



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

COMPENDIO DE TÉCNICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional**

Línea de Investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Andrés Alejandro López Hidalgo

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Septiembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ANDRÉS ALEJANDRO LÓPEZ HIDALGO**, con **CC. 1719693556**, autor del trabajo de graduación titulado: "COMPENDIO DE TÉCNICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, septiembre 2023



Andrés Alejandro López Hidalgo

CC. 1719693556

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

COMPENDIO DE TÉCNICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Línea de Investigación:

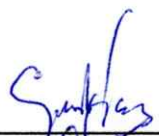
**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Andrés Alejandro López Hidalgo

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. Mtr.

CALIFICADOR

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Psc. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Psc. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Varna Hernández Junco, Dra. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGIA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Agosto 2023

AGRADECIMIENTO

“Ningún hombre nace con las herramientas necesarias para vivir una vida digna, esas herramientas se las aprende”.

Mi sentimiento de agradecimiento se lo otorgo a todas las personas que de una manera u otra han logrado dejar en mis ideas que se han desarrollado para convertirse en herramientas que las utilizaré por el resto de mi vida.

Los docentes, amigos, familiares, jefes y compañeros son los autores de estas herramientas que con mucho gusto pongo a disposición directa.

Para todos, desde lo más profundo, gracias

RESUMEN

El cambio organizacional es evidente en la actualidad, razón por la cual, las empresas que no se adaptan a las exigencias de un mundo más competitivo, tienden a perecer. Para evitar estancarse, las empresas buscan que los empleados logren gestionar información de forma eficaz y oportuna. La aplicabilidad de las técnicas adecuadas de aprendizaje Organizacional pretende desarrollar al trabajador individual y colectivamente. Se ha constatado que la carencia de sistematización existente en las técnicas de aprendizaje organizacional pone en desventaja a la empresa. Por esa razón, el objetivo de esta investigación es eestructurar un compendio de las técnicas de aprendizaje organizacional que facilite la gestión del conocimiento. Esta investigación guarda relación con los objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Es una investigación de diseño bibliográfico en la cual se han revisado bases de datos como *Google Académica*; de forma similar, artículos de investigación relacionados. Esta investigación ha confirmado y corroborado que es necesario implementar diversas técnicas de aprendizaje organizacional para que las empresas mejoraren la productividad y ser competitivas en el mercado actual, dentro de ellas están: *Outsourcing*, *Coaching*, *Empowerment*, *Benchmarking*, *Team building* y *Visión Compartida*. Esta información está corroborada por los datos ICF (Federación Internacional de Coaching) que indica que el 60% de las empresas que han aplicado dichas técnicas de aprendizaje organizacional han sido beneficiadas. Con la información recolectada, se elaboró un compendio de técnicas de aprendizaje.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, capacitación, compendio, técnicas.

ABSTRACT

Organizational change is becoming evident today, which is why companies that do not adapt to the requirements of a more competitive world tend to fail. To avoid stagnation, companies are looking for employees to manage information in an effective and timely manner. The lack of learning techniques leads to the stagnation of the individual and, consequently, the company. On the other hand, the applicability of appropriate organizational learning techniques intends to develop the worker individually and collectively. It has been found that the lack of systematization in organizational learning techniques puts the company at a disadvantage. For this reason, it is important to carry out a bibliographic study in order to create a compendium of organizational learning techniques to facilitate knowledge management. This research is related to the objectives of the National Development Plan *Toda una vida*, which identifies how to boost productivity and constant and healthy competitiveness. It is a bibliographic design research in which databases such as Google Academics have been reviewed; similarly, related research articles. This research has confirmed and corroborated that it is necessary to implement diverse organizational learning techniques so that companies can improve productivity and be competitive in today's market. This information is corroborated by ICF (International Federation of Coaching) data indicating that 60% of the companies that have applied such organizational learning techniques have benefited. With the information collected, it is expected to elaborate a compendium of learning techniques.

Key words: organizational learning, training, compendium, techniques.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Contexto histórico de la empresa	5
1.2. La empresa moderna en relación al ser humano	6
1.3. Propósito de una empresa	9
1.4. Aprendizaje organizacional	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO	23
2.1. Tipo de investigación.....	23
2.2. Proceso de recopilación de información.....	27
2.3. Técnicas de aprendizaje organizacional.....	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	58
3.1. Compendio de técnicas de aprendizaje organizacional.....	58
3.2. Fases de recopilación de información	59
3.3. Técnicas de aprendizaje organizacional elegidas	61
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	104

INTRODUCCIÓN

La infructuosa gestión de conocimiento genera pérdida de tiempo, pérdida de recursos valiosos e incluso la fuga de capital humano, esto se debe a factores como: el diagnóstico deficiente de las problemáticas empresariales, la mala distribución y la falta de disponibilidad de la información. Por ese motivo, los empleados tienen dificultad en crear nuevos conocimientos, retener el adquirido y saber transferirlo al resto de sus compañeros, otro efecto de la deficiente administración de conocimiento es la poca colaboración de los empleados al trabajar en equipo y el no saber compartir lo aprendido, para enfrentar los retos empresariales.

El aprendizaje organizacional es un campo de estudio en constante evolución y sus antecedentes reflejan la diversidad de enfoques y aplicaciones en distintos contextos. El trabajo de Arce (2019) contrasta el aprendizaje individual con el organizacional, se proporciona una base sólida para comprender su importancia en el ámbito empresarial. Mientras tanto, Aguilar (2018) analizan el proceso de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones, para destacar su papel en la mejora del rendimiento. García (2021) aborda el aprendizaje colaborativo en la era digital, un enfoque que ha ganado relevancia en el siglo XXI.

Otras investigaciones, como la de Rivas-Peralta et al. (2022), se centran en el desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en América Latina, explorar la literatura existente entre 2015 y 2021. Además, el análisis de Aguilar (2021) sobre *benchmarking* y mejora continua aporta información valiosa sobre cómo las organizaciones aprenden de las mejores prácticas en su sector.

La literatura también incluye investigaciones sobre prácticas específicas que impactan en el aprendizaje organizacional, como el *outsourcing* (Achimugu, 2019; Kremic et al., 2006), el coaching (Juárez, 2019; Van Nieuwerburgh, 2017), y el empoderamiento de los empleados (Sánchez-Matamoros et al., 2015). Estos estudios ofrecen múltiples perspectivas sobre cómo las organizaciones que mejorar su capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio en el entorno

empresarial (Martínez & Ruiz, 2017; García & López, 2017). En conjunto, estas investigaciones proporcionan un panorama completo del estado del arte en el campo del aprendizaje organizacional, mientras se demuestra la amplitud y profundidad del conocimiento disponible para guiar futuros estudios.

Es necesario que las organizaciones valoren los sistemas de aprendizaje como un elemento estratégico, así sabrán que se enfrentan a una gran diversidad de complicaciones empresariales. Se debe tener en cuenta que aprender es parte de la naturaleza del ser humano y vital para las organizaciones, por consiguiente, la productividad y competitividad de la empresa aumentará, al igual que, las incapacidades que impedían el aprendizaje disminuirán, para realzar así, el trabajo en equipo, el compañerismo y los valores de la empresa, para así beneficiar a la misma con la búsqueda del bien común.

La carencia de técnicas de aprendizaje organizacional conduce a la desintegración de una empresa, lo cual hace esencial su implementación para adaptarse a los cambios del entorno y lograr una ventaja competitiva. Con relación a esto, García y López (2017) destacan: "Las organizaciones que no se adapten a las condiciones cambiantes y a las demandas de un entorno inestable, ponen en riesgo su éxito a largo plazo". Por lo tanto, es responsabilidad de las empresas adaptarse a los cambios y convertirse en organizaciones competitivas en su entorno laboral.

Actualmente, la carencia de estas capacidades son como una enfermedad silenciosa, que evitan que muchos procesos se realicen de manera correcta y asertiva. Las mencionadas enfermedades aparentemente no provocan síntoma alguno a simple vista, pero han invadido totalmente la organización, terminan por hacerla desaparecer. Para enfrentar estos cambios es necesario integrar una cultura de aprendizaje, así se afrontará eficazmente los desafíos que trae consigo la globalización, a lo que los empleados deben saber responder mediante la labor individual y colectiva.

Por otra parte, se ha comprobado que la mala utilización de técnicas de aprendizaje para gestionar el conocimiento también afecta el plano individual de la organización, que en este caso es el empleado, por lo mismo que terminar en la finalización de su contrato laboral, y esto genera una gran pérdida para la empresa.

El presente proyecto se basa en los objetivos del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025: 1) Eje Económico: Trabajo, empleo, reducción de brechas laborales y emprendimiento. Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. También se basa con 2) Eje social: Educación diversa y de calidad. Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.

De acuerdo con la problemática expuesta, el presente proyecto de titulación tiene como objetivo general: Estructurar un compendio de las técnicas de aprendizaje organizacional. Adicional a esto se presenta los objetivos específicos que se desarrollarán: En primer lugar, analizar los referentes teóricos relacionados a las técnicas de aprendizaje organizacional. A continuación, determinar las técnicas de aprendizaje organizacional más valoradas y, por último, definir las consideraciones previas de usar la técnica de aprendizaje, frecuencia, procedimiento de la implementación, puntos positivos y puntos negativos de las técnicas de aprendizaje organizacional.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se llevó a cabo una exhaustiva investigación bibliográfica que involucró la exploración de diversos referentes para encontrar las mejores técnicas de aprendizaje y las ventajas que su implementación podría aportar a una empresa. En este compendio se expondrán las siguientes técnicas: *outsourcing*, *coaching*, *empowerment*, *benchmarking*, *team building* y, por último, la visión compartida.

En la actualidad, la importancia de realizar un compendio de técnicas de aprendizaje organizacional se muestra oportuno debido a la facilidad distribución

de conocimiento como la necesidad de las empresas de aprender estrategias que mejoraran sus ventas y más aún, si las empresas cada día son más competitivas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Contexto histórico de la empresa

Las instituciones conocidas como empresas de hace 200 años eran diferentes a las empresas de hace 100 años y diferentes a las actuales. No solo porque el concepto de empresa se desarrolla a partir de la revolución industrial a finales de 1780, sino también por la gran evolución que las organizaciones de personas, reunidas para generar dinero, se adapta a nuevas normativas. No existe una compañía que sea 100% igual a otra, por más que intenten replicar los mismos fenómenos o la misma estrategia, siempre existen variantes como el clima, cultura, país, época y principalmente personal que trabaja en esa organización.

En un inicio, las personas se enfocaban en la caza de animales para subsistir, realizaban actividades económicas que mejorarían con el paso de los años, esto llevo a que, en un punto de la historia, las tribus dejaran su forma de vida sedentaria. Al estacionarse en un espacio geográfico, se generó la separación de tierra, división y apropiación con acumulación de productos, y así mejorar la forma de vida de las personas. Poco a poco se intensificaría la separación de estratos sociales, para permitir a ciertas personas cercar sus tierras. "A lo largo de la historia, la división de la propiedad y la riqueza ha sido una fuente de conflictos y tensiones sociales, y ha llevado a cambios políticos y sociales significativos. Las sociedades han experimentado una amplia gama de adaptaciones políticas y sociales para hacer frente a estos cambios, que a su vez han dado forma a la distribución de la propiedad y la riqueza en el tiempo" (Piketty, 2019, p. 59).

Se produce la revolución industrial a finales de 1840 y genera crecimiento económico sin precedentes que elevó la producción, el flujo económico, la liquidez y la retribución al empleado. Es así que, surgen nuevas políticas con el objetivo de mejorar el bienestar del trabajador, lo que reflejó el aumento de la calidad y variedad de productos que consumía la clase media. Como afirma Piketty (2014), "La Revolución Industrial permitió un crecimiento económico sin precedentes, que llevó a un aumento generalizado de la producción y los ingresos en Europa y

Norteamérica. Este crecimiento también permitió el surgimiento de una clase media consumidora de productos de mayor calidad y variedad, lo que contribuyó a la formación de una economía más diversificada y compleja" (p. 66). El crecimiento se extendió por diversas partes del mundo y con él surgieron nuevos estratos sociales, lo que permitió que los primeros empresarios de Inglaterra, Estados Unidos y otros países pudieran desarrollarse y expandirse

En los años 90's llega la globalización a las empresas de la mano con el internet. La comunicación entre persona se facilita mediante el uso teléfonos portátiles que futuramente serían los primeros celulares. La llegada de nueva tecnología mejora exponencialmente la producción de las empresas, todo mejora. El acceso, distribución y retención de información ahora es fácil pero el factor humano sigue presente en todas las ecuaciones empresariales.

Es verdad que la industrialización de las empresas, la llegada de tecnología y la implementación de artefactos cada vez más novedosos e "inteligentes" es un plus gigantesco para las empresas que cada vez buscan reducir los gastos y aumentar la producción al mismo tiempo, sin embargo, todo tiene la influencia de la mano humana. Desde mantenimiento hasta administración, el ser humano es el eje de movilización de la maquinaria.

1.2. La empresa moderna en relación al ser humano

El ser humano gasta la mayor parte de su vida en empresas, dichas empresas es la fuente para que el ser humano reciba un salario, lo que significa que gracias a las empresas el ser humano existe en mundo de hoy. Esta idea deja fuera a las antiguas habilidades de caza o cosecha que nuestros antepasados desarrollaron, ahora es más valioso dominar la tabla de Excel que cazar un animal salvaje.

El ser humano, como ser social, se encuentra en constante interacción con otros individuos en diferentes ámbitos de su vida, y esto incluye también su entorno laboral, por tanto, la empresa como relación entre seres humanos, en palabras de Robbins y Judge (2015), "Las relaciones interpersonales son una parte

fundamental de nuestra vida diaria y desempeñan un papel importante en la formación de nuestra identidad y en nuestro bienestar emocional y psicológico" (p. 312). En este sentido, las empresas son también espacios donde las relaciones interpersonales son cruciales para su funcionamiento eficiente y eficaz.

La construcción de equipos de trabajo colaborativos y con una buena comunicación es esencial para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, las empresas no solo deben enfocarse en el desarrollo de habilidades técnicas de sus empleados, sino también en fomentar la creación de un ambiente laboral que permita el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y productivas.

La construcción de equipos de trabajo efectivos es fundamental para el éxito de una empresa. Según Belbin (2015), "los equipos son grupos de personas interdependientes que trabajan juntas hacia una meta común y que tienen habilidades complementarias" (p. 36). El trabajo en equipo permite a los empleados compartir conocimientos, habilidades y experiencias, lo que lleva a una mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, la construcción de equipos efectivos no es una tarea fácil y requiere de una planificación cuidadosa y la gestión adecuada de los recursos humanos.

Las empresas deben enfocarse en seleccionar a los empleados con habilidades complementarias, proporcionar un ambiente de trabajo adecuado y fomentar la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo. De esta manera, se crea un equipo de trabajo efectivo y comprometido que tenga la capacidad de enfrentar los retos y desafíos organizacionales de manera más eficiente.

En la actualidad, las empresas enfrentan una gigantesca incertidumbre debido a que la sociedad, el mercado y las condiciones de las empresas cada vez tienden a ser más complejas e impredecibles. Como afirmó Kotter (2014), "Los líderes empresariales deben estar preparados para el cambio, incluso sin predecirlo" (p. 37). Los avances tecnológicos, la globalización, la competencia intensa entre empresas dentro del mismo ámbito son solo algunos de los factores externos que

afectan significativamente a las empresas. Por lo tanto, las organizaciones deben ser ágiles y estar dispuestas a adaptarse rápidamente a estos cambios para poder sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

Es por eso que, la capacidad de adaptación de las empresas se convierte en un elemento clave para su éxito a largo plazo. Como menciona Collins (2014), "las empresas exitosas son aquellas que mantienen su núcleo mientras cambian todo lo demás" (p. 45). Es decir, las empresas deben ser capaces de mantener su visión y misión empresarial mientras están dispuestas a innovar, mejorar y transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y de la sociedad. Para ello, es fundamental contar con líderes visionarios y con una cultura empresarial que fomente la innovación y el aprendizaje continuo. Solo así, las empresas se verán mejor preparadas para enfrentar los retos

Miles de empresas intentaron adaptarse a la gran variedad de cambios que han influenciado a los países de forma continua, en su proceso de evolucionar, de seguir el ritmo a la tecnología y los cambios sociales, han perecido. Lo que un día estuvo de moda, unos años fue prohibido por la sociedad. Desde la Revolución Industrial, las empresas han tenido que lidiar con una constante evolución en la sociedad y la tecnología. Como indica Piketty (2014), "el capitalismo es una máquina histórica, un proceso dinámico que transforma el mundo a su alrededor" (p. 10). La capacidad de adaptación ha sido clave para la supervivencia de las empresas a lo largo del tiempo. Sin embargo, en la actualidad, el ritmo de cambio ha aumentado significativamente y las empresas tienen que enfrentarse a una sociedad cada vez más diversa y consciente socialmente. En este sentido, se hace necesario, para las empresas, ser más inclusivos y diversos con el fin de reflejar la diversidad de la sociedad en la que se manejan.

Además, las empresas deben ser más responsables socialmente y tener en cuenta cuestiones como el cambio climático y la sostenibilidad en sus operaciones y productos a través del tiempo, como indica Gunningham y Rees (2017), "las empresas deben ser responsables no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad y el medio ambiente" (p. 26). En definitiva, es crucial

que las empresas estén dispuestas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos si quieren tener éxito a largo plazo y mantenerse relevantes en la sociedad.

En la actualidad, las empresas han comprendido la importancia de poner a las personas en el centro de sus operaciones para garantizar el éxito sostenible. "La clave para el éxito en cualquier negocio es centrarse en las personas: empleados, clientes y socios. La empatía y la capacidad de escuchar son fundamentales para fomentar relaciones duraderas y exitosas en el mercado actual" (Bock, 2020, p. 72). Por lo tanto, no solo se trata de contar con un personal interno comprometido, sino también de poner tener en cuenta el estado emocional, actitudinal de las personas que interactúan con la empresa.

Las organizaciones son capaces de escuchar y responder a las necesidades de sus socios, clientes y proveedores, y fomentar así una relación más cercana y de confianza. En otras palabras, es de gran importancia las personas dentro y fuera de ella como actores fundamentales del éxito empresarial

1.3. Propósito de una empresa

Las empresas deben tener un propósito más allá de la generación de beneficios económicos. "El propósito empresarial se ha convertido en una necesidad para las empresas del siglo XXI. Las empresas que tienen un propósito claro y que integran la sostenibilidad en su estrategia a largo plazo, tienen más posibilidades de tener éxito y generar valor para sus grupos de interés" (Kramer & Porter, 2019, p. 15) Deben buscar un impacto positivo en su entorno y en la sociedad en general, a esto se lo llama "propósito empresarial".

Esta perspectiva implica que la empresa no solo busca satisfacer una necesidad del mercado, sino también contribuir al bienestar social y medioambiental. Así, el propósito empresarial se convierte en una herramienta estratégica para el beneficio a largo plazo. El propósito empresarial es un elemento clave para la toma de decisiones y para la definición de los objetivos y estrategias de la

empresa, tiene en cuenta tanto las necesidades del mercado como las de la sociedad en su conjunto. Como menciona Chiavenato (2009), se basa en "la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio".

