personal y costos asociados al referenciar la retención de talento: recuerda que la rotación de personal implica costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados, que se reduce al retener talento existente.

La mejora en la productividad y eficiencia, no olvides que el personal mejor capacitado tiende a producir un trabajo de mayor calidad, lo que puede reducir costos asociados a fallos o reclamaciones de clientes y al invertir en el desarrollo del talento interno, se reduce la necesidad de buscar talento externo para cubrir roles clave, lo que reduce costos de reclutamiento y selección. En resumen, como puedes observar al invertir en el desarrollo del talento humano, se puede reducir costos asociados a la rotación, mejorar la eficiencia y productividad, aumentar la innovación y calidad, así como satisfacer mejor las necesidades del cliente y esto, a su vez, conduce a un aumento general de la rentabilidad de la empresa.

Entrevistador

Y ¿Cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos

Gf1-Ifc5

Para comunicar los posibles beneficios económicos a quienes forman parte del desarrollo por competencias, es crucial mostrar cómo este enfoque contribuye directamente a los resultados financieros y aporta valor a nivel individual y organizacional.

Por ejemplo, comunicar la relación entre competencias y desempeño laboral; hay que explicar cómo el desarrollo de competencias específicas está vinculado directamente al rendimiento laboral y, por ende, a la mejora de resultados en la empresa. Hay que proporcionar ejemplos específicos de cómo el dominio de ciertas competencias ha impactado positivamente en el desempeño laboral y en el logro de objetivos empresariales.

Hay que presentar los beneficios económicos desde una perspectiva individual y organizacional

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión?

Gf1-Ifc1

Mira Ibrahim, a las organizaciones les cuesta cambiar porque las personas se resisten al cambio o por la propia complejidad de la tarea, pero el problema radica en que no vemos a las empresas como lo que son: organismos vivos donde la resistencia al cambio es algo normal, porque da lugar a inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes.

Recuerda que todo cambio implica generar nuevos aprendizajes, nos obliga a salir de lo que conocemos y dominamos para adentrarnos en un entorno nuevo y desconocido, que nos genera con muchísima frecuencia cierta inseguridad, y en la que nos sentimos algo torpes y desorientados.

Es decir, el cambio nos obliga a salir de nuestra zona de confort es así que aunque es una de las mayes dificultades este a la larga se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa y lo más importante para su supervivencia.

Entrevistador

Cuéntenme ¿el modelo de gestión fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?

Gf1-Ifc2

¡Absolutamente! el modelo es adaptable y replicable en diversos contextos. El modelo es lo suficientemente flexible como para adaptarse a diferentes industrias, culturas organizativas y entornos laborales; es capaz de ajustarse para satisfacer las necesidades específicas de cada contexto sin perder su esencia. El Modelo es tan dinámico como las empresas.

Entrevistador

¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo?

Gf1-Ifc2

En nuestro caso no, solo el equipo de HCS

Entrevistador

¿Pero se prevé alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión?

Gf1-Ifc2

Sí... claro, el modelo puede ser evaluado y auditado externamente al contexto donde se desarrolla; la evaluación externa puede ofrecer una perspectiva imparcial y objetiva sobre la efectividad y la aplicabilidad del modelo en otros entornos.

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo?

Gf1-Ifc1

Como te comenté anteriormente la resistencia, la resistencia al cambio debido a diferencias culturales puede ser un desafío significativo; el modelo que funciona en una organización madura podría no ser tan efectivo en una empresa emergente o en transformación. Otra dificultad externa muchas veces es la diferencia en las leyes laborales, normativas o políticas gubernamentales que pueden requerir ajustes significativos en el modelo.

Entrevistador

Y cuéntenme ¿Se ha evidenciado avance en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión?

Gf1-Ifc1

Ciertamente, prueba de eso es que los indicadores reflejan una mejora en la competitividad, ahora bien, la conexión directa entre la aplicación del modelo y los avances en la competitividad puede variar según la naturaleza del negocio, el mercado en el que opera y otros factores contextuales

Entrevistador

Y hablando de impacto ¿Cómo ha sido el impacto social y ambiental en el contexto a partir de la implementación del modelo de gestión en alguna de las empresas?

Gf1-Ifc6

Te puedo responder que positivo, en lo social en la mejora en las condiciones laborales, el modelo prioriza el desarrollo del talento humano y tiende a enfocarse en mejorar las condiciones laborales, lo incluye aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida personal, la salud mental de los empleados, y la promoción de una cultura laboral inclusiva y diversa. Además, el modelo fomento

de la igualdad de oportunidades, mira que incluye programas de capacitación y desarrollo brindando oportunidades a individuos de diversos orígenes y aumentando la equidad en el entorno laboral. Si hablamos de lo ambiental, el modelo HCS incluye programas de sostenibilidad y concienciación ambiental, esto lleva a prácticas más sostenibles como reducción de residuos, eficiencia energética o programas de transporte sostenible. El énfasis en el desarrollo del talento humano va de la mano con una mayor conciencia sobre la responsabilidad social corporativa y esto lleva a iniciativas que buscan contribuir positivamente al entorno ambiental y comunitario en el que opera la empresa.

En resumen, la implementación del modelo para el desarrollo del talento humano no solo impacta directamente en el crecimiento y el éxito la organización, sino que también tiene efectos positivos en la sociedad y el medio ambiente, al fomentar prácticas más éticas, inclusivas y sostenibles.

Entrevistador

Ahora bien, ¿se puede decir que la organización donde se ha implementado el modelo de gestión es una organización aprendiente?, ¿y por qué?

Todos

¡Definitivamente! sí.... claro

Entrevistador

A ver orden uno responde ...

Gf1-Ifc1

Mira Ibrahín, una organización que ha implementado el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano tiene una alta probabilidad de ser considerada una "organización aprendiente"; esto se debe a varias razones: el desarrollo del talento humano implica una cultura que valora el aprendizaje continuo; las organizaciones aprendientes priorizan el crecimiento y desarrollo de sus empleados están naturalmente orientadas hacia la adquisición constante de conocimientos y habilidades.

La organización aprendiente invierte en el desarrollo del talento humano y busca compartir conocimientos y experiencias entre sus empleados, crear espacios para compartir información y habilidades, promover un ciclo de aprendizaje y esto es el espíritu del modelo HCS.

En conjunto, el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano busca crea las condiciones ideales para fomentar una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la mejora constante, todos elementos fundamentales de una organización aprendiente.

Entrevistador

Y según su experiencia ¿cómo el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ha logrado insertarse en los planes de aprendizaje, la política de utilización de nuevas tecnologías?

Gf1-Ifc2

Te puedo decir que alineándose con la estrategia corporativa y el foco de las áreas operativas al logro del conocimiento necesario y a dar respuesta y a cumplir con los requerimientos del modelo.