Al tener claro la misión y visión, la empresa genera un plan de acción con el fin de cumplir los objetivos establecidos. Este plan de acción debe contar con la realización de tareas y cumplimiento de objetivos a lo largo del tiempo. Al no tener claro el plan de acción, la misión u objetivos de la empresa, los socios no se sentirían seguros de la funcionalidad de la empresa.

Las personas dentro de la empresa buscan el cumplimiento de los objetivos y es trabajo del personal encontrar de forma continua maneras para reducir el tiempo de cumplimiento y de minorar gastos operativos. Esta primicia es el centro de la empresa actual, buscar algún tipo de beneficio, eliminar alguna necesidad de la sociedad de forma eficiente.

Según Kotler y Armstrong (2016), "La misión de una empresa es cumplir con sus objetivos, ya sea maximizar las ganancias, aumentar la participación de mercado, lograr una posición de liderazgo en la industria, satisfacer a los clientes o cumplir con una responsabilidad social" (p. 52). Para lograr estos objetivos, las empresas deben ser eficientes y encontrar formas innovadoras de reducir los costos operativos y mejorar la satisfacción del cliente. Cualquier acción que no contribuya a la consecución de estos objetivos ponen en peligro la existencia y el éxito de la empresa a largo plazo.

Toda acción se mostrara como beneficio de la empresa a menos que sea parte de una estrategia empresarial en la que la empresa perdiera para obtener algún otro tipo de beneficio, caso contrario estaría.

El factor Humano es el pilar de la empresa moderna, todas las piezas jugaran al mismo ritmo bajo las mismas condiciones que su posición jerárquica le permite. El factor humano es perecible y modificable, casi tan variante como las necesidades de la sociedad a la que la empresa tiene estar atenta de movimientos de

mercado, fenómenos climatológicos, etc. De la misma manera, las empresas tienen que prestar atención al factor humano que también es influenciado por gran cantidad de factores externos que disminuyen la eficiencia de los trabajadores.

Las personas dentro de una empresa pretenden trabajar siempre bajo un mismo nivel de productividad y, al mismo tiempo, las empresas esperan eso de los empleados. Gente dispuesta a cumplir con los objetivos, trabajar bajo presión, aceptar las demandas de sus jefes y no ser lo suficientemente conscientes para poder separar la gran mayoría de factores externos que influyen en el rendimiento de las personas.

La pérdida de información dentro de los trabajadores de una empresa, provoca el desvanecimiento de conocimiento, lo cual, derivaría en efectos notorios en el cumplimiento de los objetivos de una empresa, al igual que disminución del trabajo en equipo y si, la adaptabilidad de las personas es baja, podría ser el origen de varios problemas que, como una bola de nieve, crecen y desencadenan diversos problemas en diversas áreas. Los objetivos no llegan a ser cumplidos por la ineficiencia de las personas relacionadas con la empresa, al pensar que todas las piezas son importantes para el funcionamiento de un motor, al remover una pieza, el motor disminuye su eficiencia o peor, no cumple con su cometido.

Una persona que, por alguna casualidad, tuvo un accidente y no tendrá posibilidad de asistir a su trabajo, sería suficiente motivación para que solucione en los problemas relacionados a la productividad o el cumplimiento de objetivos. Si la empresa no tiene un sistema para resguardar el conocimiento construido por los empleados, perderá tiempo valioso e información importante. Para mantener esa información valiosa que tiene alta inversión económica y mucho tiempo invertido, se debería primero entender el proceso que tienen las personas para aprender, retener, generar y ceder conocimiento. La empresa, al no optar por actuar sobre este tema, no se tomará decisiones a favor de la empresa y mucho más, no se cumpliría su objetivo, el cual es, generar dinero.

1.4. Aprendizaje organizacional

De acuerdo con Argote (2016), "El aprendizaje organizacional es un proceso social y cognitivo que implica la creación, transferencia y aplicación de conocimientos dentro de una organización, y que tiene como objetivo mejorar el desempeño y la adaptabilidad de la organización al cambio" (p. 73). En este sentido, el aprendizaje organizacional es un proceso integral que involucra a todos los miembros de la organización y tiene como propósito principal mejorar la capacidad de la organización para responder a las demandas cambiantes del entorno. Como tal, es importante que los empleados tengan la capacidad de reconocer sus propios modelos mentales y trabajar en equipo, así como la iniciativa de aprender y aplicar nuevos conocimientos en su trabajo diario

Para llevar a cabo el aprendizaje organizacional, es necesario tener en cuenta que este aprendizaje tiene que ser constante y realizarlo en diferentes etapas, para que este aprendizaje sea satisfactorio, en el cual se desarrolla el intelecto que cada persona tiene para leer, entender, y crear conocimiento. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014) sostienen que "las organizaciones tiene que desarrollar habilidades para enfrentar la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA) del entorno empresarial, lo que requiere un enfoque continuo en el aprendizaje organizacional". Este aprendizaje es un proceso que permite que el individuo adquiera sus conocimientos basándose en las experiencias que vive, a la adaptación que tiene con los contextos y el ambiente en el que se relaciona.

El aprendizaje organizacional es intencional, lo que significa que la empresa lo provoca en un momento preciso, enfocado en lograr los objetivos que se necesita, todo esto se realiza con el fin de afrontar retos que enfrenten la empresa. Es decir, para enfrentar estas situaciones es necesaria la colaboración de todos quienes conforman la empresa, para esto se promueve la necesidad de aprendizaje dentro de la organización, así las personas serán capaces de generar constantemente y de manera continua el aprendizaje y compartir lo conocido con sus compañeros para alcanzar los resultados que se necesita.

El aprendizaje organizacional requiere de un plan para realizarse, además tiene que ser práctico y estar orientado a la educación de los colaboradores, por lo que implica basarse en el trabajo en equipo y como fin último es un elemento motivador para la empresa. Una de las principales características del aprendizaje organizacional es que promueve el desarrollo organizacional, mientras el capital humano se enriquece del conocimiento adquirido (Rivas, 2022). Por lo mismo que para la eficacia de dicho aprendizaje, es necesaria la cooperación de todos los empleados, pues se basa en la interacción social y el desarrollo del entorno laboral.

Según García (2021), "La adopción de comportamientos y conductas de aprendizaje continuo en una organización permite que sus miembros estén en constante evolución y actualización de sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr una mejor adaptación al entorno cambiante y para incrementar su desempeño" (p. 43). Esto resalta la importancia de promover una cultura de aprendizaje constante dentro de la organización, en la que los empleados estén incentivados a desarrollar sus habilidades y conocimientos de manera constante y a aplicarlos en su trabajo diario. Asimismo, es importante que el departamento encargado de la gestión de los recursos humanos esté en constante evaluación y actualización de las necesidades de la organización para poder brindar el apoyo y capacitación necesarios a los empleados.

El aprendizaje organizacional, según Takeuchi (2017) es un proceso que implica la adquisición, creación y aplicación de conocimiento en la organización, lo que requiere la colaboración entre los miembros de la organización y la adaptación a los cambios del entorno. "En la economía basada en el conocimiento de hoy en día, el conocimiento es el activo más importante que una empresa tiene. Las empresas que gestionan eficazmente su conocimiento estarán mejor posicionadas para tener éxito en la economía global." (Takeuchi, 2017)

El conocimiento es considerado como parte de una acción, no basta con saber, es necesario ponerlo en práctica en el día a día. Takeuchi (2017) sostiene que "el

conocimiento tácito es el conocimiento que es difícil de articular o codificar. A menudo es personal, específico del contexto y está incorporado en la acción."

Por lo tanto, el manejo del conocimiento tácito es una parte crucial del aprendizaje organizacional. Es decir, la gestión de este tipo de conocimiento implica la implementación de sistemas y herramientas que permitan la identificación, asimilación y difusión de dicho conocimiento, el cual es a menudo personal y específico del contexto, en toda la organización. Este manejo del conocimiento tácito, que es esencial para la innovación y la creatividad, contribuye a la creación de una cultura de aprendizaje y de continua mejora en la organización, permite a las personas hacer conexiones y ver las cosas de nuevas maneras (Takeuchi, 2017).

El conocimiento no solo sucede, son adquiridos por diferentes medios, ya sea por medio de la tecnología, personas, libros. Takeuchi (2017) argumenta que "el proceso de aprendizaje es el proceso por el cual las organizaciones adquieren, crean y comparten conocimientos" (p. 6). Es importante decir que este aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento no son procesos aislados, sino que están interconectados y se complementan entre sí. Esta perspectiva, mejora constante en la organización y una adaptación eficiente a los cambios del entorno, lo que, según Takeuchi (2017), contribuirá a su sostenibilidad a largo plazo.

Aprendizaje individual

El aprendizaje individual es un proceso de enseñanza, el cual se basa en estrategias que dependen del ritmo de aprendizaje que tiene cada persona, las mismas que se complementan con distintas actividades. Según Arce y Chávez (2019) este tipo de aprendizaje es un proceso complejo mediante el cual se busca que las personas desarrollen un aprendizaje a lo largo de su vida, de forma que la adquisición de la experiencia se obtenga a través de la experiencia. Por lo tanto, es necesario la implementación de este tipo de aprendizaje y entender que los

conocimientos se comparten, para que las organizaciones sepan adaptarse a los cambios futuros.

Algunas características que representa este tipo de aprendizaje es el tener confianza y la necesidad de aprender a compartir, además de tener interés y apertura al aprendizaje, para que el aprendizaje sea efectivo y genere interés por parte del personal, es necesario que los líderes impulsen esta actividad y sean entusiastas en generar el valor que se merece el aprendizaje individual, es así que la empresa al igual que el personal tiene un papel muy importante en este aprendizaje, para que sepa valorar el capital humano.

Aprendizaje de equipo

Este tipo de aprendizaje tiene como objetivo la construcción de conocimientos y basándose en la información adquirida para actuar lo ante posibles cambios organizacionales o a su vez, enfrentar la realidad empresarial. Según Castellanos (2002) el proceso del aprendizaje corresponde a un trabajo grupal

(...) donde el sujeto que actúa es un sujeto individual que aprende ante la presencia de otros sujetos o en relación con ellos, el objeto es el conocimiento sobre determinado fragmento de la realidad y el producto son las transformaciones que se operan a nivel individual.
(p.99)

En consecuencia, el aprendizaje que se va a desarrollar no se limita a un solo individuo, caso contrario, este busca extenderse y llegar a un plano grupal, y construir las experiencias individuales, para que las mismas actúen como resultado de las transformaciones.

El concepto de "sujeto grupal" se refiere al individuo como parte integral de un grupo. Incluye un conjunto de acciones que caracterizan a las personas en función de cómo se identifican, cómo se diferencian y las características psicológicas que desarrollan dentro del grupo. Por lo tanto, es esencial construir conocimientos y aprender a utilizar el pensamiento como una herramienta,

además de actualizar la información de manera continua a través de capacitaciones, para construir y adquirir colectivamente nuevos conocimientos y compartirlos con el equipo.

De acuerdo con Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch (2016), el rendimiento grupal se basa en las habilidades de los miembros del equipo y su relación con las expectativas, valores, experiencias y características personales, con el objetivo de desarrollar y proporcionar mayores oportunidades para todo el grupo. En consecuencia, es fundamental asumir el rol de sujeto grupal para fomentar un mejor aprendizaje y garantizar que todos se beneficien de la adquisición de conocimientos.

Aprendizaje interorganizacional

El aprendizaje interorganizacional se basa en el proceso de transmisión-adquisición, por lo que busca que las relaciones y colaboraciones que se tiene en las diferentes empresas creen nuevos conocimientos. A lo que Gómez (2003) aporta: “al ser un proceso interactivo dentro de una alianza, donde intervienen varias organizaciones, esta transformación proporciona un conocimiento interorganizacional, que tiene que pasar a formar parte de ambas mediante lo que podríamos llamar una apropiación del mismo” (p.523). Por lo que este proceso necesita de una alianza para realizar actividades conjuntas e importar conocimientos que serían asimilados en la etapa de transformación con el fin de convertir el conocimiento explícito en organizacional.

El conocimiento interorganizacional se desarrolló mediante las nuevas organizaciones estructurales que se edifican en una zona específica, de modo que este principio surge de las redes o vínculos que esta zona empresarial fundamenta, así los conocimientos serán compartidos a nivel general, al igual que el aprendizaje les ayudará a crear y acumular nuevos aprendizajes que aporte a los cambios y no tomó por sorpresa al desarrollo de la empresa.

Compendio

Un compendio es una exposición breve de información, reúne los textos más importantes de un tema en específico, según la RAE (2001) un compendio es una “Breve y sumaria exposición, oral o escrita, de lo más sustancial de una materia ya expuesta latamente” (p. s.n). Esta exposición incluye datos importantes y detallados, que permiten una comprensión más clara de la temática a interés.

Un compendio sirve como una guía en el cual se encuentran diferentes procedimientos, actividades o, como en este caso, técnicas que permitan el enriquecimiento del aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es determinar técnicas de aprendizaje que permitan construir una base sólida para la empresa, cuya actividad comprenda un ahorro del tiempo, una mejor en la cultura organizacional y mejorar el trabajo en equipo para que tanto los líderes como los jefes inmediatos sepan enseñar y compartir los conocimientos que poseen con sus grupos o equipos.

Un compendio es la compilación escrita de las características o conjunto de cualidades que tienen un tema extenso. Un compendio es un documento de referencia para quienes tratan un tema extenso, y guiar a los equipos en el desarrollo y el alcance de un objetivo en común, (Vivanco 2017). Su uso correcto se basa en la recopilación resumida de los conocimientos más relevantes del tema tratado. Por lo tanto, un compendio es autosuficiente, es decir, es inteligible con el fin que el lector mantenga información básica y vital.

Un compendio es un documento que contiene información relevante sobre un aspecto en específico, este requiere de organización del contenido, estructuración, que el contenido sea correcto y entendible, además que tenga fácil comprensión para que cualquier lector, ya sea que, conozca o no del tema que se va a tratar. Este documento comparte procedimientos, características y necesidades relacionados con el tema.

Además, es necesario que el compendio establezca los objetivos que desea alcanzar, este describe las técnicas y los procedimientos establecidos en el compendio, en consecuencia, busca un fin único que es el cumplimiento de los objetivos, también constatará las ventajas que reflejan el incremento de estas técnicas o procedimientos que tendrá la empresa una vez que decida implementar dichos procesos.

Una de las grandes ventajas de integrar un compendio de técnicas de aprendizaje organizacional en una empresa, es que, estas técnicas permitirán a los empleados conocer que el aprendizaje es un proceso natural y que se lleva a cabo diariamente, más no un proceso ajeno al ser humano, por lo tanto, este compendio ayudará a que los empleados y empleadores adopten un pensamiento más sistémico, en la cual se comparta una visión encaminada a alcanzar los objetivos y metas que dispone la empresa.

Existen diferentes técnicas de aprendizaje que permiten conocer las necesidades de la empresa, desarrollar nuevas ideas para enfrentar dichos problemas y evitar que surjan mayores riesgos, además aporta a la adaptación del personal para alcanzar las metas u objetivos propuestos. Entre estas técnicas se presenta el *outsourcing*, el *coaching*, el *empowerment*, *benchmarking*, visión compartida.

Alfredo Pérez, en su libro administración aplicada, explica, cuáles son las técnicas de aprendizaje organizacional más utilizadas en las empresas modernas. Se utiliza la información recopilada de su libro para exponer las técnicas más utilizadas por las empresas en la actualidad

Outsourcing

El *outsourcing* es la "contratación de proveedores externos para realizar procesos que originalmente son realizados dentro de una empresa, el manejo de la nómina, la tecnología de la información y la producción" (Mardones & Cuadra, 2017, p. 2). Esta técnica se ha convertido en una herramienta popular para reducir costos y aumentar la eficiencia de una empresa. La subcontratación es útil en situaciones

en las que la empresa no tiene los recursos internos necesarios para realizar una tarea específica. Además, el *outsourcing* permite a la empresa enfocarse en sus competencias principales y dejar tareas secundarias a expertos externos.

Uno de los objetivos por el cual se aplica esta externalización de las empresas, es debido a que buscan mejorar procesos y a base de esto mejorar los servicios que una empresa ofrece, así también se conoce de estos procesos para que las empresas crezcan internamente y al trabajar junto con el personal externo que aprende de las técnicas o los servicios que se ofrece para poder compartir lo aprendido con el personal interno de la empresa. Por ejemplo, una empresa decide tener personal externo como vendedores, hace que sus productos lleguen a más sectores y así el producto o el servicio que se ofrece tenga más alcance.

Coaching

El objetivo del coaching es mejorar el rendimiento del personal a nivel individual, lo cual, a su vez, contribuye al rendimiento colectivo del grupo. Cabe destacar que el coaching no se trata únicamente de adquirir conocimientos o información, sino de descubrir algo nuevo que impulse el cambio de comportamiento.

Desde la perspectiva de la psicología, el coaching involucra conceptos como la conciencia, la libertad, la autorrealización y la liberación del potencial humano. Por esta razón, Whitmore (2017) afirma que "el coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño" (p. 10). Así, el coaching se concibe como una colaboración entre líderes y equipos, en la que el coach facilita el aprendizaje tanto del líder como de la organización en su conjunto. Al alcanzar metas y objetivos propuestos, la empresa en su totalidad se identifica con el logro obtenido y todos celebran el éxito alcanzado.

Empowerment

El *empowerment*, también conocido como empoderamiento, se refiere a "la práctica de compartir información, recompensas y poder con los empleados para

que se tome iniciativas e innovar para mejorar el rendimiento y lograr los objetivos de la organización" (Ahammad & Azad, 2020, p. 64). Esta estrategia impulsa el compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito general de la empresa. El *empowerment* viene de su traducción "dar poder" es decir, que cierta persona da a otra el poder, la influencia o la autoridad para que haga algo.

Además, entre sus definiciones se comprende al *empowerment*, como el empoderamiento, el cual radicará en todo el personal perteneciente a la empresa. Esta palabra tiene el poder propio de transformar la vida de muchas personas, pues es capaz de cautivar y expandir las necesidades y los horizontes que ellos mismos se limitan.

La aplicación de técnicas de aprendizaje organizacional, como el *benchmarking*, el *empowerment*, el *outsourcing*, el *teambuilding*, la visión compartida y el coaching, proporciona múltiples beneficios que potencian el desarrollo del personal y la organización. Estas estrategias fomentan la expansión de habilidades y conocimientos, incrementar la satisfacción y motivación del equipo. Es fundamental que líderes y directivos adopten y promuevan estas técnicas, pues ello permitirá difundir, compartir y autodirigir a los grupos de trabajo de manera efectiva. Además, la autonomía en las actividades empresariales se ve reforzada, lo que se traduce en un sólido soporte para el crecimiento y éxito de la organización.

Benchmarking

El *benchmarking* es una técnica utilizada por las empresas para evaluar los productos o servicios que estas ofrecen, este proceso se realiza con el fin único de revitalizar a la empresa y agregar más valor a las organizaciones, según Hernández & Cano (2017) el *benchmarking* es una alternativa que permite conseguir que la empresa fomente en sus colaboradores la autoevaluación o el análisis interno. De forma que las personas que se ven involucradas en este

proceso estarán alerta a cualquier mejora u oportunidad que aparezca, así se mejorará la calidad de servicios que ofrece una empresa.

De igual forma, el *benchmarking* colabora en el apoyo y la satisfacción que tiene un cliente con respecto a la empresa, por lo mismo que es de vital importancia mejorar constantemente en la atención y la calidad que se ofrece a los clientes tanto internos como externos. Esta técnica permite mejorar las actividades que suscitan dentro de una organización, por lo tanto, el pronóstico que se realiza para conocer el comportamiento laboral ayuda a crear estrategias que permitan alcanzar objetivos a corto plazo (Hernández & Cano, 2017). En consecuencia, se entiende que el personal que labora es quien brinda soporte a la empresa, de manera que, el servicio que brinda es un factor de éxito, al formar así un fracaso o el triunfo y el posicionamiento de la empresa en el mercado laboral.

Team Building

El *team building* es una estrategia aplicada para organizar diferentes actividades que permitan mejorar el trabajo en equipo, además permita mejorar las relaciones interpersonales y a la vez hacer que el personal se vea más comprometido con la empresa. Es por esta razón que el *team building* es un método que mejora la productividad laboral en las empresas, basado en la realización de actividades que promuevan el sentimiento de pertenencia a un determinado a un grupo, además que mejora la comunicación y denota la actividad positiva de los miembros. (Consejo de Redacción, 2016). En consecuencia, es un beneficio total para la empresa la aplicación de esta técnica, mientras se analiza que esta práctica también requiere de compromiso y demanda velocidad en la aplicación de sus tareas.

Visión compartida

La visión compartida parte de un contexto que es definir un objetivo que se desea alcanzar a nivel grupal. Según Márquez, Garduño y Cardoso (2019) esta técnica incluye los objetivos a largo plazo y las metas que necesitan las empresas para su

progreso. Es decir, este principio nace de la equidad y la conformidad que se tiene con las responsabilidades comunes, pero diferenciadas en la capacidad que tiene cada empleado, para enfrentarse a los cambios organizacionales. Esta visión es de interés común para toda la empresa, este tiene que iniciar como una acción personal para que inspire a todo el personal y así se convierta en grupal.

Esta técnica tiene la capacidad de integrar los valores, intereses y objetivos tanto de la empresa como de sus empleados. Por lo mismo que para inspirar una visión compartida se necesita mirar más allá del horizonte, además los líderes deben recopilar las emociones de todo su grupo para que así se interactúe con los intereses que tiene cada miembro y se comprometen con alcanzar un solo objetivo para el beneficio de toda la empresa (Márquez, et al. 2019). Por lo tanto, la integración de esta técnica permitirá que todos los empleados tengan una apreciación más profunda de cuáles son los objetivos de la empresa y viceversa que la empresa aprecie los objetivos que tiene su personal

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es bibliográfico, lo que implica la búsqueda y recopilación de información proveniente de diversas fuentes como libros, revistas y estudios. Un estudio bibliográfico implica determinar si la información es relevante para la investigación y no, además de brindar conocimiento de diferentes ideas relacionadas con el tema de interés

Las bases de toda investigación son los cimientos científicos de donde parten la gran mayoría de postulados. Como afirma Mejía (2008) refiriéndose a los métodos y formas de investigación, "los conocimientos previos sean científicos o filosóficos son la primera fase de la investigación científica". La presente investigación pretende indagar por diversos postulados teóricos de diferentes autores y países como primera fase de esta investigación bibliográfica

Investigación cualitativa

La presente tesis se enfoca en las técnicas de aprendizaje organizacional y su impacto en el rendimiento y la innovación dentro de las empresas. Para abordar este tema, se realizará una investigación cualitativa, la cual, según Ñaupas (2014), incluye "todas las etapas a seguir en la investigación, desde el planteamiento del problema hasta la redacción del informe" (p.147). Este enfoque metodológico permitirá analizar de manera sistemática y objetiva el efecto de las prácticas de aprendizaje organizacional en el desempeño de las organizaciones.

En este contexto, Sung y Choi (2014) afirman que "las prácticas de aprendizaje organizacional, como la adquisición, distribución y aplicación de conocimientos, mejoraran el rendimiento organizacional y la innovación" (p. 235). Por lo tanto, la investigación cualitativa ayudará a evaluar la efectividad de las diferentes técnicas de aprendizaje organizacional en función de los resultados obtenidos en las organizaciones que las implementan, lo que contribuirá al avance del

conocimiento en este campo y a la toma de decisiones basadas en evidencia para la gestión del capital humano en las empresas.

La presente investigación cualitativa no solo implica realizar un compendio de técnicas de aprendizaje organizacional sino también explicar cómo los postulados teóricos que se convirtieron en acciones para las empresas lograron convertirse en tendencia mundial y fueron adoptados por innumerables empresas alrededor de todo el mundo terminaron su relevancia para esta investigación. La investigación cualitativa pretende explicar el proceso de recolección de información para realizar el compendio de técnicas de aprendizaje organizacional como dice Cárdenas (2018) “Suele usarse para objetivos de explicación” (p.3). es que se justifica esta investigación como una investigación cualitativa.

En la actualidad, la importancia de realizar un compendio de técnicas de aprendizaje organizacional se muestra oportuno debido a la facilidad distribución de conocimiento como la necesidad de las empresas de aprender estrategias que mejoraran sus ventas y más aún, si las empresas cada día son más competitivas.

Alcance de la investigación

En la presente investigación se ha seleccionado el enfoque descriptivo debido a su capacidad para identificar y describir detalladamente las características que se consideren más relevantes para el estudio. Al adoptar este enfoque, se espera obtener una comprensión clara y completa de la naturaleza del tema de investigación y de los aspectos más relevantes del mismo. Con el enfoque descriptivo se busca proporcionar información precisa y objetiva sobre los hechos y fenómenos estudiados, lo que permitirá una mejor comprensión y análisis de los resultados obtenidos., según Hernández (2014) “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.92). Por lo que es necesario recoger información para describir las variables que fueron consideradas para la realización del proyecto.

La investigación no pretende cambiar la realidad de las empresas, como comenta Arias (2020) “no es una situación donde se quiera llegar con una investigación, sino un planeamiento inicial para precisar que se desea intervenir en algún problema para mejorarlo” (p.44). La investigación pretende plantear un compendio debido la falta de organización en las técnicas de aprendizaje organizacional. Se busca recopilar información que accesible para el personal de la empresa, información desarrollada por diversos autores que beneficien a las empresas de diversos países, la información recopilada proviene de diversos autores de diversos países.

El alcance descriptivo también define que el autor no tiene protestad de agregar o reducir la información existente, más bien, tiene como objetivo demostrar la información recopilada de diversos autores. Como afirma Sousa (2007) “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa-efecto” (p.3). La investigación bibliográfica en sí misma no busca generar efectos o causas, sino que su objetivo es recopilar técnicas de aprendizaje organizacional que las empresas utilizan para reducir la fuga de conocimiento que ocurre debido a eventos esporádicos, como la separación de un empleado o la falta de capacitación constante de los trabajadores.

Delimitación del rango de búsqueda

No se utilizó herramientas como Microsoft Bing o Altavista, Google abarca un alto volumen de vistas. Como se menciona en la pág. web serpwatch.io “As of April 2021, Google holds a whopping 92.18% share of the global search engine market. Bing ranks second with a market share of 2.27%.” Google sostiene el 92.18% mientras que Microsoft Bing solo el 2.27%. Es por eso que se determina que Google es mucho más relevante para esta investigación.

Google Academics, una herramienta perteneciente a Google, se muestra como una plataforma educativa eficaz por su velocidad y sistema de búsqueda,

mientras que Microsoft Bing carece de un sistema de filtración entre artículo científico y blog.

La plataforma Baidu representa el 76.05% de cuota de mercado con influencia directa con China. El gobierno chino y sus empresas tienen prohibido tener relación laboral con Google, esta es la razón por la que Baidu controla el mercado en China. Al ser una herramienta eficaz para China, carece de herramientas para usuarios latinoamericanos como traducción de todos los documentos y acceso a revistas científicas estadounidenses.

Además, se ha seleccionado la plataforma denominada Dimensions.ai, reconocida por su capacidad para interrelacionar textos e integrar diversidad de información. La elección de esta plataforma se justifica por múltiples razones. En primer lugar, Dimensions.ai destaca por su sofisticado uso de la inteligencia artificial, lo que aporta ventajas significativas para la investigación. Mejora la comprensión de la interconexión entre distintas ideas y facilita la detección de patrones y tendencias emergentes en el corpus de datos analizado.

Por otro lado, su habilidad para procesar y analizar grandes cantidades de información permite al investigador profundizar en el estudio de sus temas de interés, optimizar el tiempo y mejorar la eficiencia del proceso de investigación. Adicionalmente, su robusta funcionalidad y flexibilidad la hacen apta para una variedad de contextos de investigación, lo que suma a su valor y la convierte en una herramienta indispensable para el desarrollo de esta tesis.

En la actualidad, la recopilación de técnicas de aprendizaje se ha vuelto esencial para el éxito empresarial en el sistema capitalista del siglo XXI. Las empresas están bajo una gran presión para incrementar sus ganancias y mantenerse a la vanguardia de la competencia. Históricamente, el sistema capitalista ha estado en desarrollo durante más de un siglo, pero fue en la década de 1980 en la que las empresas comenzaron a poner el enfoque en el ser humano como fin en lugar de un medio.

A medida que avanzaba la década de 1990 y se producía la globalización, la importancia de recopilar información sobre postulados relacionados con el aprendizaje organizacional se volvía cada vez más relevante para las empresas modernas. A medida que la competencia se intensificaba, las empresas comenzaron a optar por estrategias tanto nacionales como internacionales para incrementar sus ventas y obtener una ventaja competitiva, especialmente las empresas internacionales.

En este contexto, la recopilación de técnicas de aprendizaje organizacional se ha convertido en una práctica clave para las empresas modernas. Al adoptar estas técnicas, las empresas se desarrollan y mejoran constantemente sus habilidades y conocimientos, fomentan una cultura de aprendizaje continuo y retienen su talento para seguir crecer y prosperar en un mercado globalizado y altamente competitivo.

2.2. Proceso de recopilación de información

Para la recopilación de información se utilizaron herramientas digitales e información física basada en fuentes bibliográficas como: libros, artículos científicos, revistas académicas y repositorios digitales

La recopilación bibliográfica es fundamental en cualquier investigación, por lo mismo que, se registran documentos que han generado cambios en la historia de la temática estudiada, además que se utiliza como base central del desarrollo de la información presentada. La revisión bibliográfica se aplica a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancias (Betancourt, 2014, p.). En consecuencia, esta técnica resulta ser la más apropiada para realizar esta investigación, de esta forma engloba los aspectos necesarios para el desarrollo bibliográfico.

Es fundamental resaltar la relevancia de detallar de manera clara y concisa el proceso de búsqueda de información en cualquier tipo de investigación. Este proceso es crucial para garantizar la obtención de datos precisos, confiables y

relevantes, así como para evitar la introducción de sesgos tecnológicos o sociales que afecten negativamente los resultados del estudio.

Es importante tener en cuenta que el proceso de investigación es riguroso y se enfoca en mantener una postura neutral para garantizar que la investigación no se vea afectada por ningún tipo de influencia externa. Para lograr este objetivo, es necesario realizar una elección minuciosa tanto de la plataforma de búsqueda como de las palabras que se utilizarán en el análisis. En este sentido, es esencial analizar cuidadosamente la frecuencia con la que el autor utiliza determinadas palabras, lo que permitirá demostrar la relevancia de dichas palabras para el tema de investigación en cuestión.

Es necesario mencionar que existen diversas técnicas y herramientas que ayudan en el proceso de búsqueda de información, tales como motores de búsqueda especializados, bases de datos electrónicas, y software de análisis de datos, entre otros. Además, es esencial seguir un enfoque sistemático y metodológico para garantizar que todos los datos sean recopilados de manera eficiente y precisa.

Asimismo, otro aspecto clave del proceso de búsqueda de información es la revisión crítica y el análisis detallado de los resultados obtenidos. Esto implica no solo la identificación de patrones y tendencias relevantes en los datos, sino también la evaluación cuidadosa de la calidad y fiabilidad de las fuentes utilizadas, así como la identificación de posibles sesgos o limitaciones en el proceso de investigación.

En resumen, la detallada descripción del proceso de búsqueda de información es un aspecto crucial de cualquier investigación, mientras se garantiza la precisión, relevancia y fiabilidad de los datos obtenidos. Es importante seguir un enfoque sistemático y riguroso en todo momento, así como utilizar las herramientas y técnicas más adecuadas para lograr los objetivos de la investigación de manera eficiente y efectiva.

Búsqueda de información

Es fundamental elegir cuidadosamente la plataforma de búsqueda de información en cualquier investigación, debido que influye significativamente en los resultados obtenidos. La elección de una plataforma inadecuada limitan el acceso a información relevante o incluso proporcionar datos erróneos, lo que afecta negativamente la calidad y confiabilidad de la investigación. Por lo tanto, es crucial evaluar detalladamente las características y prestaciones de cada plataforma antes de seleccionar la más adecuada para el estudio en cuestión.

Una elección cuidadosa y fundamentada garantiza la obtención de información precisa y actualizada, lo que a su vez aumenta la credibilidad y el impacto de la investigación. Además, elegir una plataforma de búsqueda apropiada también contribuye a la eficiencia del proceso de investigación, ahorrar tiempo y recursos al facilitar la identificación y selección de datos relevantes y de alta calidad.

En resumen, la elección de una plataforma adecuada es crucial para el éxito de cualquier investigación, dado que influye en la calidad de los resultados obtenidos, la eficiencia del proceso y la credibilidad de la investigación en su conjunto.

La plataforma de Google Academics cuenta con una serie de filtros en los resultados que permiten una búsqueda más específica de información, inclusión del año de publicación, idioma y citas. Esto resulta de gran ayuda para el investigador, dado que permite acceder a información actualizada y relevante, lo que contribuye a la realización de una investigación moderna y con mayor impacto.

Cabe destacar que el uso de esta plataforma como fuente principal de información en esta investigación ha sido cuidadosamente evaluado y seleccionado en base a su confiabilidad, relevancia y prestigio en el ámbito científico. Además, se ha utilizado de manera complementaria con otras fuentes confiables y reconocidas

en el campo de estudio, para garantizar la obtención de datos precisos y de alta calidad.

Se ha optado adicionalmente por el uso de la plataforma Dimensions.ai, altamente apreciada por su habilidad para vincular textos y amalgamar una diversidad de información. La decisión de emplear esta plataforma no es fortuita, sino que se basa en una serie de motivos fundamentales.

Para empezar, Dimensions.ai se distingue por su aplicación avanzada de inteligencia artificial, lo que trae consigo beneficios notables para la investigación. Permite una mejor comprensión de las relaciones inherentes entre diversas ideas, además de facilitar la identificación de patrones y tendencias emergentes en el conjunto de datos analizado. Además, su capacidad para procesar y analizar grandes volúmenes de información posibilita al investigador profundizar en sus áreas de interés al maximizar así el aprovechamiento del tiempo y aumento la eficacia del proceso investigativo.

En conclusión, es de vital importancia utilizar herramientas como Dimensions.ai y Google Academics en el contexto de la investigación moderna. Sus enfoque integrados, el uso de inteligencia artificial para el análisis de datos no solo agilizan el proceso investigativo, sino que también incrementan la profundidad y precisión del análisis. La elección de esta plataforma responde a la necesidad de un análisis exhaustivo y de alta calidad que es fundamental para cualquier tesis. Este uso estratégico de la tecnología, en última instancia, conduce a *insights* más novedosos y significativos, para elevar así la calidad general de la investigación. La adaptabilidad y robustez de Dimensions.ai la convierten en una herramienta invaluable en este sentido, para proporcionar los medios para explorar y entender más efectivamente la complejidad del conocimiento en el dominio de estudio.

En conclusión, la elección de Google Academics como fuente principal de información en esta investigación se debe a su amplia gama de recursos y herramientas, así como a su prestigio y confiabilidad en el ámbito científico. Esto

ha permitido la obtención de información precisa y actualizada, lo que ha contribuido significativamente al éxito de esta investigación.

Para llevar a cabo el proceso de selección de palabras en la plataforma de Google Academics, se utilizó una metodología cuidadosa y rigurosa. En primer lugar, se eligieron las palabras clave que se utilizarían para la búsqueda, basándose en la relevancia y pertinencia del siguiente manual "ORGB: Organizational Behavior" de Debra L. Nelson y James Campbell Quick. La elección de estas palabras se basó en la trayectoria y experiencia de los autores, quien cuenta con una destacada carrera en el ámbito de la psicología organizacional, es docente en la Universidad de El Bosque y ha realizado numerosos artículos en revistas especializadas. Fink (2019) destaca la importancia "la selección adecuada de palabras clave es crucial para obtener resultados relevantes y precisos en una búsqueda académica".

La obra de Nelson y Quick es altamente valorada en el campo de la psicología organizacional, lo que se refleja en las numerosas ediciones y actualizaciones de su libro "ORGB: Organizational Behavior". La amplia experiencia y trayectoria de los autores en el ámbito de la psicología organizacional les ha permitido mantener su investigación actualizada y relevante, como lo demuestran sus recientes trabajos en temas como la psicología positiva y su efecto en equipos de trabajo.

La selección de las palabras clave se llevó a cabo de manera cuidadosa y sistemática, y se aseguró que fueran lo suficientemente amplias como para permitir la identificación de estudios relevantes, pero lo suficientemente específicas para evitar la inclusión de información no pertinente. Este proceso es esencial para asegurar que la búsqueda se realice de manera efectiva y que se obtengan resultados significativos y relevantes para la investigación. Se concluye que, la elección cuidadosa de palabras clave es un aspecto fundamental para garantizar el éxito de cualquier investigación en el campo de la psicología organizacional.

"El Manual de Psicología Organizacional: perspectivas y avances es una obra que reúne una amplia gama de perspectivas y autores en el campo de la psicología organizacional. A través de un análisis detallado, se destacó la frecuencia de ciertas palabras que resultaron ser particularmente pertinentes para la presente investigación.

Por ejemplo, la palabra 'aprendizaje' se repite en numerosas ocasiones a lo largo del libro, lo que resalta su relevancia en el campo de la psicología organizacional. Este patrón de frecuencia también se observó con otras palabras clave relacionadas con el aprendizaje organizacional, tales como 'compañía', 'comunicación', 'plan', 'empleado' y 'RRHH'.

La justificación para realizar el análisis de términos y palabras clave en el libro "Organizational Behaviour" de Nelson y Quick, y en esta investigación radica en su relevancia para el tema de estudio. Al identificar y analizar los términos más utilizados y relevantes en esta obra, se busca comprender mejor el enfoque y el alcance de la investigación. Además, permite evaluar la coherencia y la conexión entre las diferentes partes del estudio y asegurar que se aborden todos los aspectos esenciales.

El análisis de términos es esencial para identificar áreas que requiere mayor atención o investigación adicional. Al reconocer las palabras clave más utilizadas, se obtiene una visión general del enfoque de la investigación y se ajusta o mejora según sea necesario.

Además de la información proporcionada en la guía "Psicología Organizacional: perspectivas y avances", el syllabus de la carrera de psicología organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue una fuente valiosa de información sobre este tema.

La materia de Comunicación Interna o Comunicación Organizacional, impartida en la carrera de Psicología Organizacional de esta universidad, es esencial para los futuros profesionales en este campo. Aborda diversos temas, incluso la

importancia de la comunicación en el entorno laboral, la gestión del clima organizacional, la negociación y la resolución de conflictos. En sí, la Comunicación Organizacional se enfoca en el proceso de comunicación dentro de una empresa y destaca la importancia de una comunicación efectiva para lograr el éxito en la gestión de proyectos y el desarrollo del personal.