Entrevistador

¿Y se evidencian avances en competitividad con otros contextos?

Gf1-Ifc2

Con indicadores que manejamos los empleados se sienten más motivados y se nota aumento en la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos.

Sin embargo, estos indicadores también reflejan la necesidad de ajustar y optimizar la estructura del modelo de manera hacerla más simple, ágil, natural y menos cargado de tareas que no generan

valor alguno; como por ejemplo presentación de evidencias, generación y análisis de datos- a veces la misma información se debe presentar de distintas formas

Entrevistador

En resumen, ¿cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar desde la implementación del modelo de gestión hasta la presente fecha, en la empresa donde se ha implementado?

Gf1-Ifc2

Claro que sí se pueden visualizar cambios y con evidencia en los indicadores. Por ejemplo, se ha notado mejora cada vez que haya una modificación relevante en la estructura como un nuevo puesto, eliminación de puesto, creación de un área, etc., y también de acoplarse a los nuevos direccionamientos estratégicos que realiza la organización para la consecución de los objetivos organizacionales que se plantee. mayor conocimiento acerca de las competencias de cada puesto de trabajo, permitiendo una gestión integral. Al existir planes de formación y de carrera más claros basados en las competencias se nota el aumento en la retención del talento y lo más importante creo yo una mejor adaptación de la persona al puesto y a la cultura de la empresa pues al trabajar por competencias.

Entrevistador

Nuevamente hablamos de competencia, ¿pudieran por favor refrescar el concepto asumido de competencias dentro del modelo de gestión?

Gf1-Ifc2

Tú que eres la experta

Gf1-Ifc1

Ja, ja, ja, ja, claro ser un placer Para el modelo la competencia se define como la atribución social asignada a quien pone en acción, en distintos contextos, los componentes cognoscitivos, actitudinales y procedimentales que conforman un saber profesional para actuar eficazmente en una situación determinada; de esta manera, la definición integra el conocimiento y la acción. La competencia laboral es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa; en resumen, es habilidad, conocimiento y actitud.

Entrevistador

¿Y un manual de competencias?

Gf1-Ifc1

Se define como el documento donde se recogen el resumen de conocimientos, habilidades, actitudes y valores asociados a un desempeño exitoso de las actividades, funciones y niveles de responsabilidad

Entrevistador

Entonces; ¿cómo se asocia el manual de competencia laborales con el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?

Gf1-Ifc1

Es la base. El manual de competencias y el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano están estrechamente relacionados y se complementan mutuamente. El manual de competencias proporciona un marco sólido de habilidades y comportamientos necesarios para el éxito en la organización, mientras que el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano aprovecha este manual como base para reclutar, desarrollar, evaluar y retener talentos en la empresa; ambos trabajan juntos para facilitar el crecimiento y el desarrollo de los empleados, alineando sus habilidades con las necesidades y objetivos organizacionales.

Entrevistador

Muy bien, por último... si hablamos de disciplinas asociadas ¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión? ¿Y cuáles son importantes?

Gf1-Ifc1

A ver como respondemos..., la creación y desarrollo del modelo se beneficia enormemente de integrar conocimientos y prácticas de diversas disciplinas y áreas de estudio para abordar los desafíos complejos relacionados con la gestión y desarrollo del capital humano. Como puedes notar en este equipo de trabajo están las metodólogas, psicóloga, pero también disciplinas de la ingeniería del área del *Oil and Gas* – ingenieros mecánicos y de Petróleo - por ser donde está enmarcado el ejercicio revisado en tu tesis.

Digamos que el modelo se soporta en la interdisciplinariedad que supone la existencia de un **grupo de disciplinas relacionadas entre sí y con vínculos previamente establecidos**, que evitan que se desarrollen acciones de forma aislada, dispersa o segmentada.

Técnicamente hablando la interdisciplinariedad se refiere a la integración y colaboración entre diferentes disciplinas, áreas de estudio o enfoques para abordar problemas, preguntas o desafíos complejos; es una aproximación que va más allá de los límites tradicionales de una sola disciplina y busca la sinergia entre diversas áreas del conocimiento para comprender, explicar y solucionar cuestiones complejas.

Entrevistador

Bueno, finalmente y ahora para cerrar la entrevista no sé si tienen algo que agregar, algún punto que profundizar... no ... bueno entonces mucha gracias por su tiempo y por la colaboración ... damos por finalizada la entrevista.

Técnica de investigación: Grupo focal 2
Instrumento de investigación: guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: desarrolladores y gestores (empresa)
Objetivo general: generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Transcripciones de las entrevistas

Grupo focal 2

Entrevistador

Buenos días a todos estimados primero que todo darle las gracias por participa... entonces eh... ya, vamos a comenzar, como les comenté necesitamos grabar para tener respaldo, solo para eso... les recuerdo que lo importante es conocer de Uds. su opinión y concepto del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes, que actualmente Uds. el alianza con HCS implementan en la empresa; en tal sentido que no hay respuestas buenas ni malas así que por favor siéntanse en libertad de expresar su opinión... la idea es que sea una conversación, un diálogo, donde todos puedan participar... el objetivo es manejar un concepto y visión sobre el modelo... listos.... pasemos lista... Gerente de desarrollo organizacional, cuéntame tu rol

Gf2-Ifc1

Muy buenos días sí, mi rol es gerenciar y potenciar el modelo de desarrollo por competencias profesionales y capacidad técnica con base en una visión actual del hombre, de la empresa y del

contexto, de acuerdo con las propuestas teóricas y metodológicas reconocidas como válidas en el ámbito de la gerencia que fortalezcan el desarrollo de los procesos

Entrevistador

Cuéntanos de ti, tu rol

Gf2-Ifc2

Buenos días, soy, Licenciada en administración y actualmente Coordinadora de Universidad Corporativa. Mi rol específicamente es planea, coordina, controla y evalúa los proyectos de formación y entrenamiento establecidos por la Universidad Corporativa, basado en las necesidades de capacitación del negocio y en las competencias requeridas por los diferentes cargos

Entrevistador

Gracias

Gf2-Ifc3

Como comentó Ibrahín soy el gerente de uno de los campos de pesados y tengo como responsabilidad dirigir y liderar las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el cumplimiento de los procedimientos operacionales, la identificación y corrección de desviaciones del proceso y la optimización del proceso, bienes y personas, para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones asignadas y asegurar el pleno cumplimiento de las políticas corporativas.

Entrevistador

Gracias... También está presente hoy uno de los técnicos sénior con amplia experiencia, gracias por estar ...