"Capacitación", como define Aguilar (2018), "La capacitación es un proceso sistemático y continuo que tiene como objetivo mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados en el contexto laboral" (p. 189). Es un tema recurrente en la materia de Comunicación Organizacional, se considera un factor clave para el desarrollo del personal y la mejora de su desempeño en el trabajo.

La capacitación permite a los empleados adquirir nuevas habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para mejorar su trabajo y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos de la organización. Además, les permite adaptarse a los cambios en el entorno laboral y mantenerse actualizados en su campo de trabajo.

En esta materia también se aborda la gestión del clima laboral, un factor crucial para el bienestar emocional y psicológico de los empleados. Un ambiente laboral saludable mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez se traduce en beneficios para la organización.

Otro tema importante que se aborda en la materia de Comunicación Organizacional es la negociación y la resolución de conflictos. Estos temas son esenciales para los profesionales en psicología organizacional, debido a que su trabajo diario enfrenta a situaciones en las que la negociación y la resolución de conflictos son necesarias para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

En resumen, la materia de Comunicación Interna o Comunicación Organizacional en la carrera de psicología organizacional de la Pontificia Universidad Católica del

Ecuador proporciona a los estudiantes una base sólida para entender la importancia de la comunicación en el entorno laboral, la gestión del clima organizacional, la capacitación, la negociación y la resolución de conflictos. Estos temas son fundamentales para los profesionales en psicología organizacional, y su estudio ayudará a los futuros graduados a desarrollar habilidades y conocimientos valiosos para su carrera.

La palabra "Capacitación" se ha visto reflejada en la materia de "reclutamiento personal" como parte de los procesos de selección de personal por el cual el departamento de RRHH es responsable de elegir al candidato adecuado para el puesto laboral. La relevancia de la palabra capacitación para la materia de "reclutamiento personal" es alta y lo corrobora el Syllabus de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Las siguientes imágenes ilustran los resultados de la recopilación de palabras relevantes para esta investigación. El cuadro ha sido elaborado por el equipo de investigación con el fin de representar visualmente las palabras clave y conceptos más importantes relacionados con la Psicología Organizacional.

En el cuadro se observa diversas categorías, tales como "Comportamiento Organizacional", "Comunicación Organizacional", "Reclutamiento y Selección", "Capacitación", "Evaluación de Desempeño" y "Seguridad Industrial". Cada una de estas categorías contiene palabras y conceptos clave relacionados con el tema en cuestión

Por ejemplo, en la categoría de "Comportamiento Organizacional" se encuentran palabras como "Motivación", "Liderazgo", "Trabajo en equipo" y "Clima Organizacional", mientras que en la categoría de "Reclutamiento y Selección" se encuentran palabras como "Entrevista de trabajo", "Pruebas Psicológicas", "Análisis de currículum" y "Referencias laborales".

La inclusión de la categoría de "Capacitación" en este cuadro es fundamental, refleja la importancia que tiene este proceso en la Psicología Organizacional y en

la gestión de recursos humanos. En esta categoría se encuentran palabras como "Plan de capacitación", "Desarrollo de habilidades", "Programas de entrenamiento" y "Evaluación de impacto".

El siguiente cuadro representa una herramienta útil para visualizar y comprender las palabras clave y conceptos más importantes relacionados con la Psicología Organizacional y la gestión de recursos humanos. Su elaboración ha sido resultado de una investigación rigurosa y la selección de las palabras y categorías ha sido cuidadosamente pensada para ofrecer una visión completa y detallada del tema.

Cuadro 1. Autores

Palabras Clave	Definición	Fuente	Traducción	Contexto Histórico
Aprendizaje	Proceso por el que se adquiere una habilidad, se asimila una información o se adopta una nueva estrategia de conocimiento y acción.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Benchmarking	The process of comparing one's business processes and performance metrics to industry bests or best practices from other industries.	Cambridge English Dictionary	punto de referencia	Actual
Capacitar	Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Challenges	A task or situation that tests someone's abilities.	Oxford English Dictionary	desafíos	Actual
Coaching	A form of development in which an experienced person, called a coach, supports a learner or client in achieving a specific personal or professional goal.	Oxford English Dictionary	entrenamiento	Actual
Company	A commercial business.	Oxford English Dictionary	empresa	Actual
Compendio	Breve, sumaria, sustancialmente completa y a la vez concentrada exposición de una materia.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Communication	The imparting or exchanging of information by speaking, writing, or using some other medium.	Oxford English Dictionary	comunicación	Actual
Empowerment	The process of becoming stronger and more confident, especially in controlling one's life and claiming one's rights.	Oxford English Dictionary	empoderamiento	Actual

Entrepreneurial	Characterized by the taking of financial risks in the hope of profit; enterprising.	Oxford English Dictionary	empresarial	Actual
Fuga de conocimientos	Fenómeno de transferencia de conocimiento humano desde las organizaciones hacia otros lugares, principalmente por la rotación de personal.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Actual
Gaps	An unfilled space or interval; a break in continuity.	Oxford English Dictionary	brechas	Actual
Gastos generales	Conjunto de gastos necesarios para el funcionamiento de una empresa y que no se pueden atribuir a una actividad específica.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Improvement	The action of improving or the state of being improved.	Oxford English Dictionary	mejora	Actual
Lean management	Methodology which aims to provide a new way to think about how to organize human activities to deliver more benefits to society and value to individuals while eliminating waste.	Oxford English Dictionary	gestión lean	Actual
Margen de beneficios	Diferencia entre los ingresos totales y los costos totales de un producto o servicio.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Mercado objetivo	Segmento específico del mercado al que se dirigen los productos o servicios de una empresa.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Moderno
Multinacional	Empresa que realiza inversiones y tiene presencia física en varios países, más allá de donde se encuentren sus oficinas centrales o su matriz.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Moderno
Objetivos	Resultado que se espera lograr con la realización de una acción o una serie de acciones.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Outsourcing	Practice used by different companies to reduce costs by transferring portions of work to outside suppliers rather than completing it internally.	Oxford English Dictionary	subcontratación	Actual
Pérdida neta	Diferencia negativa entre ingresos y gastos de una entidad en un período de tiempo dado.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Plan	Detailed proposal for doing or achieving something.	Oxford English Dictionary	plan	Clásico
Plan de negocios	Documento escrito que especifica cómo se desarrollará y gestionará un negocio.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Moderno
Pros and cons	Arguments for and against something; advantages and	Oxford English Dictionary	pros y contras	Actual

	disadvantages.			
Psicología organizacional	Campo de estudio que comprende el entendimiento, predicción y gestión del comportamiento humano en ambientes laborales.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Actual
Rrhh (Recursos Humanos)	Conjunto de individuos que forman parte de una organización, considerados por su capacidad para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.	Diccionario de la lengua española (RAE)	N/A	Clásico
Teamwork	The combined action of a group, especially when effective and efficient.	Oxford English Dictionary	trabajo en equipo	Actual
Technology	The application of scientific knowledge for practical purposes, especially in industry.	Oxford English Dictionary	tecnología	Moderno
Tendencies	An inclination towards a particular characteristic or type of behavior.	Oxford English Dictionary	tendencias	Actual
Theory	A supposition or a system of ideas intended to explain something, especially one based on general principles independent of the thing to be explained.	Oxford English Dictionary	teoría	Clásico
Trending	The popular or latest style or fashion.	Oxford English Dictionary	tendencia	Actual
Workplace	A place where people work, such as an office or factory.	Oxford English Dictionary	lugar de trabajo	Actual
Empowerment	The process of becoming stronger and more confident, especially in controlling one's life and claiming one's rights.	Oxford English Dictionary	empoderamiento	Actual
Coaching	A form of development in which an experienced person, called a coach, supports a learner or client in achieving a specific personal or professional goal.	Oxford English Dictionary	entrenamiento	Actual

Fuente: modificado a partir del Diccionario de la lengua española (RAE) y Oxford English Dictionary.

El cuadro anterior recopila las palabras más utilizadas en el buscador de *Google Academics*. Cada palabra viene acompañada de su definición, fuente, traducción (si aplica) y relevancia para la investigación. Para elaborar las definiciones, se utilizó el diccionario de la Real Academia Española y el diccionario de Oxford de inglés. Es importante destacar que, aunque las palabras suelen conservar su significado a lo largo del tiempo, algunas definiciones son influenciadas por el

contexto histórico. Además, es importante señalar que la definición de ciertas palabras sigue relevante en la actualidad.

Es crucial seleccionar las palabras adecuadas al realizar una búsqueda, el uso de ciertas palabras inclina el enfoque de la investigación hacia una perspectiva no deseada. El objetivo de elegir las palabras adecuadas es garantizar que la investigación sea lo más imparcial y objetiva posible

Selección de autores

Además de la selección de autores, también es necesario considerar la calidad de la información obtenida. En el ámbito de la psicología organizacional, existen diversas corrientes teóricas y enfoques metodológicos que influyen en los resultados y conclusiones de la investigación. Por lo tanto, es importante asegurarse de que la información recopilada sea confiable, válida y relevante para la investigación.

Una de las fuentes más confiables de información son los artículos científicos publicados en revistas especializadas, son revisados por pares y sometidos a un riguroso proceso de evaluación antes de ser publicados. Además, es importante considerar la fecha de publicación de los artículos, la psicología organizacional es un campo que se encuentra en constante evolución y actualización.

Otra fuente importante de información son los libros escritos por autores reconocidos en el campo de la psicología organizacional. Estos libros suelen proporcionar una visión más amplia y detallada de los temas tratados. Es importante tener en cuenta la variedad y la calidad de la información recopilada para obtener una visión más amplia y completa del tema en cuestión.

Además, la elección de autores de diferentes países también permite comparar y contrastar prácticas y teorías en diferentes contextos culturales y organizacionales. Esto lleva a una mejor comprensión de la efectividad de

diferentes prácticas y enfoques en diferentes culturas y empresas, y a la identificación de mejores prácticas para adaptarlas a situaciones específicas.

Al elegir autores de diferentes países, se obtienen diferentes perspectivas sobre un mismo tema y se exploran nuevas teorías y enfoques que son relevantes para aplicar en diferentes contextos. En resumen, la elección de autores de diferentes países es crucial para garantizar la inclusión de perspectivas diversas y para lograr una comprensión completa y enriquecedora del tema investigado

De la misma manera, esta investigación pretende abarcar información de diversas fuentes bibliográficas que aporten diversos puntos de vista. Tener en cuenta la importancia de elegir diversas fuentes de información ayuda a que la investigación sea actual y variada. Como señala Madsen (2016), "La inclusión de fuentes variadas en una investigación es esencial para obtener una visión completa del tema en cuestión y evitar la presentación de un único punto de vista." Al analizar autores como Piketty, T. (2014 con Jay, S (2020) podemos entender que existe una línea de razonamiento que depende el uno del otro para poder mantener ciertos postulados. Un autor actual se sostiene de otro así la diferencia sea de 50 años. Incluso si las ideas de un autor contradicen a otro, se mantiene como la base fundamental para que otros investigadores tomen como referencia y partan de ello.

Para ampliar la cantidad y variedad de fuentes, se ha recurrido a diferentes tipos de publicaciones, como artículos, tesis, informes, libros, entre otros. Cada tipo de publicación brinda información valiosa y aportar diferentes perspectivas y enfoques en la temática investigada. Además, se ha buscado no solo limitarse a publicaciones recientes, sino también incluir trabajos antiguos que aporten información histórica o contextual relevante. De esta manera, se busca tener una visión amplia y completa de la temática abordada.

Es importante destacar que la siguiente imagen realizada por autoría propia muestra la diversidad de fuentes utilizadas en la investigación, como artículos científicos, libros, tesis y páginas web. Esta variedad de fuentes permite una

visión más amplia y detallada sobre el tema de la psicología organizacional, dado a que cada tipo de fuente tiene su propia perspectiva y enfoque. Además, se encuentran diferentes tipos de información y datos, lo que enriquece la investigación y la hace más completa. La inclusión de fuentes diversas también ayuda a reducir posibles sesgos y a garantizar que la investigación sea objetiva y rigurosa.

Tabla .2 Asignación de autores

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
<u>Achimugu</u> , P.	2019	Outsourcing as a means of increasing organizational productivity	Artículo	Nigeria
Aguilar-Luzón, M. C.	2018	El proceso de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones	Artículo	España
Aguilar, R.	2021	Benchmarking y mejora continua: Una revisión sistemática de la literatura	Artículo	México
Arce, M.	2019	Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional	Tesis	Perú
Arias, J.	2020	Proyecto de tesis guía para la elaboración	Libro	N/A
Armstrong, M.	2020	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice	Libro	Reino Unido
Belbin, R. M.	2015	Management teams: Why they succeed or fail (3ª ed.)	Libro	Reino Unido
Bennett, R. J.	2014	What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world	Artículo	Estados Unidos
Betancourt-Buitrago, L.	2014	Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos...	Artículo	Colombia
Bock, L.	2020	Trabaja con personas, no para ellas	Artículo	Estados Unidos
Bowerman, B. L.	2016	Business Statistics for Contemporary Decision Making (9th ed.)	Libro	Estados Unidos
<u>Cálix</u> , C.	2016	El rol del empowerment en éxito empresarial	Artículo	N/A
Castellanos, A.	2002	La actividad de aprendizaje grupal: Una propuesta teórica	Artículo	Cuba
Collins, J.	2014	Good to <u>great</u> and the social sectors: A monograph to accompany Good to Great	Libro	Estados Unidos
Consejo de Redacción	2016	Team building. Retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo	Artículo	N/A
Espino, T.	2003	El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones	Artículo	España
Fiol, C. M.	2018	Introducción al aprendizaje y al conocimiento en las organizaciones	Capítulo de libro	Estados Unidos
Fink, A.	2019	Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper	Libro	Estados Unidos
García, A.	2021	El aprendizaje colaborativo en la era digital	Artículo	España

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Gómez, H.	2003	El aprendizaje organizativo en la economía de la información y el conocimiento	Artículo	España
Gunningham, N.	2017	Corporate social responsibility, business and society: The big picture	Libro	Polonia
<u>Gorzeń-Mitka, I.</u>	2016	Monitoring and evaluation of the outsourcing process. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	Artículo	Australia
Handy, C.	1995	Managing the dream, Oregon; productivity press	Libro	Reino Unido
Hernández, C.	2017	La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones. Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana	Artículo	México
Hernández, R.	2014	Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill	Libro	México
Juárez, B.	2019	Coaching gana terreno en las empresas mexicanas. El Economista	Artículo	México
Kramer, M. R.	2019	Creating shared value: A fundamental concept reconceived. Journal of Change Management	Artículo	Estados Unidos
Kremic, T.	2006	Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. Supply Chain Management: An International Journal	Artículo	Estados Unidos
Kotter, J. P.	2014	Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press	Libro	Estados Unidos

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Kotler, P.	2016	Principles of Marketing. Pearson Education Limited	Libro	Estados Unidos
<u>Lacity</u> , M. C.	2018	Outsourcing business processes for innovation. MIT Sloan Management Review	Artículo	Estados Unidos
Madsen, D.	2016	The importance of including diverse sources in research. Journal of Academic Writing	Artículo	N/A
Mardones, R.	2017	El outsourcing: contratación de proveedores externos para realizar procesos que originalmente son realizados dentro de una empresa	Tesis	Chile
Márquez, J.	2019	Prácticas de liderazgo de las <u>mipymes</u> en AMATEPEC, México, 2017. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico	Artículo	México
Martínez, M. P.	2017	Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Madrid, España: Síntesis	Libro	España
Mejía M., Elias	2008	Metodología de la Investigación en Educación. Lima: Facultad de Educación	Libro	Perú
Nelson, D.	2017	ORGB: Organizational Behavior. Cengage Learning	Libro	Estados Unidos
<u>Ñaupas</u> , H.	2014	Metodología de la investigación Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá: Ediciones de la u	Libro	Perú
<u>Oshri</u> , I.	2017	The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition. Palgrave Macmillan	Libro	N/A

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Palacios, M.	2000	Aprendizaje Organizacional: Conceptos, Procesos y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas	Artículo	México
Pérez, A.	2017	Administración Aplicada. Un enfoque multidisciplinario.	Libro	México
Piketty, T.	2019	Capital e ideología. Fondo de Cultura Económica	Libro	Francia
Piketty, T.	2014	El capital en el siglo XXI. Fondo de Cultura Económica	Libro	España
Real Academia Española	N/A	Discurso. Diccionario de la lengua española	Diccionario	México
Rivas-Peralta, M.	2022	Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura	Artículo	Estados Unidos
Robbins, S. P.	2015	Comportamiento organizacional (15ª ed.), Pearson	Libro	N/A
García, J.	2017	Aprendizaje organizacional y adaptación al cambio en el entorno empresarial. Revista de Estudios Empresariales	Artículo	N/A
<u>Rrhdigital</u>	2017	Las empresas que usan programa de coaching aumentan su productividad un 70%. <u>Rrhdigital</u>	Artículo	Estados Unidos

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Salas, E.	2016	The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological	Artículo	N/A
Sánchez, J. L.	2017	La gestión del cambio en las organizaciones. Madrid, España: Díaz de Santos	Libro	España
Sánchez-Matamoros, M.	2015	Empowering employees through leadership: Case studies in three Spanish companies. European Management Journal	Artículo	España
Souza, E.	2008	La cuestión del sujeto individual y grupal en sociedades multiculturales en transformación. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales	Artículo	México
Sousa, V.	2007	Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. Revista Latinoamericana Enfermagem	Artículo	Brasil
Suneja, P.	2016	Outsourcing: an effective management tool. International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education	Artículo	India
Vivanco, M.	2017	Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2)	Artículo	Cuba
Whitmore, J.	2017	Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.)	Libro	Reino Unido
Wilkinson, A.	2016	Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. Pearson Education Limited	Libro	Reino Unido

Autor/es	Año	Obra	Categoría	País/es
Garrido-Moreno y Padilla-Meléndez	2016	Outsourcing and firm performance	Artículo	España
Grant y Cavanagh	2019	Coaching and positive psychology	Capítulo de <u>libro</u>	Estados Unidos
Kacprzak et al.	2021	Empowering employees as a source of competitive advantage	Artículo	Polonia
Fujimoto y Hartel	2020	The <u>effects</u> of team-building interventions on <u>teamwork</u> and team performance	Artículo	Australia
Senge	1990	The fifth discipline: The art and practice of the learning organization	Libro	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia

En el cuadro previo se detallan los autores utilizados en esta investigación, junto con sus obras, años de publicación y la clasificación de cada una como libro, artículo, tesis o investigación. También se incluyen los países donde se publicaron los libros. El propósito de esta información es presentar perspectivas diversas y coherentes de varios países que contribuyen a la investigación.

Selección de técnicas de aprendizaje Organizacional

En el marco de esta tesis, se han seleccionado una serie de técnicas de aprendizaje organizacional que han demostrado su eficacia en distintos ámbitos empresariales. En primer lugar, el *outsourcing* o subcontratación se ha convertido en una estrategia cada vez más utilizada por las empresas para reducir costos, mejorar la calidad y acceder a conocimientos especializados externos

En segundo lugar, el coaching se ha revelado como una herramienta efectiva para el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores y líderes de la organización (Grant y Cavanagh, 2019). En tercer lugar, el empowerment o empoderamiento se ha erigido como una práctica clave para fomentar la autonomía y la toma de decisiones en los empleados, lo que generan un mayor compromiso con la organización y mejorar el clima laboral (Kacprzak et al., 2021).