Gf2-Ifc4

Gracias a ti por invitarme, yo al igual que mis *backup*, y digo mis *backup* porque en la planta hacemos turnos tres técnicos senior, que coordinamos las actividades de operación, control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante el monitoreo y cumplimiento de los procedimientos operacionales y la identificación y corrección de desviaciones del proceso

Entrevistador

Entiendo... bueno nuevamente a todos mil gracias ... muy bien iniciemos ... de acuerdo con su experiencia ¿Cómo se puede explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelanta HCS?

Gf2-Ifc1

Si claro ... para mi es ... es un proceso sistemático que permite identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado; el modelo permite determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer el capital humano para lograr destacarse... es decir impulsa la mejora de los procesos de gestión del talento humano con foco en los de desarrollo del personal para el crecimiento a nivel personal y profesional.

Gf2-Ifc2

Complementado yo opino que es un marco que permite la alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades ... aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc. ... y resultados ... aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc., requeridos para un desempeño competente ... Es, es, es la búsqueda constante del saber hacer.

Mira, en la mayoría de los modelos de gestión se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. El modelo que

adelantamos con HCS se puede considerar dinámico donde el trabajador constituye el centro de la gestión producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y el método; no se si me hago entender ...

Entrevistador

Claro que sí, y desde la perspectiva técnica, como lo definen Cuéntame

Gf2-Ifc3

Yo lo veo, según la experiencia en su implantación acá, como un subsistema organizativo que asegura el dominio de las competencias necesarias desde el saber, saber hacer, saber estar en los trabajadores para la realización de un trabajo de calidad, ¡uh! ésta se adquiere, estimulan y desarrollan por supuesto mediante la realización de un conjunto de actividades sistemáticamente planeadas que permite descubrir la dimensión integral de los trabajadores

Gf2-Ifc4

Estoy de acuerdo, yo lo veo como un sistema con características holística, sinérgica y relacional que permite cerrar posibles brechas de conocimiento, así como potenciar las habilidades cognitivas de los trabajadores.

Entrevistador

¿Cuál es la visión y/o alcance del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que ha venido implementando HCS?

Gf2-Ifc4

Para mí es gestionar el conocimiento de los trabajadores

Gf2-Ifc1

Bueno tiene un alcance mayor a eso, el modelo busca favorecer el desarrollo de todas aquellas habilidades profesionales que pueden contribuir a los objetivos de la empresa. Es decir que se busca identificar el tipo de capacidades que son necesarias para cumplir un rol determinado dentro de una empresa ... por su puesto el proceso incluye la identificación del dominio de las competencias para luego el desarrollo de las habilidades es por ello por lo que el modelo interrelaciona el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial y la gente.

Entrevistador

¿Y cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según lo aplica HCS?

Gf2-Ifc1

Mira, acompañados con los consultores de HCS siempre iniciamos identificando el contexto de la se las premisas y los posibles niveles por especialidad y proceso esto nos permite actualizan de ser necesario lo descriptivos y perfil de cargo. Luego se identifican las competencias y elabora el manual de competencias por especialidad y proceso y se estructura el perfil de competencia por cada cargo. Una vez que tenemos claro el perfil de competencias valoramos a cada colaborador para determinar el del nivel de dominio de las competencias y sobre el resultado obtenido se diseña la maya de conocimiento y dependiendo a la brecha que resulte se planea las acciones de desarrollo.

Gf2-Ifc4

Ya todo claramente explicado... jajaja

Entrevistador

Entonces, aclarado el punto, ¿cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por HCS?

Gf2-Ifc2

La directriz base es potenciar el desarrollo profesional, la innovación y el reciclaje de los trabajadores a través de un conjunto de iniciativas que se adoptan con la intención de promover el crecimiento dentro de la empresa

Gf2-Ifc1

Estrictamente hablando, es potenciar los planes de carrera para que los trabajadores puedan crecer profesionalmente. Al ofrecer programas de crecimiento y tener un plan de carrera, el equipo de trabajo va a sentir motivado al saber que se está invirtiendo en su mejora profesional y esto fomenta en las personas el desarrollo de nuevas habilidades y el descubrimiento de nuevas áreas en las que puede explotar su talento al máximo.

Entrevistador

Ah ok, ok y ¿cuál es la participación de ustedes como equipo?

Gf2-Ifc1

Garantizamos el desarrollo del personal, como el punto de encuentro entre la organización, su gente y HCS

Entrevistador

¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por HCS para el desarrollo de éste?

Gf2-Ifc1

El modelo de desarrollo de personal es por competencias y tiene un enfoque estratégico para garantizar que los empleados tengan las habilidades y capacidades necesarias para contribuir al éxito de la organización en tal sentido debe exponer una serie de concepciones que sirvan de guía para el diseño e implementación de programas y prácticas destinadas a mejorar el desempeño y el crecimiento profesional. Entre las concepciones resaltan aspectos como la diversidad, la autonomía, la adaptabilidad y el bienestar en el desarrollo del talento humano dentro de una organización. Al integrar estas ideas el modelo puede crear un entorno que promueva el crecimiento y el éxito tanto a nivel individual como organizacional.

Entrevistador

Y ... ¿En qué aspectos se fundamenta el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano orientado a actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?

Gf2-Ifc2

El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano está orientado a actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores y se fundamenta en varios aspectos clave que buscan maximizar el potencial de los empleados y promover su crecimiento profesional y personal y se basa en la identificación de necesidades, la personalización, la planificación estratégica, el aprendizaje continuo, el feedback, la promoción de la autonomía y la responsabilidad, y una cultura de reconocimiento y recompensa; aspectos que son fundamentales para crear un entorno que fomente el desarrollo y el crecimiento de los empleados a todos los niveles de la organización.

Entrevistador

Ahora bien y ¿cuál técnica utiliza el modelo de gestión HCS para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo del talento humano?

Gf2-Ifc1

La técnica que comúnmente utilizamos para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo es la evaluación de necesidades que implica identificar las brechas entre las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados y las habilidades, conocimientos y comportamientos deseados para alcanzar los objetivos organizacionales; y para ello aplicamos el

modelo trescientos sesenta grados que nos proporciona una realimentación integral sobre el desempeño de un individuo desde múltiples perspectivas... En lugar de depender únicamente de la visión que tiene el supervisor directo del dominio de las competencias asociadas a un cargo, recopilamos comentarios de diversas fuentes que interactúan regularmente con el trabajador que se valora, ¿cómo?... bueno el trabajador pasa por una autovaloración, por la valoración del supervisor, por una prueba técnica para valorar el saber para determinar el nivel de conocimientos de las bases teóricas que soportan la competencia laboral y por último se realiza una entrevista en campo por un experto del área de HCS que observar y analiza cómo el empleado aplica sus habilidades, conocimientos y comportamientos de forma práctica en el contexto de su trabajo

Gf2-Ifc2

Creo importante aclarar que no se evalúa, se valora ... la evaluación se enfoca en medir resultados la valoración implica asignar un valor o un juicio de valor basado en la apreciación de las habilidades

Entrevistador

¿Y, entonces, qué formas de evaluación propone el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano en su organización?

Gf2-Ifc2

Una que permite, desde la perspectiva del aprendizaje experiencial, desarrollar habilidades prácticas, fomentar pensamiento crítico y promover la aplicación del conocimiento en situaciones que involucre al trabajador en actividades prácticas, reflexiones y análisis de situaciones reales o simuladas para fomentar la comprensión profunda y la aplicación práctica del conocimiento.

Entrevistador

Por ejemplo.

Gf2-Ifc2

La resolución de problemas, estudios de casos hasta simulaciones que los desafían a utilizar el conocimiento de manera creativa y efectiva.

Entrevistador

Ahora bien, como se define un plan de desarrollo, ¿en el modelo de gestión HCS?

Gf2-Ifc1

Un plan de desarrollo laboral es un documento que establece las metas, objetivos y estrategias que el empleado empleará para mejorar y avanzar en su carrera profesional. Este plan se enfoca en el crecimiento personal y profesional del individuo, identificando áreas de desarrollo, fortalezas y oportunidades de mejora.

Gf2-Ifc2

Ciertamente es unas herramientas importantes tanto para los empleados como para las nosotros como organización, ya que ayuda a alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales, fomentan el crecimiento profesional y promueven la retención de talentos. Además, permiten a los empleados asumir la responsabilidad de su propio desarrollo y progreso en la carrera.

Entrevistador

Perfecto, ahora cuáles son los aspectos que fundamenta el modelo de gestión

Gf2-Ifc2

Varios son los aspectos, podemos empezar nombrando la identificación de competencias clave; el modelo comienza identificando las competencias clave necesarias para el éxito en roles y funciones específicos, la definición clara de competencias con descripciones de conductas que ayudan a los empleados a comprender que resultados se esperan en relación con cada

comportamiento. El reconocimiento y recompensa basados en competencias que incluyen programas de incentivos, promociones y oportunidades de crecimiento

Gf2-Ifc3

Desde un punto de vista técnico, un modelo de gestión se apoya en sistemas, herramientas y procesos que facilitan la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias de los empleados que nos ayuda a mejorar el desempeño

Entrevistador

¿Cómo se identifican la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión HCS?

Gf2-Ifc2

Es la diferencia del nivel de dominio que existe como resultado del dominio deseado de la competencia y el dominio resultado

Entrevistador

Y, ¿cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS, se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo?

Gf2-Ifc1

Desde el trébol de aprendizaje se propone acciones orientadas a reforzar experiencia (Aprender tú mismo), la exposición (Aprender con otro) y la Capacitación (Aprender en comunidad); así todas las actividades que marquen las necesidades de conocimiento garantizan que los colaboradores sean las adecuadas para ellos

Entrevistador

Y, ¿cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?

Gf2-Ifc1

Basado en el modelo del trebo de aprendizaje, establecemos un esquema 70:20:10 que es un enfoque que

que sugiere que el aprendizaje y el crecimiento se pueden dividir en tres categorías principales: 70% es aprendizaje en el trabajo bajo actividades cotidianas en el lugar de trabajo a través de la práctica, la experiencia directa y la resolución de problemas en situaciones reales; un 20% debe ser Aprendizaje Social a través de actividades que permitan la interacción social con colegas, mentores, coaches, y otras personas en el entorno laboral y por último el 10% de Aprendizaje es el que se define como “formal” entre comillas, porque para nosotros todas las actividades programadas en el plan de desarrollo son formales, que se obtiene a través de programas de cursos, talleres, conferencias y otros recursos de aprendizaje.

Entrevistador

¿Y sobre el inventario del conocimiento según el modelo de gestión que me pueden decir?

Gf2-Ifc2

Bueno para inventariar el conocimiento primero se identifican las diferentes fuentes de conocimiento, identificado se recopila la información relevante, se organiza la Información; se evalúa y valida el Conocimiento y por último se registra y Documenta el Conocimiento. Así el proceso es continuo, sistemático y dinámico

Entrevistador

Perfecto y ¿sobre las técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?

Gf2-Ifc3

Técnicamente hablando tenemos un indicador que es el Índice de la Curva de Aprendizaje y su medida nos indica la rapidez con la que el colaborador adquiere nuevas habilidades o conocimientos en relación con el tiempo que ha invertido en el aprendizaje; para calcularlo utilizamos el análisis de datos recopilados durante el proceso de aprendizaje, la comparación del progreso con objetivos específicos y la observación directa del rendimiento y entre los instrumentos que utilizamos para medir el conocimiento son las pruebas y exámenes, la evolución del desempeño en encargos o asignaciones o en otros puesto o por mentorías realizadas.

Entrevistador

¿Cambiando el tema de aprendizaje, se puede decir que la investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? y ¿Qué tipo de investigación se da?

Gf2-Ifc2

Bueno metodológicamente hablando definitivamente si y es importante destacar que la investigación no solo se centra en aspectos cuantitativos, como la recopilación de datos numéricos, sino también en aspectos cualitativos, como la comprensión de las experiencias, percepciones y motivaciones de los empleados.

Además, se adoptan diferentes enfoques metodológicos, como estudios longitudinales para seguir el progreso de los empleados a lo largo del tiempo, estudios cualitativos para explorar en profundidad las experiencias de los trabajadores, y métodos mixtos que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y holística del fenómeno en cuestión.

En resumen, la investigación desempeña un papel integral en el modelo de desarrollo al proporcionar una base sólida de conocimiento y evidencia empírica que informa las decisiones y acciones destinadas a mejorar el desarrollo profesional, el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional.

Entrevistador

¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano en el modelo utilizado por HCS?

Gf2-Ifc2

Creo que varios, sin embargo, podemos destacar el colaborativo porque no solo buscamos que se aprenda solo de los propios conocimientos sino también con el de los demás, también hay mucho de aprendizaje experiencial de hecho es el más profundos al orientar a aprender a partir de la propia experiencia.

Entrevistador

Y ¿qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano según el modelo de gestión HCS?

Gf2-Ifc1

Vale, intentamos que el aprendizaje sea DESDE, EN Y PARA LA IMPLICACIÓN, que significa identificar la realidad que nos afecta para procesarla y cambiarla; siguiendo la secuencia: Conceptualización con actividades expositivas), la Experimentación con simulaciones interactivas, juegos y dinámicas, la Reflexión con la participación grupal y análisis de las experiencias, Aplicación vivenciando el aprendizaje) y Coaching realimentando todo.