En cuarto lugar, el *team building* o construcción de equipos, es un proceso que busca mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos que son fundamentales para el éxito de cualquier organización (Fujimoto y Hartel, 2020). En quinto lugar, la visión compartida o *shared vision*, es una práctica que promueve la construcción de un sentido de propósito y dirección compartida por todos los miembros de la organización, lo que aumenta la motivación y la cohesión grupal (Senge, 1990).

Finalmente, el *benchmarking* o comparación de mejores prácticas, es una técnica que permite identificar oportunidades de mejora y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, lo que es un factor clave para la innovación y el crecimiento (Cano et al., 2019).

Adicional a esto, se indagó diversa información por medio de herramientas web, tales como Google Académico y en el proceso de búsqueda de información ha resaltado la obra del Doctor Alfredo Pérez y su libro titulado “Administración aplicada” el cual muestra información beneficiosa para esta investigación.

El Doctor Alfredo Pérez, coordinador de educación continua de la facultad de administración de la BUAP, representante del grupo de investigación de la Facultad de Administración y Doctor en Administración pública, es un aclamado docente que por su trayectoria y labor académica es reconocido como magnífico divulgador educativo con excelente reputación. Su obra ha sido reconocida en diferentes países de Latinoamérica y ha sido utilizada como referente en diferentes investigaciones en el campo de la administración.

Además, el libro “Administración aplicada” ha sido utilizado como material de apoyo en diversas universidades de América Latina, incluso la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la cual se imparte la carrera de Psicología Organizacional. La obra de Pérez aborda temas relevantes como la gestión de recursos humanos, la administración financiera y el marketing, los cuales son de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

Es importante mencionar que la inclusión de autores reconocidos y con experiencia en el campo de estudio en cuestión, como es el caso del Doctor Alfredo Pérez, aporta una perspectiva valiosa y enriquecedora para la investigación. La obra de Pérez contribuye a fortalecer la base teórica y aportar información relevante para el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Es así como remarca la importancia de utilizar una técnica de aprendizaje que esté enfocada en el buen funcionamiento de las personas, las mismas personas que son el fin y no el medio dentro de la empresa. Pérez (2017) afirma que “para conseguir alcanzar los objetivos establecidos, no es suficiente con disponer de un excelente plan estratégico; el buen funcionamiento de las personas precede al buen funcionamiento de los procesos de la organización” (p.97).

El aporte de Pérez es relevante en el contexto empresarial actual, donde se busca constantemente mejorar la productividad y el rendimiento de las empresas. Es importante entender que las personas son un pilar fundamental en cualquier organización, y que su buen funcionamiento es clave para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Es así que, la capacitación y el desarrollo de habilidades de los empleados debe ser una prioridad para las empresas que buscan mantenerse competitivas en el mercado actual. En este sentido, las técnicas de aprendizaje que están enfocadas en el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados son fundamentales para garantizar el éxito y el crecimiento de la organización.

Es importante destacar que es importante diseñar programas de capacitación y de desarrollo que estén adaptados a las necesidades y requerimientos de la empresa, y que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse de manera más efectiva en sus roles dentro de la organización

En continuación con lo mencionado por Pérez, es importante destacar que una técnica de aprendizaje enfocada en el buen funcionamiento de las personas no solo ayuda a alcanzar los objetivos establecidos, sino que también contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados. Las personas se sienten valoradas y respetadas en su trabajo, son más propensas a comprometerse con la organización y a esforzarse por su éxito.

Además, un ambiente laboral positivo y saludable aumenta la productividad, reducir el estrés y disminuir la rotación de personal. Por lo tanto, implementar una técnica de aprendizaje que ponga a las personas en el centro tiene beneficios significativos tanto para la empresa como para sus empleados

Al mismo tiempo Pérez afirma que al no enfocarse en sistemas de aprendizaje “se corre el riesgo de enfrentar problemas de gestión a corto, mediano y largo plazo” (p.94). Explicar así la importancia de utilizar nuevas herramientas de aprendizaje

y el riesgo que corren las empresas al no adaptarse a las nuevas tendencias y cambios que afectan el desarrollo de la empresa.

No solo es importante pensar que las empresas son influenciadas con los acontecimientos del mundo, es importante pensar en el flujo de mercado, noticias y tendencias. Pérez (2017) "La administración de las organizaciones no es ajena a la dinámica del entorno mundial, ni a los constantes cambios de las condiciones de mercado." (p.93). Para Pérez es indispensable utilizar técnicas como *Outsouricng*, *coaching*, *empowerment* y más. Con el fin de modernizar a la empresa y adecuar o sus estrategias y mejorar su rendimiento.

Según un artículo publicado por la revista en línea Rrhhdigital (2017) "La Federación Internacional de Coaching (ICF) calcula un aumento del 70% en la productividad de las empresas. Es decir, que, por cada euro invertido en programas de *Executive coaching* o entrenamiento de recursos humanos y equipos de trabajo, las empresas recuperaren hasta 700". Esto demuestra que, entre las empresas que no aplicaron técnicas de aprendizaje organizacional y las que, si aplicaron, no solo existe un alto índice de ganancia de económica sino también existe ganancia no tangible como es la satisfacción del empleado y mejora de relaciones interpersonales. Por ese 70% de beneficio se eligió esta técnica de aprendizaje organizacional.

2.3. Técnicas de aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso clave que permite a las empresas y organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. Las técnicas de aprendizaje organizacional engloban un conjunto de metodologías, prácticas y herramientas diseñadas para fomentar la adquisición, retención y transferencia de conocimientos dentro de una organización. Como señalan Fiol y Yoo (2018), estas técnicas buscan "mejorar el rendimiento, la innovación y la competitividad de la empresa, así como fomentar la colaboración y el crecimiento personal de sus empleados".

Algunos enfoques incluyen la formación y el desarrollo de habilidades, el intercambio de conocimientos, la creación de una cultura de aprendizaje y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. A través de estas estrategias, las organizaciones se transformaran y enfrentarse con éxito a los desafíos del mercado global y a las cambiantes demandas de sus clientes y empleados.

Coaching

El coaching es una disciplina que ha ganado notable popularidad en todo el mundo en los últimos años. Aunque figuras como Carlos Muñoz en México, Tony Robbins en Estados Unidos, Gustavo Salinas en Ecuador y Jaime Jaramillo en Colombia han adquirido gran reconocimiento en plataformas como YouTube y redes sociales, es fundamental destacar que el coaching es una práctica que se remonta a varias décadas atrás.

Con el creciente número de personas que reconocen los beneficios del coaching, se ha generado una demanda significativa en diversas áreas, como los negocios, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales y mucho más. Asimismo, en la actualidad, numerosas empresas y organizaciones ofrecen servicios de coaching mediante programas internos o contrataciones de coaches externos.

Los coaches se han especializado en una amplia variedad de áreas y disciplinas, y han desarrollado diferentes herramientas y enfoques para atender las necesidades específicas de cada persona. De hecho, algunos coaches ofrecen servicios especializados para ciertas industrias, como el deporte, la medicina, la educación, entre otros.

A medida que la demanda de servicios de coaching crece, muchos coaches se han asociado y han creado empresas de *outsourcing* para satisfacer las necesidades de los clientes en diferentes sectores. Estas empresas ofrecen una amplia gama de servicios de coaching, incluye programas de capacitación y desarrollo de liderazgo, coaching ejecutivo, programas de bienestar, entre otros.

Es así como, el coaching es una disciplina en constante evolución que ha demostrado ser una herramienta efectiva para ayudar a las personas y empresas a alcanzar sus metas. Con la amplia variedad de enfoques y herramientas disponibles, el coaching es adaptado para satisfacer las necesidades de cada individuo o empresa. A medida que más y más personas descubren los beneficios del coaching, se espera que la demanda por estos servicios continúe en crecimiento en los próximos años.

Esta investigación demuestra interés en esta técnica de aprendizaje organizacional por las siguientes razones: Fomenta el aprendizaje continuo: El coaching promueve el aprendizaje continuo al ayudar a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades y a desarrollar habilidades y estrategias para mejorar su desempeño. Los coaches brindan retroalimentación constante y motivación para que las personas se mantengan en el proceso de aprendizaje y crecimiento en su ámbito personal y profesional.

Mejora el desempeño individual y grupal: El coaching es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño individual y grupal. Los coaches trabajan con las personas para establecer metas claras y alcanzables y para identificar y superar barreras que afecten su desempeño. Esto a su vez tiene un efecto positivo en el desempeño de todo el equipo y la organización en general.

Fomenta la colaboración y la comunicación efectiva: El coaching promueve la colaboración y la comunicación efectiva al ayudar a las personas a desarrollar habilidades de comunicación efectiva y a trabajar juntos de manera más eficiente y productiva. Los coaches también fomentan la construcción de relaciones de confianza y respeto, lo que es fundamental para el trabajo en equipo y la colaboración efectiva.

Contribuye al desarrollo de líderes efectivos: El coaching es una herramienta eficaz para el desarrollo de líderes efectivos. Los coaches trabajan con los líderes de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades y para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo. Esto a su vez tiene un impacto positivo en la

cultura y el desempeño de la organización en general, los líderes efectivos son capaces de motivar e inspirar a sus equipos para lograr resultados excepcionales.

En resumen, el coaching es una herramienta valiosa para el aprendizaje organizacional. Promueve el aprendizaje continuo, mejora el desempeño individual y grupal, fomenta la colaboración y la comunicación efectiva, y contribuye al desarrollo de líderes efectivos. Todas estas características hacen del coaching una herramienta eficaz para mejorar la cultura y el desempeño de cualquier organización.

El outsourcing

El *Outsourcing* es una práctica empresarial que consiste en subcontratar servicios para mantener el estándar de calidad y eficiencia de una empresa a la vez que se reducen costos. En este sentido, es común que las empresas promuevan el *Outsourcing* organizacional como una estrategia para brindar servicios y mantener la productividad de la empresa, al mismo tiempo que se busca mantener el conocimiento interno.

El *outsourcing* no es necesariamente una técnica de aprendizaje empresarial en sí misma, pero sí son una herramienta valiosa para que las empresas aprendan de las mejores prácticas en la industria y mejoren su propia gestión empresarial.

En la revista Rootstack.com (2016) se menciona que: “según un estudio realizado por Deloitte, en su encuesta Global Outsourcing 2016, el 78% de las empresas de todo el mundo subcontrataron al menos uno de sus procesos y han quedado completamente satisfechos con el resultado obtenido”. Al subcontratar servicios, las empresas trabajan con proveedores que tienen experiencia y conocimientos especializados en áreas específicas, lo que les permite aprender de su experiencia y mejorar sus propias operaciones.

Además, el *outsourcing* permite a las empresas acceder a tecnologías y herramientas avanzadas que no estarían disponibles internamente, lo que también contribuyen al aprendizaje empresarial.

El *outsourcing* es una técnica de aprendizaje empresarial valiosa por varias razones. En primer lugar, al subcontratar servicios, las empresas trabajan con proveedores que tienen experiencia y conocimientos especializados en áreas específicas, lo que les permite aprender de su experiencia y mejorar sus propias operaciones. Por ejemplo, si una empresa subcontrata el servicio de marketing digital a una agencia especializada, aprender de las mejores prácticas en el campo y mejorar su propia estrategia de marketing en el futuro.

El *outsourcing* permite a las empresas acceder a tecnologías y herramientas avanzadas que no estarían disponibles internamente. Al trabajar con proveedores que utilizan tecnologías de vanguardia, las empresas aprenden sobre nuevas formas de abordar los desafíos empresariales y mejorar sus propias operaciones en el futuro.

Por otro lado, las empresas subcontratan servicios, trabajan en una estrecha colaboración con los proveedores y establecer relaciones de confianza. Esta colaboración fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias, lo que contribuye al aprendizaje empresarial y a la mejora continua. Al colaborar con proveedores externos, las empresas aprenden de los procesos y las prácticas de otras organizaciones y mejorar sus propias operaciones en el futuro.

El empowerment empresarial

El *empowerment* empresarial es una estrategia de gestión que se enfoca en otorgar a los empleados mayores niveles de autonomía y responsabilidad en su trabajo. Esto significa que los empleados tienen el poder de tomar decisiones y actuar en sus áreas de responsabilidad sin tener que consultar a sus superiores en todo momento. Además, el *empowerment* empresarial implica proporcionar a

los empleados los recursos y la información necesarios para tomar decisiones informadas y realizar su trabajo de manera efectiva.

El *empowerment* empresarial es una técnica de aprendizaje organizacional empresarial efectiva porque permite que los empleados tengan un mayor control sobre sus tareas y responsabilidades, lo que a su vez fomenta un ambiente de aprendizaje y colaboración. Al otorgarles mayor autonomía, los empleados toman decisiones y experimentar con diferentes enfoques y soluciones. Esta experimentación lleva a la innovación y al aprendizaje, lo que mejora la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa.

Además, el *empowerment* empresarial también mejora la comunicación y la colaboración en la empresa. Al otorgar a los empleados mayores niveles de responsabilidad y autonomía, las empresas fomentan un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los empleados y la dirección. Esto lleva a una mayor colaboración y comunicación entre los empleados, lo que mejora la calidad de las decisiones y la resolución de problemas en la empresa.

En resumen, el *empowerment* empresarial es una técnica de aprendizaje organizacional empresarial efectiva porque permite a los empleados experimentar, aprender y mejorar sus habilidades y conocimientos, fomenta la innovación y la eficiencia, y mejora la comunicación y la colaboración en la empresa. Al permitir que los empleados tengan un mayor control sobre su trabajo y tomar decisiones, las empresas mejoraran su competitividad y adaptabilidad en un entorno empresarial cada vez más cambiante y desafiante.

Al permitir que los empleados tomen decisiones y actúen de manera autónoma, las empresas fomentan un ambiente de innovación y creatividad. Así, el *empowerment* empresarial también mejorara la moral y la satisfacción de los empleados, lo que aumenta la retención de talentos y reducir los costos de rotación de personal y permitir la retención de conocimiento en la empresa.

En resumen, el *empowerment* empresarial es una estrategia de gestión que busca otorgar a los empleados mayor autonomía y responsabilidad en su trabajo. Esta estrategia es una técnica efectiva de aprendizaje organizacional porque permite a las empresas aprovechar la experiencia y conocimiento especializado de sus empleados para mejorar sus procesos y operaciones, fomenta un ambiente de aprendizaje y colaboración, y mejora la satisfacción de los empleados y la retención de talentos. En general, el *empowerment* empresarial es importante porque mejorara la eficacia y la competitividad de la empresa en el mercado.

En 2016 se realizó una investigación realizada por: Carlos Geovany Cáliz (Universidad Católica de Honduras), Lisana B. Martinez (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur), Hernán P. Vigier (Universidad Nacional del Sur) y José Jairo Nuñez (Universidad Católica de Honduras) con el título "El Rol del *Empowerment* en el Éxito Empresarial". En esta investigación se analizaron a 120 empresas de la ciudad de la Ceiba – Honduras. Se investigó diversas variables relacionadas con el *empowerment* y su efecto en la productividad de los empleados.

Como conclusión se afirma Cáliz. (2016) "El empowerment genera efectos positivos vinculados con el éxito e incrementa las probabilidades del mismo en un 70%". Flexibilidad de horarios, responsabilidad sobre el "como" realizan la tarea y apoyo constante de la empresa, convirtieron en el *Empowerment* en una técnica muy popular en el último siglo y ha demostrado incrementar las ganancias en los empleados y en las empresas en las que ellos pertenecen.

Team building

El *team building* es una técnica de gestión que se enfoca en mejorar la dinámica y el rendimiento del equipo mediante la realización de actividades y dinámicas que fomentan la colaboración, la comunicación y la resolución de problemas en equipo. Como señala Salas (2017), "el team building es un enfoque sistemático para mejorar el funcionamiento y la efectividad de un equipo de trabajo a través del fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la clarificación de roles y

responsabilidades, y la identificación y eliminación de barreras para el rendimiento del equipo" El objetivo principal del *team building* es mejorar la cohesión del equipo y su capacidad para trabajar juntos de manera efectiva.

El *team building* es una técnica de aprendizaje organizacional empresarial efectiva porque ayuda a los empleados a desarrollar habilidades importantes para su trabajo y para su carrera. Al realizar actividades en equipo, los empleados aprenden a trabajar juntos de manera efectiva, a comunicarse de manera clara y a resolver problemas de manera colaborativa. Estas habilidades son esenciales para el éxito en el lugar de trabajo y son transferibles a otras áreas de la empresa.

Además, el *team building* fomenta un ambiente de aprendizaje continuo en la empresa. Al promover la colaboración y la comunicación, el *team building* ayuda a los empleados a aprender unos de otros y a aprovechar la experiencia y conocimientos de los demás para mejorar su desempeño. Esto mejorara la calidad de las decisiones y la resolución de problemas en la empresa, lo que a su vez mejorara la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa.

En general, el *team building* es importante porque mejora la cohesión y el rendimiento del equipo, lo que aumenta la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa. Además, el *team building* también mejora la satisfacción y la retención de los empleados, lo que reduce los costos de rotación de personal y mejorar la reputación de la empresa como empleador.

En resumen, el *team building* es una técnica de aprendizaje organizacional empresarial efectiva que mejora el rendimiento del equipo y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y desafíos en el mercado

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Compendio de técnicas de aprendizaje organizacional

Este compendio recopila diversas técnicas de aprendizaje organizacional para mejorar y desarrollar las habilidades de los empleados, y así prepararlos para futuros cambios en la organización. Además, contribuirá a aumentar la productividad y competitividad de la empresa, al destacar sus valores y el valor del capital humano.

En la actualidad, las herramientas utilizadas por las empresas para entender su entorno laboral ser efectivas debido a su uso diario o frecuente. Sin embargo, en el futuro estas técnicas deberán mejorarse o cambiarse, las empresas no contarán siempre con el mismo personal y no se permiten quedarse estancadas. Sabemos que el éxito empresarial radica en el cambio y en el aprendizaje continuo, y la aplicación de estas técnicas garantizará un futuro prometedor para la empresa.

Es fundamental entender la importancia de capacitar continuamente a los empleados, las deficiencias en su formación no son suficientes para afrontar los avances que se avecinan en el mundo empresarial. Es necesario motivar a los empleados para que mantengan una actitud de aprendizaje constante, lo cual garantizará su colaboración y compromiso con la empresa. De lo contrario, la empresa no podrá obtener los frutos deseados de forma inmediata, lo que repercutirá en su crecimiento a largo plazo.

Es importante resaltar que la aplicación de técnicas de aprendizaje organizacional no solo mejora el rendimiento de los empleados, sino que también permite la obtención de estándares de calidad que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. De esta forma, la empresa podrá cumplir con sus metas en un tiempo récord y tener un respaldo a largo plazo que garantice su éxito a futuro.