Aprendizaje en sitio o lo que llamamos *on the job training* que responde a las necesidades de los colaboradores para tener un buen desempeño en sus funciones. Con esta, los equipos aprenden en su entorno real, con las herramientas y los recursos de trabajo que usan normalmente a través de las situaciones que enfrentan diariamente.

Gf2-Ifc3

Claro esta además las clásicas e-learning y capacitaciones presenciales formales, que son componentes muy importantes para la gestión del conocimiento

Entrevistador

Ahora bien, y ¿cómo actúa el modelo, ante las rutinas de aprendizajes?

Gf2-Ifc3

Creando en los técnicos una clase de clima de necesidad e importancia del aprendizaje continuo, en la medida que avanza la tecnología hay que reforzar las competencias y ellos están reconociendo la necesidad de reforzar todas las competencias desde lo cognitivos y lo práctico y están invirtiendo tiempo en abordar esta cuestión.

Entonces el modelo es potente para el aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, al ofrecernos una metodología para incidir y seleccionar funciones innovadoras que respondan a necesidades fundamentales para mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes y así cumplir con éxito las tareas laborales.

Entrevistador

¿Quiere decir que permite incorporar nuevos aprendizajes? ¿Cómo?

Gf2-Ifc1

Recuerda que el modelo se enfoca en identificar, desarrollar y evaluar habilidades específicas necesarias para desempeñar roles laborales con éxito. Entonces con esas necesidades implícitas establecemos un plan y con actividades que generen impacto es aprender para crecer, como empresa aprendiente tenemos apertura a los cambios, en especial, los de nuestras propias ideas. Escuchamos siempre propuestas, cocreamos y fomentamos la interacción

Entrevistador

Y ¿se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje?

Gf2-Ifc1

Definitivamente, cada uno es busca su propio desarrollo, de hecho, el aprender contigo mismo que es uno de los momentos para la planeación individual busca reforzar eso, busca que se entienda la importancia de fomentar la autonomía, el pensamiento crítico y la autoevaluación, elementos fundamentales para el éxito en un entorno en constante cambio.

Entrevistador

¿Y entre colaboradores?

Gf2-Ifc2

Sí, claro, nosotros ponemos énfasis en el valor de trabajar en equipo, el modelo presenta un momento de aprender con otros, y esto permite que distintos niveles de habilidad se unan para realizar una tarea y aprender los unos de los otros.

Entrevistador

¿Por ejemplo, puedes nombrar algún tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores?

Gf2-Ifc2

Si claro, con énfasis lo canalizamos con programas estructurados y sistematizado de *mentoring*, que buscan conseguir que todos puedan participar, utilizamos a los colaboradores con mayor nivel de dominio en una competencia para enseñar a otros con menor nivel de dominio para conseguir los resultados deseados. De hecho, tenemos ya una tribu de mentores identificados y certificados por la red de mentores de España. El *mentoring* es una práctica que se enfoca en desarrollar los conocimientos de cualquier individuo por medio del aprendizaje con otro.

Entrevistador

Hablemos ahora un poco sobre los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión

Gf2-Ifc4

En Colombia creo que el contrato de aprendizaje es una forma especial, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación

Ahora bien, la constitución establece que es una obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

Entrevistador

Y si hablamos de materia tecnológica ¿cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa?

Gf2-Ifc4

Ha sido positiva, ahora desde nuestro trabajo en campo la tecnología ha permitido que podamos acceder a recursos interactivos, como videos, simulaciones y juegos, lo que hace que el aprendizaje sea más interesante y atractivo. Igualmente, ahora podemos aprender desde cualquier lugar y en cualquier momento y a nuestro propio ritmo.

Entrevistador

¿Entonces la gestión para el desarrollo del talento humano es una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad?

Gf2-Ifc4

Seguro.

Entrevistador

¿Pudieran decirme cómo?

Gf2-Ifc4

Somos más productivos, se cometen menos errores, definitivamente agilizamos los procesos. La optimización de recursos mejora con el aprendizaje

Entrevistador

Ajá y ¿cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos?

Gf2-Ifc2

Hasta el momento los indicadores de curva de aprendizajes y el promedio de índice de competencia son tomados en super cuenta para la carrera profesional en oportunidades de ascenso y expectativas de progreso y eso se traduce en mejor salario

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión?

Gf2-Ifc1

Muchas veces la falta de confianza y el ambiente competitivo; al no confiar las personas no son proclives a compartir con su saber

Entrevistador

Abordando otro tema, ¿el modelo de gestión fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?

Gf2-Ifc2

No señor, como modelo muestra una metodología que podemos y utilizamos en todas las áreas de la empresa. Se plantea dinámico y vinculado con la obtención de resultados positivos y fuente de ventajas competitivas

Entrevistador

¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo?

Gf2-Ifc2

Nos acompañan todo el equipo de consultores de HCS

Entrevistador

¿Pero se prevé alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión?

Gf2-Ifc2

No aún, pero si lo incluimos como parte de nuestro sistema de gestión puede ser auditado por el ente clasificador sin problema.

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo?

Gf2-Ifc3

Desde lo externo yo diría que muy pocas, las creencias de los sindicatos probablemente son más dificultades internas, presupuesto y desde el campo como te comentaron, la resistencia al cambio las diferencias culturales, y desconfianza.

Entrevistador

Cómo así.

Gf2-Ifc3

Lo histórico-dependiente, esta empresa tiene su historia ...

Entrevistador

Vale entiendo y cuéntenme ¿Se ha evidenciado avance en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión?

Gf2-Ifc2

No lo sabemos, cuentan que sí.

Entrevistador

Y hablando de impacto, ¿cómo ha sido el impacto social y ambiental en el contexto a partir de la implementación del modelo de gestión en alguna de las empresas?

Gf2-Ifc2

Eso sí lo puedo responder, la implantación del modelo acá no solo ha impactado el crecimiento de la empresa en tema de concomimiento y competencias, también ha tenido efectos positivos en la producción con pensamiento circular es decir un consumo que garantiza el crecimiento sostenible en el tiempo; optimización de recursos, reducción en el consumo de materias primas y aprovechamiento de los residuos. Además, se ha fortalecido un pensamiento más inclusivo.

Entrevistador

Entonces, ¿se puede decir que la implementación del modelo de gestión es de una organización aprendiente? ¿Y por qué?

Gf2-Ifc2

... sí... claro... definitivamente la gestión actual se caracteriza por la importancia al conocimiento y se enfoca en las personas, y en la renovación continua de las formas organizativas que favorecen la iniciativa, creatividad y el aprendizaje.

Entrevistador

Y según su experiencia ¿cómo el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ha logrado insertarse en los planes de aprendizaje y la política de utilización de nuevas tecnologías?

Gf2-Ifc2

Alineándose con la estrategia; desde su concepción los planes de aprendizaje buscan fortalecer una Cultura basada en hábitos que hagan que, por iniciativa propia, por costumbre, los colaboradores de las diferentes áreas puedan optar por trabajo colaborativo, orientado a resultados basados en un permanente análisis y gestión de objetivos, indicadores estratégicos y operacionales.

Entrevistador

¿Y se evidencia avances en competitividad con otros contextos?

Gf2-Ifc2

Sí, claro que sí... se nota la sensibilización permanente sobre los beneficios de adoptar una postura de aprendizaje en todos los niveles y no solo quedarse en el afán operativo del día a día.

Entrevistador

En resumen, ¿cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar desde la implementación del modelo de gestión hasta la presente fecha, en la empresa donde se ha implementado?

Gf2-Ifc3

¿Cambios significativos? Gestión estratégica más eficaz, gracias al conocimiento de las mejores estrategias, técnicas, prácticas y soluciones; aumento de la eficiencia y la productividad con más colaboración y el uso de los procesos más adecuados.

Entrevistador

Muy bien, por último... si hablamos de disciplinas asociadas, ¿cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión?

¿Y cuáles son importantes?

Gf2-Ifc1

Entran al juego muchas, desde las organizacionales, como ciencias cognoscitivas y las de la información; es lo que se llama interdisciplinar porque intervienen profesionales de diferentes disciplinas y todas son importantes

Entrevistador

Bueno, finalmente y ahora para cerrar la entrevista no sé si tienen algo que agregar, algún punto que profundizar... no ... bueno entonces muchas gracias por su tiempo y por la colaboración ... damos por finalizada la entrevista.

Técnica de investigación: Grupo focal 3
Instrumento de investigación: Guion de entrevista semiestructurada.
Informantes claves: usuarios del modelo (en campo).
Objetivo general: Generar los fundamentos teóricos del modelo de gestión, para el desarrollo del talento humano, en organizaciones aprendientes.

Grupo focal 3

Transcripciones de las entrevistas

Entrevistador

Buenos días a todos, estimados primero que todo darle las gracias por participar, como les comenté necesitamos grabar para tener respaldo, solo para eso... lo importante de este encuentro es conocer de Uds. su opinión y concepto del modelo de gestión que la empresa ha implementado, para el desarrollo del talento humano, que en alianza con HCS se implementa de tal manera que no hay respuestas buenas ni malas ... la idea es que sea una conversación, donde todos puedan participar. El objetivo es manejar un concepto y visión sobre el modelo... lástima que no pudieran asistir todos los convocados, pero estoy seguro que la opinión de ustedes será sumamente valiosa. Por el equipo de operadores asiste uno de sus integrantes y por el de los ingenieros Luis Chirinos, uno de dichos profesionales. Muchas gracias.

Gf3-Ifc1

Muy buenos días, estoy en representación del equipo de operadores, nuestro rol es ejecutar las actividades de control y seguimiento a procesos, equipos e instalaciones, mediante la ejecución de los procedimientos operacionales para contribuir a la continuidad operacional de las instalaciones que se nos asignan.

Gf3-Ifc2

Mi rol como ingeniero de campo es liderar y garantizar el cumplimiento de la estrategia de desarrollo de los yacimientos, las metas de HSEQ y el cuidado del entorno desde las fases del proceso en superficie, hasta la entrega y disposición del crudo, agua y gas; así como participar en la planeación de la estrategia de desarrollo, de presupuesto y asegurar la consecución de los recursos.

Entrevistador

Gracias a los dos por estar ... iniciemos ... de acuerdo con su experiencia: ¿Cómo pudieran explicar en un enunciado de manera exacta y clara que significa el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano que adelanta HCS en la empresa?

Gf3-Ifc1

Para mí es la clara idea de cómo podemos crecer en la empresa, representa las diferentes oportunidades para aprender y optar por realizar cargos más complejos y de más nivel, porque nos ayuda a reconocer nuestras capacidades y también a desarrollarlas.

Gf3-Ifc2

Es lo que la organización necesitaba, con este modelo se vuelve evidente, explícito y transparente las oportunidades para hacer realidad las metas que tenemos los empleados, tanto desde el punto de vista de cargos como de aprendizaje. Es lo mejor que hemos tenido en la gestión del talento humano.

Entrevistador

¿Entonces cuál sería la visión y/o alcance?

Gf3-Ifc1

Para mí que se implemente no solo en el tema de capacitación, también en el desarrollo de competencias a través de experiencias en el trabajo y otros proyectos internos.

Gf3-Ifc2

El alcance debe ser amplio, pues por ejemplo con la valoración de competencias hemos identificado talentos internos a través de los cuales podemos transferir conocimiento de manera planeada y sistemática en el trabajo.

Entrevistador

¿Cuénteme, cómo se realiza la planificación de las acciones del modelo de gestión para el desarrollo del talento humano según lo aplica HCS?

Gf3-Ifc1

Recuerdo que primero se identifican y analizan las responsabilidades en el cargo, luego las competencias para realizar una valoración de éstas en los ocupantes de los cargos e identificar sus fortalezas y falencias.

Estos aspectos son la base para diseñar el plan de formación.

Gf3-Ifc2

Nada que agregar, lo dije de manera clara y concreta.

Entrevistador

¿Y cuáles son las directrices base de referencia para la planificación del desarrollo del talento humano planteadas en el modelo de gestión implementado por HCS?

Gf3-Ifc1

La directriz principal para mí es identificar las capacidades organizacionales contenidas en el Talento Humano.

Gf3-Ifc2

Estrictamente hablando, es que sea un proceso continuo el desarrollo de las competencias.

Entrevistador

Ok y ¿y su participación como usuarios cuál es?

Gf3-Ifc1

Promovemos esta gestión desde nuestro rol de participantes del modelo.

Entrevistador

¿Cuáles son las concepciones que expone el modelo de desarrollo del talento humano utilizado por HCS para el desarrollo de éste?

Gf3-Ifc1

Creo que la principal son las competencias, ellas están en el centro del modelo motorizando la gestión de los procesos claves de Talento Humano.

Entrevistador

Y ... ¿En qué aspectos se fundamenta el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano orientado a actualizar y mejorar el crecimiento de los colaboradores?

Gf3-Ifc2

El modelo de gestión para el desarrollo del talento humano se fundamenta en el aprendizaje básicamente, sin este el modelo sería una sencilla “letra muerta”

Entrevistador

Ahora bien y ¿pueden nombrar algunas técnicas que utiliza el modelo de gestión HCS para diagnosticar las necesidades individuales o de grupo para el desarrollo del talento humano?