La aplicación de técnicas de aprendizaje continuo es esencial para que las empresas afronten los retos futuros y mantenerse competitivas. Es necesario invertir en la capacitación y motivación de los empleados para garantizar su colaboración y compromiso con la empresa, lo que se traducirá en un crecimiento a largo plazo y en la obtención de estándares de calidad que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Objetivo del compendio

Recopilar diversas técnicas de aprendizaje organizacional para optimizar la gestión del conocimiento y estructurar un compendio que facilite la gestión del conocimiento. Se analizarán procedimientos, consideraciones previas y frecuencia de uso, para resaltar las ventajas y desventajas de cada técnica. También se incluirá la perspectiva del autor para brindar una visión integral y balanceada

3.2. Fases de recopilación de información

Consiste en definir las palabras clave y la plataforma en la que se realizará la búsqueda. Se realiza una categorización de palabras clave. Para definir las palabras que se usarán como herramienta de la investigación, se construye una tabla de categorización de palabras relevantes para la investigación con el fin de guiar a la misma por el camino de interés.

La búsqueda se realizará en español e inglés debido a que la mayoría de los términos de las diversas técnicas de aprendizaje están en inglés. La integración de palabras en inglés al español es la razón por la que se mezclará los dos idiomas en una misma oración

Plataforma

En esta investigación se ha utilizado como fuente principal de información *Google Academics* debido a su excelente reputación en el mercado informático. Esta plataforma permite el acceso a una gran variedad de librerías y revistas científicas

de todo el mundo en varios idiomas, convirtiéndose en una herramienta de búsqueda infalible y en la principal herramienta para investigadores de todo el mundo. Además, instituciones educativas, científicos, revistas científicas y empresas dedicadas al desarrollo y divulgación científica también utilizan esta plataforma para acceder a información de alta calidad proveniente de diversas partes del mundo.

Palabras clave

En el desarrollo de esta investigación, se implementó el uso estratégico de palabras clave para orientar la búsqueda de información de manera efectiva y precisa. Esta metodología permitió mantener un enfoque general e imparcial, para asegurar al mismo tiempo un manejo cuidadoso y riguroso de la información. El listado completo de palabras clave, que sirvió como faro para iluminar el camino investigativo, se encuentra en la página 36.

Este uso minucioso de palabras clave no solo ayudó a delinear el curso de nuestra investigación, sino que también contribuyó a la organización y clasificación de la información recopilada. A través de este enfoque, se pudo garantizar la relevancia y pertinencia de los datos analizados, se reforzó así la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Conclusión

Tras una meticulosa revisión y análisis de las contribuciones de diversos autores en el campo del aprendizaje organizacional, se ha llegado a una conclusión inequívoca: las técnicas seleccionadas poseen una relevancia y un impacto significativos. Esta recopilación exhaustiva de técnicas de aprendizaje organizacional, reflejada en este compendio, es el resultado de un proceso de investigación y selección riguroso y detallado.

Los especialistas consultados a lo largo de la investigación enfatizaron unánimemente la trascendencia de estas técnicas para potenciar la capacidad de

las organizaciones de adaptarse a los cambios y desafíos de un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Aquellas empresas que han adoptado y aplicado exitosamente estas técnicas han demostrado una capacidad sobresaliente para mantener su competitividad en un mercado en constante evolución. Estas técnicas no solo impulsan la innovación y la creatividad, sino que también propician un ambiente de aprendizaje continuo, y se alentó a los empleados a experimentar, innovar y probar nuevas ideas.

Además, los expertos destacaron la contribución de las técnicas de aprendizaje organizacional hacia la eficiencia y eficacia en los procesos empresariales. Al promover la identificación y eliminación de prácticas ineficientes, así como la adopción de mejores prácticas, estas técnicas permiten optimizar la productividad y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles.

3.3. Técnicas de aprendizaje organizacional elegidas

Las técnicas de aprendizaje organizacional buscan el crecimiento organizacional, y fomentar en los empleados el aprendizaje continuo ya sea a nivel grupal o individual, para que así se tenga una mayor interacción con el personal y motivar a los mismos a alcanzar objetivos en conjunto con la empresa y desarrollar el crecimiento dentro de la empresa, es decir, aportar en la formación laboral y las relaciones interpersonales.

Outsourcing

El *outsourcing*, también conocido como subcontratación, es una técnica en la que "una empresa contrata a una parte externa para realizar servicios y crear bienes que tradicionalmente eran realizados internamente por los empleados y el personal de la empresa" (Investopedia, n.d., traducción propia). El *outsourcing* es una herramienta valiosa para el aprendizaje organizacional, y se proporciona a las organizaciones acceso a habilidades especializadas y conocimientos que de otra manera no estarían disponibles internamente. Sin embargo, antes de utilizar el

outsourcing, es importante considerar cuidadosamente una serie de factores, como identificar los procesos adecuados para subcontratar, evaluar a los proveedores, definir claramente los términos del contrato, gestionar efectivamente la relación con el proveedor, proteger la propiedad intelectual y la información confidencial y planificar cuidadosamente la transición.

Al tener en cuenta estas consideraciones, las organizaciones suelen aprovechar el *outsourcing* de manera efectiva para mejorar su capacidad de aprendizaje y adaptación en un entorno empresarial en constante cambio. Una vez que se han estudiado las consideraciones previas, es posible avanzar con el proceso de elección de la empresa de *outsourcing* adecuada. Para lograrlo, se recomienda seguir los siguientes pasos.

Consideraciones previas antes de implementar el outsourcing

Antes de implementar la técnica de *outsourcing* como método de aprendizaje organizacional en una empresa, es importante tomar en cuenta diversas consideraciones. Kremic (2006) sugieren que "se debe analizar si la externalización de ciertos procesos o servicios es adecuada y beneficiosa para la organización en función de sus objetivos y necesidades específicas", lo que implica analizar los costos y beneficios asociados, como la reducción de costos operativos y el acceso a expertos en ciertas áreas.

Además, es fundamental definir claramente las responsabilidades y expectativas de cada parte involucrada, mientras se garantiza una comunicación eficiente y transparente entre la empresa y el proveedor externo. Tercero, es crucial abordar los posibles riesgos y desafíos, tales como la pérdida de control sobre ciertos procesos y la dependencia de un proveedor externo, así como establecer mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño (Kremic et al., 2006). Por último, se deben considerar las implicancias legales y éticas del *outsourcing*, como el cumplimiento de normativas laborales y la protección de la propiedad intelectual y datos sensibles de la empresa.

Frecuencia

La frecuencia de implementación de la técnica de aprendizaje organizacional llamada *outsourcing* dependerá de las necesidades específicas y los objetivos de la empresa. Como mencionan Lacity y Willcocks (2018), "la decisión de externalizar debe estar basada en una comprensión clara de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, así como en la evaluación continua del valor y el desempeño que la externalización ofrece en términos de aprendizaje organizacional y mejora de procesos".

Es importante considerar que el *outsourcing* no es una solución única y universal sino un enfoque estratégico que debe adaptarse a las circunstancias particulares de cada organización. Por lo tanto, la frecuencia de implementación variará según factores como el tamaño de la empresa, el sector de actividad, la evolución del mercado y las prioridades de negocio. Algunas organizaciones optan por implementar el *outsourcing* de manera puntual para abordar necesidades temporales o proyectos específicos, mientras que otras establecer relaciones de largo plazo con proveedores externos para externalizar ciertos procesos o funciones de manera continua.

En cualquier caso, es esencial revisar y evaluar periódicamente la efectividad y el impacto del *outsourcing* en el rendimiento y la competitividad de la empresa, y ajustar la estrategia según sea necesario para garantizar que se logren los objetivos deseados de aprendizaje y mejora organizacional.

Procedimiento para implementar el Outsourcing

Primero, identificar la necesidad de subcontratar una tarea o proceso en particular, como tareas de back-office como la contabilidad o la nómina, o proyectos de desarrollo de software, y analizar si en realidad es necesario aplicar el *outsourcing*. "El *outsourcing* es el uso estratégico de recursos externos para realizar actividades que tradicionalmente son manejadas por personal y recursos internos. Los propietarios de pequeñas empresas externalizan funciones no

esenciales a proveedores de servicios especializados y eficientes" (Achimugu, 2019).

El siguiente paso es seleccionar un proveedor que tenga la experiencia y la capacidad para cumplir con los requisitos definidos en el paso anterior, lo que podría implicar la realización de una búsqueda exhaustiva de proveedores, la evaluación de propuestas y la realización de entrevistas para asegurarse de que el proveedor seleccionado sea adecuado para el proyecto. Luego, es necesario negociar los términos y condiciones del contrato, junto con los detalles como el alcance del proyecto, el presupuesto, los plazos y los requisitos de calidad.

Una vez subcontratada la tarea o proceso, es importante realizar un seguimiento regular para asegurarse de que el proveedor cumpla con los términos del contrato, lo que podría implicar la realización de reuniones regulares con el proveedor, la revisión de informes de progreso y la identificación de cualquier problema o riesgo. "El seguimiento y la evaluación regulares del proceso de *outsourcing* son esenciales para mantener un rendimiento de alta calidad y garantizar que se cumplan los objetivos acordados" (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2016). Finalmente, es importante evaluar el desempeño del proveedor una vez que se ha completado el proyecto, lo que podría implicar la realización de una revisión exhaustiva del proyecto y la identificación de cualquier área en la que el proveedor podría mejorar para futuros proyectos.

Puntos positivos del outsourcing

El *outsourcing* ofrece varias ventajas a las empresas. En primer lugar, permite a las empresas acceder a conocimientos y habilidades especializadas que no poseen internamente, lo que mejora la calidad del trabajo y aumentar la eficiencia. En segundo lugar, ayuda a las empresas a reducir costos al evitar la necesidad de contratar y capacitar personal interno para llevar a cabo una tarea o función.

En tercer lugar, al externalizar funciones no esenciales, las empresas se enfocan en su negocio principal y mejorar su posición en el mercado. Además, el

outsourcing también proporciona flexibilidad en términos de capacidad de producción, personal y recursos "El outsourcing ofrece una serie de beneficios potenciales, que incluyen ahorro de costos, acceso a habilidades y conocimientos especializados, mayor flexibilidad y la capacidad de enfocarse en competencias esenciales" (Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2017)..

Por último, la externalización de funciones no esenciales reduce la carga administrativa de la empresa al permitir que la empresa contratada maneje la gestión de los empleados, la nómina y otros aspectos de la gestión de recursos humanos.

Puntos negativos del outsourcing

A pesar de las ventajas que ofrece el outsourcing, también presenta varios riesgos para las empresas. "El outsourcing no está exento de riesgos, que incluyen la pérdida de control gerencial, costos ocultos, amenazas a la seguridad y confidencialidad, problemas de calidad, vinculación con el bienestar financiero de otra empresa y mala publicidad y mala voluntad" (Suneja & Babbar, 2016).

En primer lugar, la externalización de tareas o funciones genera la posibilidad de perder control sobre el proceso y los resultados, con potencial de afectar de forma negativa la calidad del trabajo. En segundo lugar, surgen dificultades para integrar el trabajo realizado por la empresa contratada con el trabajo interno, provoca malentendidos y errores. En tercer lugar, la comunicación entre la empresa y la empresa contratada se convierte en un problema, resulta así en una falta de claridad y entendimiento. En cuarto lugar, la empresa contratada tiene acceso a información confidencial de la empresa, presenta así riesgos de seguridad.

Por último, si la empresa contratada no cumple con las expectativas de la empresa, afectará negativamente la reputación de la empresa. Por lo tanto, es importante que las empresas evalúen cuidadosamente los beneficios y riesgos antes de decidir externalizar una función o tarea específica.

Coaching

La empresa también debe seleccionar cuidadosamente al coach que proporcionará el servicio, el objetivo es buscar a alguien con experiencia y habilidades comprobadas en el área de interés y que sea compatible con la cultura y los valores de la empresa. Es necesario identificar a los empleados que participarán en el proceso de coaching y asegurarse de que estén dispuestos y comprometidos a participar. Para ello se debe tomar en cuenta ciertas consideraciones previas antes de aplicar esta técnica de aprendizaje organizacional

Consideraciones previas antes de usar el coaching

Antes de implementar la técnica de coaching como método de aprendizaje organizacional en una empresa, es fundamental tener en cuenta diversas consideraciones. Como señalan Grover y Furnham (2016), "el coaching es una intervención de desarrollo en las organizaciones que tiene el potencial de mejorar el rendimiento, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados". Primero, es importante identificar y establecer los objetivos y metas específicas que se buscan alcanzar a través del coaching, lo cual permitirá desarrollar un enfoque y programa adecuado a las necesidades de la organización y sus empleados. También es esencial definir el marco temporal y el alcance del programa de *coaching*, incluya la duración de las sesiones, la frecuencia y la cantidad de empleados que participarán en el proceso.

Tercero, es fundamental contar con el compromiso y apoyo de la alta dirección y los líderes de la empresa para garantizar la efectividad del programa de coaching y fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo. Cuarto, es importante establecer mecanismos para evaluar el impacto y los resultados del programa de coaching, tanto a nivel individual como organizacional, a fin de medir su éxito y realizar ajustes según sea necesario.

Adicional, es crucial asegurar la confidencialidad de las sesiones de coaching, para que los empleados se sientan cómodos en compartir sus preocupaciones, desafíos y aspiraciones con el coach sin temor a represalias o juicios.

Por último, es necesario tener en cuenta el presupuesto y los recursos disponibles para el programa de coaching, así como la posibilidad de combinarlo con otras herramientas de aprendizaje organizacional que sirva como complemento para obtener resultados más efectivos y sostenibles. Abordar estas consideraciones previas permitirá una implementación exitosa de la técnica de coaching en la empresa y contribuirá al desarrollo de habilidades, el crecimiento profesional y el mejoramiento del desempeño en toda la organización.

Frecuencia

La duración y la frecuencia del coaching también deben ser determinadas, así como un sistema de evaluación del progreso para medir el impacto del coaching en los empleados y en la organización. La empresa también debe considerar el costo del servicio y evaluar el retorno de la inversión esperado. Finalmente, es fundamental comunicar claramente los objetivos del proceso de coaching y comprometer a los empleados con el proceso de aprendizaje. Al considerar estos factores, la empresa podrá asegurarse de que el coaching sea una técnica efectiva de aprendizaje organizacional.

Procedimiento para implementar el coaching

El *coaching* implica una serie de pasos que varían según el coach y el contexto, pero en general incluyen establecer una relación de confianza con el *coachee*, identificar objetivos específicos y medibles, analizar la situación actual y obstáculos, diseñar un plan de acción, implementar y monitorear el progreso y evaluar los resultados. Al seguir estos pasos, el *coach* ayuda al *coachee* a alcanzar sus objetivos de aprendizaje y garantizar un proceso de *coaching* efectivo y beneficioso.

La frecuencia de las sesiones de *coaching* varía y depende de varios factores, como los objetivos del *coachee*, el tiempo disponible y la disponibilidad del *coach*. En general, las sesiones de *coaching* suelen ser semanales o quincenales, pero también son mensuales o incluso más frecuentes, en depender de las necesidades del *coachee*.

Es importante tener en cuenta que la frecuencia de las sesiones de *coaching* no es necesariamente un indicador de la efectividad del proceso de *coaching*. Lo que importa es que el *coachee* tenga suficiente tiempo para implementar las acciones acordadas entre sesiones y que el *coach* proporcione retroalimentación y ajustar el plan de acción de manera efectiva.

En algunos casos, el *coaching* es un proceso de corto plazo con un número limitado de sesiones, mientras que, en otros casos, es un proceso continuo y en curso. La decisión sobre la frecuencia y duración de las sesiones de *coaching* debe ser tomada por el *coach* y el *coachee* en conjunto, y adaptada según sea necesario a lo largo del proceso de *coaching*.

Puntos positivos del coaching

El *coaching* es una herramienta efectiva para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional de los empleados en una empresa. Algunos de los puntos positivos de aplicar el *coaching* en una empresa incluyen la mejora de la productividad y el rendimiento, el desarrollo de habilidades y competencias, el fomento de la motivación y la satisfacción laboral, y la mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Ayuda también a fomentar el desarrollo de habilidades y competencias en los empleados, el *coaching* ayuda a prepararlos para roles más avanzados en la empresa, lo que a su vez mejora la retención de talentos y reducir la necesidad de contratar de forma externa.

Además, el *coaching* ayuda a fomentar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez mejora el clima laboral y reducir la rotación de personal. Al sentir que su empleador invierte en su desarrollo y crecimiento profesional, los empleados se sentirán más valorados y comprometidos con su trabajo y su empresa.

Por último, el *coaching* mejora la comunicación y las relaciones interpersonales en la empresa. Al trabajar con un *coach*, los empleados mejoraran su capacidad para comunicarse efectivamente, manejar conflictos y trabajar en equipo, lo que mejora la eficiencia y la colaboración en toda la organización.

Puntos negativos del coaching

Uno de los puntos negativos a tener en cuenta al aplicar el coaching en una empresa es el costo, debido a que es una inversión significativa en términos de tiempo y recursos financieros. Además, el coaching no siempre es efectivo para todos los empleados o situaciones, y habría la posibilidad de no ser la mejor solución para problemas más complejos o sistémicos en una organización.

Otro punto negativo potencial es la falta de compromiso de los empleados. Aunque el *coaching* es una herramienta valiosa para el desarrollo profesional, los empleados que no están dispuestos o motivados para participar en el proceso. Además, si el proceso de *coaching* no se maneja adecuadamente, habrá posibles conflictos entre el *coach* y el *coachee*, así como con otros empleados que son excluidos o desfavorecidos.

Es importante tener en cuenta estos posibles puntos negativos al aplicar el *coaching* en una empresa y asegurarse de implementarlo de manera efectiva. Esto incluye evaluar cuidadosamente si el coaching es la mejor solución para el problema en cuestión, identificar los empleados que se beneficiarían más del coaching y asegurarse de que estén comprometidos con el proceso. También es importante seleccionar cuidadosamente a los coaches para garantizar su competencia y experiencia, y establecer expectativas claras y comunicar de

manera efectiva el proceso de coaching a todos los empleados involucrados para minimizar la posibilidad de conflictos.

Herramientas complementarias

Una de las técnicas más importantes en el *coaching* es el reconocimiento del progreso y el *feedback* o retroalimentación, pues el personal busca el reconocimiento del esfuerzo que hacen día a día para mantenerse al pie con las exigencias de la empresa, por lo mismo la retroalimentación de la ejecución de estas actividades son importantes pues se premia y se reconoce abiertamente las buenas acciones y los logros alcanzados por el personal, al igual que se reivindicará las actividades que necesitan más compromiso o a su vez tener una mejor aplicación, para que tenga mejores resultados en una próxima evaluación.

Otro método que se utiliza en el *coaching* es el *achieve* lo que quiere decir conseguir o alcanzar, este método se basa en la aplicación de siete pasos que son la evaluación de un proceso de *coaching*, la perfección de objetivos, la generación y evaluación de opciones, para lo cual se logre mantener la motivación del personal, de modo que el desarrollar estas habilidades, ayudará a mantener el *feedback*, y el saber escuchar permite mantener las relaciones interpersonales, en donde la madurez del trabajo y el entendimiento con los grupos, será una característica y un proceso que genere múltiples factores de bienestar y predisposición en la empresa.