Gf3-Ifc1

Hemos sido parte de la valoración de competencias por entrevista en campo con la intervención de un experto externo, así como la realización de pruebas técnicas y la reflexión o autoanálisis de los dominios de nuestros conocimientos.

Entrevistador

¿y las formas de evaluación que propone el modelo de gestión HCS para el desarrollo del talento humano en su organización?

Gf3-Ifc1

Una de las que más hemos identificado en la mentoría, con trabajadores internos.

Entrevistador

Ahora bien, como se define un plan de desarrollo, ¿en el modelo de gestión HCS?

Gf3-Ifc1

Un plan de desarrollo son acciones que permiten el incremento del nivel de competencias.

Gf3-Ifc2

Son las acciones que facilitan que las personas aprendan conocimientos y desarrollen habilidades requeridas.

Entrevistador

Perfecto, ahora cuáles son los aspectos que fundamenta el modelo de gestión

Gf3-Ifc1

Las responsabilidades de los cargos, las competencias como conocimientos, habilidades y destrezas.

Gf3-Ifc2

Puedo agregar a lo que menciono mi compañero, la escala de dominio la cual permite identificar cuantitativamente el nivel de desarrollo de las competencias.

Entrevistador

¿Cómo se identifica la brecha de conocimiento y los saberes de acuerdo con el modelo de gestión HCS?

Gf3-Ifc1

Con la valoración de competencias se identifica un nivel de dominio en cada colaborador y este se compara con el nivel requerido por el cargo.

Entrevistador

Y, ¿cómo desde modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS, se atienden las necesidades de conocimientos requeridos por los puestos de trabajo?

Gf3-Ifc1

Con diferentes tipos de acciones, la que más se usa es la de “aprender en comunidad”, que comprende los cursos y programas,

Gf3-Ifc2

Agregaría el *mentoring*, donde personas que tienen un buen dominio de competencias, se convierten en mentores de aquellos que necesitan desarrollar más sus dominios de competencias.

Entrevistador

Y ¿Cuáles son las formas de información y comunicación del conocimiento que establece el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS?

Gf3-Ifc2

Lo que conozco del modelo, es que hay varias formas para comunicar el conocimiento, pero considero que lo más potente es la que nos permite aprender en el sitio de trabajo, en lo cotidiano de la operación cuando una persona le transfiere sus saberes a otra porque es más efectivo e inmediato.

Entrevistador

¿Y, sobre el inventario del conocimiento, según el modelo de gestión, qué me pueden decir?

Gf3-Ifc1

Lo básico es documentar de manera explícita y clara las experiencias, buenas prácticas, lecciones aprendidas que se cosechan en el día a día del trabajo.

Entrevistador

Perfecto y ¿sobre las técnicas o instrumentos se utilizan para medir el conocimiento anterior, posterior o final en una actividad prevista?

Gf3-Ifc1

Las pruebas de aprendizaje

Entrevistador

¿Cambiando el tema, se pudiera decir que la investigación forma parte del proceso de gestión del modelo? ¿Qué tipo de investigación se da?

Gf3-Ifc2

De verdad eso lo hace talento Humano, no es de nuestra incumbencia, ni experticia. Pero estoy muy seguro de que la investigación es fundamental.

Entrevistador

¿Qué tipos de aprendizaje se pueden evidenciar para el desarrollo del talento humano en el modelo utilizado por HCS?

Gf3-Ifc2

Considero que es un aprendizaje colaborativo, participamos todos. También es experiencial.

Entrevistador

Y ¿qué métodos y recursos de aprendizaje se emplean dentro de la estrategia de desarrollo del talento humano según el modelo de gestión HCS?

Gf3-Ifc1

Las vivencias en la planta, es decir nuestro día a día porque es un nicho de lecciones y retos que nos implican a todos.

Gf3-Ifc2

También usamos la plataforma para el estudio y la revisión de temas.

Entrevistador

Ahora bien, ¿cómo actúa el modelo, ante las rutinas de aprendizajes?

Gf3-Ifc1

Creando consciencia de lo clave que es mantenerse en el aprendizaje para estar actualizado.

Entrevistador

¿Quiere decir que permite incorporar nuevos aprendizajes? ¿Cómo?

Gf3-Ifc2

De acuerdo, es fundamental y mucho más en este tipo de empresa donde la tecnología cambia de manera frecuente.

Entrevistador

Y ¿se logra desarrollar el proceso de autoaprendizaje?

Gf3-Ifc1

Claro, es de todos los días, cada momento nos enfrentamos a situaciones nuevas y diferentes que demandan ser aprendices continuamente.

Entrevistador

¿Y entre colaboradores?

Gf3-Ifc2

Creo que antes lo mencione, somos un equipo para responder a las metas y también para aprender en conjunto.

Entrevistador

¿Por ejemplo, puedes nombrar algún tipo de actividades que propone el modelo para el aprendizaje entre colaboradores?

Gf3-Ifc1

Mira, la que más usamos es el *mentoring*, de hecho, nos dieron capacitación para actuar como Mentores de otros compañeros.

Entrevistador

Hablemos ahora un poco sobre los aspectos legales que sustentan el modelo de gestión

Gf3-Ifc1

Entiendo que este modelo y su gestión está fundamentado en lo expuesto por el organismo oficial en Colombia que es el SENA.

Entrevistador

Y si hablamos de materia tecnológica ¿cuál ha sido la respuesta que se ha podido evidenciar en la empresa?

Gf3-Ifc2

La empresa tiene una plataforma para gestionar nuestras capacitaciones, acceder a contenidos muy útiles para nuestro trabajo.

Entrevistador

¿Entonces la gestión para el desarrollo del talento humano es una posible respuesta a la inversión de costos y aumento de la rentabilidad?

Gf3-Ifc2

Claramente.

Entrevistador

Ajá y ¿cómo se exponen a los que forman parte del desarrollo del proceso los posibles beneficios económicos?

Gf3-Ifc1

Mientras más competencia tenemos, más oportunidad de cumplir con los objetivos de la empresa lo cual redundará en mejor desempeño y salario.

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto interno de la empresa para la implementación del modelo de gestión?

Gf3-Ifc1

Lograr coordinar los tiempos de disponibilidad para dedicarnos al aprendizaje, ya que nuestro trabajo es de modalidad rotativa de 14 x 7, es decir 14 días en turnos diurnos y nocturnos y 7 en descanso.

Gf3-Ifc2

Además, el sitio de trabajo es en lugar apartados, no en la ciudad.

Entrevistador

Abordando otro tema, ¿el modelo de gestión fue creado e implementado para un contexto particular? ¿O puede ser replicado en otros contextos?

Gf3-Ifc1

En nuestra empresa se está aplicando completa y efectivamente.

Entrevistador

¿Participan organizaciones del contexto externo en el desarrollo del modelo?

Gf3-Ifc2

Nos acompaña HCS

Entrevistador

¿Pero se prevé alguna evaluación externa al contexto donde se desarrolla el modelo de gestión?

Gf3-Ifc1

En nuestra empresa no, por ahora solo es con HCS

Entrevistador

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el contexto externo para la implementación del modelo?

Gf3-Ifc2

Ninguna, ya que el modelo y su gestión depende de la política de nuestra empresa.

Entrevistador

Vale entiendo y cuéntenme: ¿se ha evidenciado avance en la competitividad interna o externa con otros mercados en la empresa dónde se ha aplicado modelo de gestión?

Gf3-Ifc1

No lo se.

Gf3-Ifc2

Yo tampoco lo se

Entrevistador

Y hablando de impacto, ¿cómo ha sido el impacto social y ambiental en el contexto a partir de la implementación del modelo de gestión en alguna de las empresas?

Gf3-Ifc1

Promovió la inclusión, con la iniciativa de incorporar al desarrollo de Operadores de Producción, jóvenes mujeres para fortalecer el pensamiento y la actuación inclusiva entre nosotros.

Entrevistador

Entonces, ¿se puede decir que la implementación del modelo de gestión es de una organización aprendiente? ¿Y, por qué?

Gf3-Ifc2

Creo que si pues es un proceso dinámico, como dije antes a nosotros cada día se nos presentan diferentes retos y situaciones para resolver, cada una es diferente y exige aprender de ellas.

Entrevistador

Y según su experiencia ¿cómo el modelo de gestión para el desarrollo del talento humano utilizado por HCS ha logrado insertarse en los planes de aprendizaje y la política de utilización de nuevas tecnologías?

Gf3-Ifc2

La empresa es del espíritu de hacer modelos que se ajusten a su cultura y sus valores, con lo cual pidió a HCS adecuar su modelo a la realidad y necesidades de nosotros.

Entrevistador

¿Y se evidencia avances en competitividad con otros contextos?

Gf3-Ifc2

Si, claro que si ... todos los días.

Entrevistador

En resumen, ¿cuáles son los cambios significativos que se pueden evidenciar desde la implementación del modelo de gestión hasta la presente fecha, en la empresa desde que se ha implementado?

Gf3-Ifc2

El crecimiento en las capacidades de los trabajadores cuando asumen situaciones difíciles y las resuelven de manera dinámica y eficiente.

Entrevistador

Muy bien, por último... si hablamos de disciplinas asociadas ¿Cuáles disciplinas, ciencias o áreas de estudio se han tenido en cuenta para la consulta, creación y desarrollo del modelo de gestión? ¿Y cuáles son importantes?

Gf3-Ifc1

Todas, porque es multifuncional.

Entrevistador

Bueno, finalmente y ahora para cerrar la entrevista no sé si tienen algo que agregar, algún punto que profundizar... no ... bueno entonces mucha gracias por su tiempo y por la colaboración ... damos por finalizada la entrevista.

Síntesis curricular de Ybrahín de Jesús Sierralta Davalillo

Ybrahín de Jesús Sierralta Davalillo. Títulos académicos: *Associate of Arts*. CCC-Cleveland (1985). Licenciado en Comunicación Social, mención Desarrollo Comunal, UNICA-Maracaibo (1999). Especialista en Gerencia Empresarial, USM-Caracas (2002). Magíster en Ciencias de la Comunicación, URBE-Maracaibo (2012). Experiencia laboral combinada, por más de treinta (30) años en actividades organizacionales, empresariales y académicas. Bilingüe (idioma inglés). Posiciones supervisoras y gerenciales en talento humano y gerencia del conocimiento. Líder de proyectos de intervención, diagnóstico e implementación, cambio, valoración y desarrollo de competencias. Asimismo, planificación, diseño y gestión, estrategias, planes y modelos creativos e innovadores para desarrollo de competencias. Docente, profesor de pregrado, URBE, y de postgrado en UdeA. Facilitador de talleres nacionales e internacionales en los sectores oil & gas, salud, servicios y banca, en las áreas de servicio al cliente, crecimiento personal, supervisión, negociación, presentaciones orales, facilitación del aprendizaje, manejo del cambio y comunicación efectiva.

Síntesis curricular de Rosario Haydeé Ramírez Sánchez

Rosario Haydeé Ramírez Sánchez. Títulos académicos: Maestra Normalista. J.A. Román Valecillos. Táchira. (1979). Licenciada en Educación, mención Geografía y Ciencias de la Tierra. ULA-Táchira. (1991). Especialista en Educación Básica UPEL-IMP. Táchira. (1998). Doctorado en Educación UPEL-IPRGR (2016). Postdoctoral en Currículo UPEL- Maracay (2020). Estudios en Innovaciones: Experta en *e-learning* de la Fundación para la Actualización Tecnológica de Latinoamérica (2011) Publicaciones: Génesis. Núcleo de Investigación Educativa “Georgina Calderón” (2007) UPEL-FONDEIN. Reflexiones Agustinas” (2007) UPEL-FONDEIN. Coautora del libro: Desarrollo de procesos cognitivos y metacognitivos. (2011), UPEL. Compiladora y autora del libro: Docente, enseñanza y escuela (2013) UPEL-IMP. CIEGC. Artículos: Actitud hacia el aprendizaje de la investigación. (2011), Revista Evaluación e Investigación ULA. (Coautoría). Formación de Investigadores. (2015). Revista Paramillo. II Etapa No. 30. UCAT (Coautoría). Comunidades de aprendizaje móvil, *Mastery Learning* y el problema 2 sigma como estrategias para el conocimiento previo, en la resolución de actividades. (2018). Revista: Ecomatemático Colombia. (Coautoría) Concepciones de los docentes de educación primaria, acerca de su formación desde la interdisciplinariedad. (2019). Revista de Evaluación & Investigación. ULA. Táchira. (Coautoría). Responsabilidad Social del CIEGC en la Educación para la Sostenibilidad. (2020). Revista Laurus. UPEL. Tendencias Pedagógicas y Currículo, Vías para la Transformación Curricular. (2020). Revista Multidisciplinaria Dialógica. UPEL. Fundamentos en la generación de teorías. Vol. 9. Revista Areté. N°17. UCV. (Coautoría). Capítulo del Libro: (Coautoría) Retos, oportunidades y desafíos de la docencia universitaria en Latinoamérica. Título del Libro: Experiencias en el escenario Latinoamericano. Docencia, Investigación y Extensión. IPB-UPEL. (2023)