Bajo criterio del investigador, se recomienda utilizar esta técnica de forma continua como una herramienta para mantener a los empleados motivados, interesados y capacitados. Los enfoques, temas y formas variarían, y será percibida como una herramienta para no solo enseñar sino también para generar vínculo entre empleados. Es adecuada para empresas en grandes en las que se necesite que el proceso creativo de los empleados siempre esté en estándares altos

Empowerment

El *empowerment* es una técnica definida como empoderamiento, o el otorgamiento de poderes, esto quiere decir que se establecerá una capacitación para que mediante esta se otorgue conocimientos de interés del personal para mejorar su trabajo y así el flujo de información que se maneja en la empresa ayuda al cumplimiento de la empresa y como tal la satisfacción de los empleados al sentirse apoyados en su formación y promoción dentro de la empresa aumentará, también los resultados de una mayor productividad y rendimiento.

El *Empowerment* como técnica de aprendizaje organizacional se enfoca en otorgar a los empleados mayor autoridad, responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones y ejecución de sus tareas. Al fomentar la participación activa en la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades, y la autorresponsabilidad, se busca mejorar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Esta técnica también implica reconocer y recompensar el desempeño, así como promover la comunicación abierta y transparente dentro de la organización.

Consideraciones previas antes de usar el Empowerment

Es importante considerar varias instancias previas antes de aplicar esta técnica de aprendizaje organizacional. En primer lugar, se debe tener una cultura organizacional adecuada que fomente la participación activa de los empleados y el trabajo en equipo.

Además, la organización debe estar dispuesta a delegar poder y autoridad a los empleados para tomar decisiones y realizar acciones. "El empoderamiento de los empleados requiere la disposición de la organización para compartir autoridad y poder de toma de decisiones, y los empleados deben tener las habilidades y competencias para manejar la responsabilidad y autoridad de toma de decisiones incrementada" (Dhar, 2016). También es importante que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para asumir responsabilidades adicionales y tomar decisiones importantes.

Se tiene que establecer objetivos claros y medibles para el *Empowerment*, y los resultados tiene que ser evaluados y monitoreados constantemente para asegurarse de que se cumplen los beneficios esperados. Finalmente, la alta dirección tiene que estar comprometida con el *Empowerment* y trabajar para asegurarse de que se implementan de manera efectiva en toda la organización.

Frecuencia

La frecuencia de implementación del *empowerment* dependerá de varios factores, como el tamaño de la organización, la complejidad de las tareas y la capacidad de los empleados para tomar decisiones y actuar con autonomía. En general, el *empowerment* no es una técnica que se implemente de manera constante, sino que se aplicarán en momentos específicos y para tareas específicas. Por ejemplo, se aplicarán en proyectos especiales donde se requiere la creatividad y el compromiso de los empleados para lograr un resultado determinado.

También se aplicará en momentos de cambio o reestructuración, donde se busca involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la implementación de las nuevas estrategias. En resumen, la frecuencia de implementación del *empowerment* dependerá de las necesidades específicas de la organización y de las tareas que se requieren realizar con la participación activa de los empleados.

Esta técnica considera que para el desarrollo y el cumplimiento de metas propuestas es fundamental brindar a los empleados accesos a la información a los recursos y las oportunidades que estos tiene para capacitarse, desarrollarse y crecer dentro de la empresa. Pues se conoce que estos accesos ayudan a aumentar y fortalecer las relaciones interpersonales, pues la comunicación que se lleve a cabo en estos casos fortalecerá la comunicación y harán de esta técnica más efectiva. Además, al conocer estos alcances que una persona tendría en su lugar de trabajo permite tener una mayor satisfacción y por ende el compromiso organizacional tendrá mayor valor.

La implementación de esta técnica en las empresas también ayuda a la estimulación de la iniciativa, pues los empleados al sentirse capaces y respaldados por las facultades desarrolladas en la misma empresa, ayudará a que estos ejecuten tareas por sí solos, sin requerir de ayuda o de la aprobación de sus líderes para llevarlas a cabo. Así mismo la delegación de decisiones o acciones y el compartir el poder que los líderes tienen para con su equipo ayuda a que los empleados pongan en marcha lo aprendido y estas prácticas que antes era dirigidas ahora se realizarán con autoeficacia y la organización, podrá extender sus conocimientos y dedicarse de lleno a otras que requieren de su atención.

Otro resultado de aplicar la técnica de *empowerment* es una organización más dinámica y flexible, con una mayor capacidad para adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos del mercado. Además, para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, así como un aumento en la satisfacción del cliente. En cuanto a los empleados, experimentarán una mayor satisfacción laboral, una mayor motivación y compromiso con la organización, lo que llevará a una mayor productividad y retención de talentos. En general, el outcome de aplicar el empowerment es una organización más exitosa y competitiva en su mercado.

Procedimiento para implementar el Empowerment

Para aplicar el *Empowerment* en una organización, es necesario seguir algunos pasos específicos. En primer lugar, se establece una cultura organizacional que fomente la participación y el trabajo en equipo. Esto implica crear un ambiente de confianza y respeto donde los empleados se sientan cómodos para compartir sus ideas y contribuir al proceso de toma de decisiones.

En segundo lugar, se identificará a los empleados que tienen el potencial para asumir responsabilidades adicionales y tomar decisiones importantes. Luego, se proporciona las habilidades y competencias necesarias a estos empleados para desempeñen sus funciones de manera efectiva.

El siguiente paso es delegar poder y autoridad a los empleados para tomar decisiones y realizar acciones. Esto implica otorgarles más autonomía en su trabajo diario o involucrarlos en la planificación estratégica de la organización. Es importante establecer objetivos claros y medibles para el *Empowerment* y asegurarse de que los empleados comprendan lo que se espera de ellos. "Para que el *Empowerment* tenga éxito, se tiene que establecer objetivos claros y medibles para los empleados, y es fundamental que los trabajadores entiendan lo que se espera de ellos" (Sánchez-Matamoros, Ruiz-Moreno y García-Morales, 2015, p. 413).

Finalmente, se recomienda monitorear y evaluar continuamente los resultados para asegurarse de que logran los beneficios esperados. En resumen, los pasos para aplicar el *Empowerment* incluyen establecer una cultura organizacional adecuada, identificar a los empleados con potencial, proporcionar las habilidades necesarias, delegar poder y autoridad, establecer objetivos claros y medibles, y monitorear y evaluar continuamente los resultados.

Puntos positivos de Empowerment

La aplicación del *empowerment* también tiene beneficios para la organización en términos de ahorro de tiempo y costos. "El empoderamiento ayuda a las organizaciones a ser más eficientes al liberar el tiempo de los gerentes para que se concentren en cuestiones estratégicas, en lugar de operativas" (Armstrong & Taylor, 2020). Al delegar responsabilidades y autoridad, los líderes dedican más tiempo a tareas estratégicas y de mayor nivel, en lugar de estar ocupados en tareas operativas diarias. Además, la toma de decisiones son más rápidas y efectivas, especialmente en las personas que tienen la información y la experiencia adecuadas toman decisiones más informadas y rápidas sin tener que esperar la aprobación de los líderes.

Puntos negativos del Empowerment

Sin embargo, también existen posibles puntos negativos al aplicar el *empowerment*, como la posible falta de preparación o capacidad de algunos empleados para tomar decisiones importantes, lo que podría llevar a errores costosos o a una disminución en la calidad de los productos o servicios. "El empoderamiento no está exento de críticas, quienes argumentan que no todos los empleados son capaces de manejar la mayor responsabilidad en la toma de decisiones que viene con el empoderamiento, lo que llevará a errores costosos y a una disminución en la calidad del producto o servicio" (Wilkinson, 2016).

Además, la implementación del *empowerment* podría generar cierta resistencia por parte de los empleados que están acostumbrados a un entorno de trabajo más jerárquico, y existirán conflictos en cuanto a la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades. Por lo tanto, es importante evaluar cuidadosamente los beneficios y riesgos potenciales del *empowerment* y llevar a cabo una implementación adecuada y bien planificada para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos.

Bajo criterio del investigador, se recomienda utilizar esta técnica únicamente en cargos en los que se necesite que el empleado tome decisiones por sí mismo. En cargos donde el empleado realiza tareas repetitivas, monótonas y de bajo nivel creativo, esta técnica resultarán contraproducente. Empleados empoderados participan y brindar ideas favorables para la empresa

Benchmarking

La técnica del *benchmarking* tiene como objetivo identificar información específica que ayude a la empresa a destacar sus propias ventajas competitivas. Para que una empresa aplique esta técnica, es necesario que cumpla ciertos requisitos, como tener información útil para la empresa, conocer los procedimientos que se desean cambiar y por qué se tiene que realizar el cambio. Además, es importante

comprender cómo se va a obtener la información y si es aceptable para la estructura organizativa de la empresa que necesita ayuda.

El objetivo de la aplicación del *benchmarking* en las empresas es conocer y controlar las condiciones que mantienen la calidad de los servicios o productos que ofrecen, además de rediseñar las estrategias de la empresa y cómo responde ante las demandas del mercado laboral en evolución. La aplicación del *benchmarking* también promueve la formación de redes que permitan adquirir conocimientos para brindar servicios de mayor calidad y velocidad, y adaptarse a los cambios y la flexibilidad del mercado laboral.

La implementación de esta técnica también fomenta el trabajo en equipo y establecer objetivos concretos y alcanzables, que se logren en un corto plazo. De esta manera, el *benchmarking* ayuda a las empresas a mejorar su desempeño y mantener una ventaja competitiva en su industria.

Consideraciones previas antes de usar el benchmarking

Antes de aplicar la técnica de aprendizaje organizacional del *benchmarking*, es importante considerar una serie de factores clave. En primer lugar, es necesario tener una comprensión clara de los objetivos y necesidades de la organización y de lo que se espera lograr con el *benchmarking*. "Antes de implementar el *benchmarking*, es fundamental comprender los objetivos y necesidades de la organización, así como sus procesos y prácticas actuales para detectar oportunidades de mejora" (Kumar & Suresh, 2009, p. 242). Además, se tendrá una comprensión clara de los procesos y prácticas actuales de la organización para poder compararlos con los de otras empresas y así poder identificar oportunidades de mejora.

También es importante elegir cuidadosamente a las empresas con las que se va a comparar, asegurándose de que sean relevantes y adecuadas para el tipo de proceso o práctica que se analiza. Es fundamental obtener la cooperación y el compromiso de los empleados y equipos de trabajo involucrados en el proceso de

benchmarking, así como asegurar la confidencialidad y la protección de la información que se recopila.

Por último, es importante tener en cuenta que el *benchmarking* no es una solución rápida y fácil para la mejora de procesos y prácticas, sino más bien un proceso continuo que requiere dedicación, paciencia y compromiso a largo plazo. Es importante estar dispuesto a adaptar y ajustar las prácticas y procesos de la organización en función de los hallazgos y aprendizajes obtenidos del *benchmarking*.

Frecuencia

La frecuencia con la que se utilizará el *benchmarking* dependerá de la organización y sus objetivos. En general, se recomienda utilizar esta técnica de forma regular para mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas de la industria y mejorar el desempeño de la empresa.

Por ejemplo, se podría llevar a cabo un análisis de *benchmarking* cada año para evaluar el desempeño de la empresa en comparación con sus competidores y establecer metas para el próximo año. También se podría considerar realizar análisis de *benchmarking* más frecuentes en áreas clave de la empresa que requieren más atención, como la innovación, el servicio al cliente o la eficiencia en la producción.

En cualquier caso, es importante asegurarse de que el análisis de *benchmarking* se realice de manera rigurosa y cuidadosa para obtener resultados precisos y útiles. Además, es fundamental que la empresa tenga un enfoque claro y coherente en cuanto a los objetivos que se persiguen con el *benchmarking* y cómo se utilizarán los resultados obtenidos para mejorar el desempeño.

Una de las especificaciones que se tiene en claro al momento de aplicar un proyecto basado en *benchmarking*, es que esta no es una herramienta valorada para copiar procesos, sino una herramienta que ayuda a la mejora de procesos

como son los de aprendizaje, los que están orientados a descubrir nuevos conocimientos, o a su vez permita adaptar el estilo de una empresa a nuevas actividades en diferentes áreas.

Procedimiento para implementar el Benchmarking

Para implementar el *Benchmarking* se tiene que seguir una serie de pasos en los que se inicia con la identificación del proceso. Bennett, R. J., & Lemoine, G. J. (2014) afirman que "El benchmarking es un enfoque sistemático para identificar y adoptar las mejores prácticas de otras organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento interno" (p. 142). Primero se debe, identificar los procesos, prácticas o áreas de desempeño clave en las que se desea mejorar. Segundo, definir los indicadores de rendimiento clave (KPI) y las métricas que se utilizarán para evaluar y comparar el desempeño en estas áreas.

Tercero, identificar las empresas líderes en el sector o en áreas específicas de interés, las cuales servirán como referencia para realizar la comparación. Cuarto, recolectar y analizar información sobre las prácticas y procesos de las empresas seleccionadas, y utilizar técnicas de investigación como encuestas, entrevistas o estudios de casos. Quinto, comparar el desempeño de la propia empresa con el de las empresas líderes, identifican brechas y áreas de oportunidad para mejorar.

Sexto, establecer objetivos realistas y factibles basados en los resultados del análisis, y desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y tácticas específicas para alcanzar estos objetivos. Por último, implementar el plan de acción, monitorear y evaluar continuamente el progreso y los resultados, y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar la mejora continua en la organización.

Puntos positivos del Benchmarking

El *benchmarking* es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización. Entre los puntos positivos de aplicar esta técnica se

encuentran la posibilidad de aprender de las mejores prácticas de otras empresas, la identificación de oportunidades de mejora, la obtención de información valiosa sobre el mercado y los competidores, y la posibilidad de establecer objetivos y estándares más realistas. "El benchmarking es una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional y permite identificar oportunidades de mejora, obtención de información valiosa sobre competidores y el aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas" (Aguilar, Ramos, & García, 2021, p. 298).

Adicionalmente, el *benchmarking* fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización y motiva a los empleados a buscar constantemente formas de mejorar sus procesos y resultados. También ayuda a identificar áreas de la empresa que requieren más atención y recursos para mejorar su desempeño.

Puntos negativos del Benchmarking

Sin embargo, también hay posibles puntos negativos al aplicar el benchmarking. Por ejemplo "la dificultad para obtener información precisa sobre otras empresas y la limitación de la comparación debido a diferencias en el tamaño, industria y cultura" (Bowerman & Ball, 2016, p. 116). Además, la comparación con otras empresas es limitada por diferencias en el tamaño, la industria, la cultura y otros factores.

Además, si no se utiliza adecuadamente, el *benchmarking* lleva a una excesiva comparación y competencia entre empresas, en lugar de fomentar la colaboración y el aprendizaje mutuo. Por lo tanto, es importante considerar cuidadosamente los pros y contras de aplicar esta técnica y asegurarse de utilizarla de manera efectiva y adecuada a las necesidades de la organización.

Bajo criterio del investigador, se recomienda utilizar esta técnica con mucha precaución y bajo un análisis exhaustivo previo debido a que los movimientos económicos globales que brindan una posibilidad de incrementar las ventas de

unas empresas y sepultar a otras. Antes de utilizarla es necesario entender que las empresas son únicas y lo que funciona a unas, no funciona a otras.

Team building

El *team building* comprende actividades que fomenta el trabajo en equipo, la comunicación y la relación que existe en la organización a fin de incrementar el compromiso laboral. El *team building* exitoso establece el reto de conseguir objetivos entre todos los empleados, pues será misión de todos crear experiencias que a su vez cohesionen las relaciones. Para que este se ejecute se necesita de una planificación y escoger las actividades más apropiadas en cuanto a las necesidades que tiene la empresa, para que esta resuelva problemas futuros, además que se necesita de un seguimiento constante para conocer las falencias y en los aspectos que se requiera de fortalecimiento.

Consideraciones previas antes de utilizar el team building

Antes de implementar la técnica de *team building* como método de aprendizaje organizacional, es importante considerar diversos aspectos clave. Como señalan Salas et al. (2016), "las intervenciones de team building son efectivas para mejorar el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo, siempre que estén bien diseñadas y ejecutadas".

Primero, se debe identificar el objetivo y las metas específicas que se buscan alcanzar con las actividades de, como mejorar la comunicación, la colaboración o la resolución de conflictos. Segundo, es esencial seleccionar y diseñar actividades adecuadas que aborden de manera efectiva las necesidades del equipo y estén alineadas con la cultura y los valores de la organización. Tercero, es fundamental tener en cuenta el tiempo y los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades de *team building*, garantizar que se ajusten al calendario y al presupuesto de la empresa. Cuarto, es crucial evaluar el impacto y los resultados de las actividades de *team building*, tanto a nivel individual como grupal, para asegurar que se logren los objetivos planteados y realizar ajustes si es necesario.

Por último, es importante fomentar la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo, así como el apoyo de los líderes y la dirección de la empresa, para garantizar el éxito de las actividades de *team building*.

Frecuencia

La frecuencia con la que se debe aplicar la técnica de *team building* depende del objetivo específico que se busca alcanzar y de las necesidades del equipo y de la organización. En general, no es recomendable realizar actividades de *team building* con demasiada frecuencia, en sí, de esta manera perderán su efectividad y convertirse en una rutina aburrida para los miembros del equipo.

Por otro lado, también es importante tener en cuenta que el *team building* no es una solución mágica a los problemas de un equipo o de la organización. A menudo, se necesita tiempo para que los resultados del *team building* se manifiesten en la forma en que el equipo trabaja y se relaciona entre sí. Por lo tanto, es recomendable que las actividades de *team building* se realicen de manera oportuna y en momentos en que el equipo realmente necesite mejorar su dinámica de trabajo.

Otro factor importante a considerar es la duración de las actividades de *team building*. Si las actividades son demasiado largas o se realizan con demasiada frecuencia, interferirían con la productividad diaria del equipo y afectar negativamente su desempeño en lugar de mejorarlo. Por lo tanto, es importante equilibrar la frecuencia y duración de las actividades de *team building* para que sean efectivas sin interrumpir demasiado el trabajo diario del equipo.

Después de implementar la técnica de *team building*, es importante considerar su frecuencia y continuidad en el tiempo. Una forma efectiva de llevar a cabo esta técnica es a través de varias sesiones, donde se aborden diferentes temas relevantes para la empresa. Estas sesiones se planifican a lo largo del año laboral y deben tratar temas distintos para mantener el interés del personal y lograr resultados más alentadores en cuanto a los objetivos establecidos.

En resumen, la frecuencia con la que se debe aplicar la técnica de *team building* dependerá de las necesidades específicas del equipo y de la organización. Es importante encontrar un equilibrio entre la frecuencia y duración de las actividades de *team building* para que sean efectivas sin afectar negativamente la productividad diaria del equipo.

Es esencial que los temas abordados en cada sesión sean relevantes y estén alineados con los objetivos específicos de la empresa, para asegurarse de que la técnica esté constituyendo desarrollo y crecimiento de la organización. De esta manera, el equipo podrá adquirir habilidades y conocimientos en diferentes áreas, lo que los ayudará a enfrentar los desafíos y oportunidades que se presenten en su trabajo diario.

Al implementar el *team building* en varias sesiones a lo largo del año, se asegura una mayor efectividad en la técnica y se permite un mayor tiempo para la reflexión y el desarrollo de habilidades. Además, esta técnica ayuda a crear un ambiente de trabajo más agradable y colaborativo, lo que contribuye a la motivación y el compromiso del equipo con la organización.

Procedimiento para implementar el Team building

El *Team building* es una técnica que se utiliza en el ámbito empresarial para mejorar la cohesión, la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo. Antes de aplicar esta técnica como herramienta de aprendizaje organizacional, es importante tener en cuenta varios aspectos. En primer lugar, es necesario definir el objetivo específico que se busca alcanzar con el *team building*. Para depender de los objetivos, se elegirán diferentes técnicas y dinámicas de *team building*. Por ejemplo, si se busca mejorar la comunicación entre los miembros del equipo, se realizarán actividades que fomenten la escucha activa y la empatía.

Otro aspecto importante para considerar es la cultura organizacional y los valores de la empresa. El *team building* debe estar alineado con los valores y la cultura de

la empresa para que sea efectivo y tenga un impacto positivo en el equipo y en la organización en general. Además, se debe tener en cuenta la estructura del equipo y la dinámica de las relaciones entre los miembros del grupo para elegir la técnica de *team building* más adecuada.

Por último, es importante tener en cuenta que el *team building* es una técnica que requiere compromiso y participación activa de todos los miembros del equipo. Por lo tanto, es importante asegurarse de que el equipo esté dispuesto a participar y comprometerse con la actividad de *team building* para que sea efectiva. Además, se debe considerar el presupuesto y los recursos disponibles para llevar a cabo el *team building*. Para depender de la técnica y la duración del evento, se requerirá un gasto significativo en términos de tiempo, dinero y recursos humanos.

Puntos positivos del team building

El uso de *team building* como técnica de aprendizaje organizacional tiene múltiples puntos positivos para una empresa. En primer lugar, ayuda a mejorar la comunicación entre los miembros del equipo, lo que a su vez mejora la eficiencia y la eficacia del trabajo en equipo. Al fomentar la comunicación abierta y efectiva, los empleados trabajarán juntos de manera más efectiva y tomar decisiones más informadas.

En segundo lugar, el *team building* ayudará a aumentar la motivación y la cohesión del grupo. Al crear un ambiente positivo y enfocado en el trabajo en equipo, los empleados se sentirán más conectados con su trabajo y con sus colegas, lo que a su vez aumenten su compromiso y satisfacción laboral. Esto tendrán un impacto positivo en la productividad y el rendimiento de la empresa.

Por último, el *team building* ayuda a mejorar la colaboración y la resolución de problemas. Al trabajar juntos en actividades desafiantes y en situaciones en las que se toman decisiones en equipo, los empleados aprenderán a colaborar de manera más efectiva y a resolver conflictos de manera constructiva. Esto ayuda a

mejorar el ambiente laboral y a crear un equipo más cohesionado y efectivo en general.

Entre los beneficios que porta la implementación de esta técnica es que mejorará la productividad y le eficiencia de los empleados, pues al incrementar estas actividades en las actividades comunes que se lleva a cabo en una empresa ayudará a mejorar las habilidades que tiene un líder y en base a este también se mejora el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

Estas instancias aportarán al reforzamiento de la confianza establecida entre el equipo y el líder, que estos aumenten su autoconocimiento y confíen en sí mismos como en los demás. También mejorara el ambiente laboral, pues el salir de la rutina laboral ayuda a que estos se sientan más creativos y su motivación aumente para retomar sus actividades laborales.

Puntos negativos del team building

Al igual que cualquier técnica de aprendizaje organizacional, el *team building* también tiene algunos puntos negativos a considerar. En primer lugar, es costoso en términos de tiempo y recursos. Planificar y organizar un evento *de team building* requiere una inversión significativa, tanto en términos de tiempo como de dinero. Además, es difícil justificar el costo si los resultados no son inmediatamente evidentes.

Otro aspecto negativo a considerar es la posibilidad de que los resultados no sean sostenibles a largo plazo. Si el *team building* no se integra adecuadamente en la cultura organizacional y no se refuerza a través de la práctica diaria, es posible que los cambios positivos no se mantengan con el tiempo. Además, si no se abordan las causas subyacentes de los problemas en el equipo, es posible que el *team building* solo aborde los síntomas superficiales.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el *team building* no es efectivo si el equipo no está dispuesto o no está listo para participar. Si los miembros del

equipo no están dispuestos a participar activamente o no se sienten cómodos en compartir sus pensamientos y sentimientos, es posible que los resultados del *team building* sean limitados. Además, si los problemas en el equipo son profundos y arraigados, son necesario abordarlos con técnicas más complejas y específicas.

Bajo criterio del investigador, se recomienda utilizar esta técnica de forma continua como parte de la capacitación inicial del empleado. Es importante trabajar en equipo, casi igual de importante que poseer conocimiento para el cargo. Es muy difícil para una empresa cumplir con las metas establecidas si tiene un equipo de profesionales adecuados para el cargo, pero con altos problemas de comunicación.

Visión compartida

La visión compartida es una técnica de aprendizaje organizacional muy poderosa que ayuda a las empresas a lograr una mayor cohesión y compromiso entre los miembros de la organización. En pocas palabras, la visión compartida se refiere a una imagen mental común del futuro deseado de la organización.

Para desarrollar una visión compartida, es importante involucrar a todos los miembros de la organización, desde la dirección hasta los empleados de nivel operativo. Esto permite que todas las perspectivas se tomen en cuenta y se creen objetivos que sean significativos para todos.

Una vez que se ha establecido una visión compartida, se convierte en una herramienta valiosa para el aprendizaje organizacional. Al tener una visión clara del futuro deseado de la organización, los miembros trabajan juntos para identificar las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar esa visión

La visión compartida se lleva a cabo para superar las diferencias que están dentro de una empresa como es la cultura, sus lenguas y el género, pues al ser parte de una empresa se está tomado un compromiso que es el sentido de pertenencia a

este lugar. Para que esta técnica se ejecute de manera correcta es necesario alcanzar una sola visión en la que se integra a todos los miembros, los valores de la empresa, los objetivos que tiene, cuál es su misión y visión, para que así se lleve a cabo una relación más duradera entre los colaboradores y la empresa, a la vez que también conocerá los valores que tienen los empleadores y cuáles son sus objetivos a nivel personal tanto como laboral.

Consideraciones previas

Antes de aplicar la técnica de la visión compartida como una estrategia de aprendizaje organizacional en una empresa, es fundamental considerar varios aspectos. En primer lugar, se debe evaluar la cultura actual de la organización para determinar si está dispuesta a adoptar una visión compartida. La resistencia al cambio podría ser obstáculo importante, especialmente si la empresa está acostumbrada a operar con una jerarquía rígida y sin participación de los empleados en la toma de decisiones.

En segundo lugar, es importante involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de creación de la visión compartida. La participación de los empleados de todos los niveles y los trabajadores de base, es crucial para crear una visión compartida significativa y relevante. Si algunos miembros de la organización no están dispuestos a participar o no se sienten cómodos con el proceso, esto podría afectar la efectividad de la estrategia.

En tercer lugar, es fundamental tener objetivos claros y específicos para la visión compartida. Los objetivos deben ser significativos y desafiantes, pero también alcanzables y realistas. Si los objetivos son vagos o poco claros, es posible que exista confusión y falta de compromiso por parte de los empleados.

En cuarto lugar, el liderazgo es clave en la implementación de la visión compartida. La alta dirección debe liderar el proceso de manera efectiva para que los demás miembros se sientan inspirados y motivados para participar. El

liderazgo también debe ser un ejemplo a seguir, demostrar un compromiso sólido y una visión clara.

Por último, es fundamental comunicar de manera efectiva la visión compartida a todos los miembros de la organización y asegurarse de que todos la entiendan. La comunicación tendría que ser abierta, honesta y constante.

La importancia de su implementación se enfoca en direccionar a la empresa a cumplir objetivos de forma conjunta, además de atender a las necesidades que tiene el personal para poder cumplir estos sin excusas a posibles problemas que sorprenden a la ejecución de la estrategia, para la correcta ejecución de esta labor es necesaria la retroalimentación en la finalización de cada tarea o estrategia, para que así se cambie de actividad en el caso de ser necesario, o a su vez, se guie de mejor manera para cumplir con los objetivos establecidos.

La implementación de una visión compartida en una empresa es un proceso complejo, que implica la colaboración y compromiso de todos los empleados para lograr un objetivo común. La creación de una visión compartida no solo es importante para establecer una dirección estratégica clara para la empresa, sino que también motive a los empleados y fomentar un sentido de comunidad y propósito compartido en toda la organización.

Frecuencia

La visión compartida es una técnica de aprendizaje organizacional muy valiosa que es utilizada para guiar a las organizaciones en la planificación estratégica y la toma de decisiones. Según Sánchez (2017), "la visión compartida no es un evento único, sino un proceso continuo de diálogo y discusión entre los miembros de la organización, que debe ser actualizado regularmente para asegurar que siga relevante y significativa" (p. 128). La frecuencia con la que se debe utilizar la visión compartida dependerá de las necesidades y objetivos específicos de cada organización.

En general, se recomienda revisar y actualizar la visión compartida al menos una vez al año para asegurarse de que siga relevante y alineada con los objetivos actuales de la organización. Sin embargo, en situaciones en las que la organización experimenta cambios significativos en su entorno empresarial o en su estructura, es necesario actualizar la visión compartida con mayor frecuencia. Al mantener una visión clara, actualizada y alineada con los objetivos de la organización

Procedimiento para implementar la visión compartida

Uno de los primeros pasos para implementar una visión compartida en una empresa es identificar los objetivos y la misión de la empresa. Esto asegura que la visión compartida esté alineada con la dirección estratégica y que todos los empleados trabajen hacia un objetivo común. Además, la creación de una visión compartida debe ser un proceso colaborativo que involucre a los empleados de todos los niveles de la organización. Esto permite que los empleados se sientan escuchados y valorados, y que contribuyan con sus ideas y perspectivas únicas a la visión compartida.

Para liderar el proceso de creación de la visión compartida, es importante contar con un equipo de liderazgo comprometido y dispuesto a involucrar a todos los empleados en el proceso. Este equipo de liderazgo tendría que estar compuesto por líderes de diferentes niveles de la organización, y su papel es asegurar que la visión compartida sea significativa y relevante para todos los empleados.

La definición de la visión compartida tiene que ser una declaración clara y concisa que represente los valores y objetivos de la empresa. Tienen que ser inspiradores y motivadores, y debe reflejar la dirección estratégica de la empresa. Es importante que la visión sea significativa para los empleados y que se sientan motivados para trabajar hacia ella.

La comunicación es clave para asegurar que todos los empleados comprendan la visión compartida y se comprometan a trabajar hacia ella. Es importante que la

visión se comunique de manera efectiva y constante a través de diferentes canales de comunicación, como reuniones de equipo, correos electrónicos y otros medios de comunicación internos. También es importante integrar la visión compartida en la cultura de la empresa, para asegurar que se refleje en las políticas, prácticas y comportamientos de los empleados.

Por último, es importante monitorear y ajustar la visión compartida periódicamente para asegurarse de que siga relevante y alineada con los objetivos de la empresa. Los empleados tengan la facilidad de sentirse libres de dar retroalimentación sobre la visión compartida y hacer sugerencias para su mejora.

Puntos positivos de la visión compartida

Los puntos positivos de la visión compartida son muchos. En primer lugar, la visión compartida es una herramienta poderosa para alinear a los empleados en torno a objetivos comunes y fomentar una cultura empresarial unificada. Según Martínez y Ruiz (2017), "La visión compartida es una herramienta clave para guiar el desarrollo estratégico y operativo de una organización. Una visión compartida inspiradora y convincente aumenta la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo y contribuir a la creación de una cultura empresarial positiva y unificada" (p. 109).

Además, la visión compartida ayuda a tomar decisiones estratégicas y a guiar la dirección futura de la empresa, sin olvidar que proporciona una guía clara sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a lograr. Finalmente, la visión compartida es una ventaja competitiva, y diferencia a una empresa de sus competidores al enfatizar su propósito y valores únicos. Aunque la visión compartida tiene muchos beneficios para una organización, también hay algunos posibles desafíos y limitaciones que hay que tener en cuenta.

Puntos negativos de la visión compartida

Uno de los principales desafíos es que la creación de una visión compartida que lleva tiempo y recursos significativos y es un proceso que involucra a toda la organización y requiere una comunicación efectiva y una alineación de objetivos y valores. Además, mantener la visión compartida a lo largo del tiempo será difícil si no se refuerza adecuadamente, lo que resultará en una pérdida de motivación y compromiso por parte de los empleados.

Otro posible desafío es que la visión compartida es vista como algo abstracto o poco tangible para algunos empleados, lo que dificultará su adopción y comprensión. Además, si la visión compartida no se alinea con los objetivos y valores de los empleados, es posible que no se sientan motivados o comprometidos con ella.

Por último, la visión compartida tiende a ser rígida o limitante si no se actualiza o modifica adecuadamente en respuesta a cambios en el entorno empresarial o en las necesidades de la organización. Esto resultará en una falta de adaptabilidad o flexibilidad en la organización, lo que es perjudicial a largo plazo.

Se recomienda utilizar la técnica de visión compartida en empresas de cualquier tamaño y sector, siempre que se cuente con un nivel alto de comunicación y relaciones positivas entre las personas que la conforman. Esta técnica es especialmente útil para aquellas empresas que buscan formar vínculos con sus empleados a largo plazo y permitir alinear a todos los miembros de la organización en torno a objetivos comunes y fomentar una cultura empresarial unificada.

CONCLUSIONES

- El análisis de los referentes teóricos relacionados a las técnicas de aprendizaje organizacional ha permitido obtener una comprensión más profunda de los enfoques y estrategias que las empresas utilizan para mejorar su capacidad de adaptación y aprendizaje en un entorno empresarial en constante cambio. Al explorar los conceptos y beneficios de técnicas como el outsourcing, el coaching, el *empowerment*, el *benchmarking*, el team building y la visión compartida, se obtiene una guía valiosa para mejorar la eficiencia, la calidad del trabajo, la gestión de recursos y el enfoque en las competencias esenciales de una empresa. En definitiva, este análisis de referentes teóricos son una herramienta valiosa para que las empresas se adapten y crezcan en un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante.
- Determinar las técnicas de aprendizaje organizacional más valoradas permite identificar las herramientas más efectivas para mejorar la capacidad de adaptación y aprendizaje de las empresas en un entorno empresarial en constante cambio. Al analizar y comparar las técnicas de *outsourcing*, *coaching*, *empowerment*, *benchmarking*, *team building* y visión compartida, se entiende mejor sus beneficios y limitaciones en el ámbito organizacional. Identificar las técnicas más valoradas permite a las empresas enfocar sus esfuerzos en implementar herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos de aprendizaje y mejora organizacional de manera más eficiente en un mundo empresarial competitivo.
- Las consideraciones previas, frecuencia, procedimiento, puntos positivos y negativos de las técnicas de aprendizaje organizacional son cruciales para aprovechar al máximo estas herramientas y lograr los objetivos deseados de mejora organizacional en un entorno empresarial en constante cambio. Se analiza cuidadosamente las necesidades y objetivos específicos de la empresa antes de aplicar una técnica, y evaluar regularmente su efectividad y el impacto en el rendimiento. Aunque ofrecen beneficios, como la mejora de la eficiencia y la calidad del trabajo, también presentan riesgos, como la pérdida

de control gerencial y problemas de comunicación. Es esencial tener en cuenta estas consideraciones para implementar efectivamente las técnicas de aprendizaje organizacional.

- El compendio de técnicas de aprendizaje organizacional ofrece una variedad de herramientas útiles para que las empresas se adapten y crezcan en un entorno empresarial en constante evolución. Al explorar cada técnica y evaluar su frecuencia de implementación y puntos positivos y negativos, las empresas aprovecharían al máximo estas herramientas para lograr sus objetivos de aprendizaje y mejora organizacional. En definitiva, el compendio de técnicas de aprendizaje organizacional es una guía valiosa para mejorar la eficiencia, la calidad del trabajo y la gestión de recursos, y enfocarse en las competencias esenciales de una empresa.
- En conclusión, las técnicas de aprendizaje organizacional son herramientas valiosas para que las empresas se adapten y crezcan en un mundo empresarial en constante evolución. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no hay una solución única y universal y que cada técnica es adaptada a las circunstancias particulares de cada organización. Por lo tanto, es fundamental analizar cuidadosamente las necesidades y objetivos específicos de la empresa antes de aplicar una técnica y evaluar regularmente su efectividad y el impacto en el rendimiento para garantizar que se logren los objetivos deseados de mejora organizacional.

RECOMENDACIONES

- El aprendizaje organizacional es esencial para mantener la competitividad y el crecimiento en un entorno empresarial en constante cambio. Las técnicas de aprendizaje organizacional, como el outsourcing, el *coaching*, el *empowerment*, el *benchmarking*, el *team building* y la visión compartida, son herramientas valiosas para mejorar la eficiencia, la calidad del trabajo y la gestión de recursos de una empresa.
- Antes de implementar cualquiera de estas técnicas, es importante considerar cuidadosamente las consideraciones previas, como analizar si la técnica es adecuada para los objetivos y necesidades específicas de la empresa, definir claramente las responsabilidades y expectativas de cada parte involucrada y abordar los posibles riesgos y desafíos.
- Además, es fundamental evaluar la frecuencia de implementación de las técnicas y adaptarlas a las circunstancias particulares de cada organización, revisarlas, evaluarlas periódicamente y ajustar la estrategia según sea necesario para garantizar que se logren los objetivos deseados de aprendizaje y mejora organizacional.
- Aunque las técnicas de aprendizaje organizacional ofrecen muchos beneficios, también presentan algunos riesgos. Por lo tanto, es importante evaluar cuidadosamente los beneficios y riesgos antes de decidir implementar una técnica específica.

BIBLIOGRAFÍA

- Achimugu, P. (2019). *Outsourcing as a means of increasing organizational productivity. International Journal of Science and Engineering Investigations*, 8(86), 12-20.
- Aguilar-Luzón, M. C., & Calvo-Salguero, A. (2018). *El proceso de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones*. En A. Topa & M. C. Aguilar-Luzón (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 187-212). Editorial UOC.
- Aguilar, R., Ramos, E., & García, R. (2021). *Benchmarking y mejora continua: Una revisión sistemática de la literatura*. *Ingeniería Industrial*, 42(2), 293-302.
- Arce, M., & Chávez, E. (2019). *Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis guía para la elaboración*. Arequipa: www.Agogocursos.com
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

- Belbin, R. M. (2015). *Management teams: Why they succeed or fail* (3^a ed.). Butterworth-Heinemann
- Bennett, R. J., & Lemoine, G. J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. *Business Horizons*, 63(2), 137-146.
- Betancourt-Buitrago, L., Fernando-Navas, D., Gómez-Luna, E., & Aponte-Mayor, G. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. *Dyna*, 81(184),158-163. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Bock, L. (2020). *Trabaja con personas, no para ellas*. *Harvard Business Review*, 98(1), 70-77.
- Bowerman, B. L., & Ball, R. D. (2016). *Business Statistics for Contemporary Decision Making* (9th ed.). Cengage Learning.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H. & Nuñez, J. (2016) *El rol del empowerment en éxito empresarial*. *Investigación Administrativa*, volumen (45)
- Cano, J., García-Sánchez, E., & Ramírez-Correa, P. E. (2019). *The impact of benchmarking on innovation in SMEs*. *Journal of Business Research*, 99, 365-375.

- Castellanos, A. (2002). *La actividad de aprendizaje grupal: Una propuesta teórica*. *Revista Cubana de Psicología*, 19(2), 99-105. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n2/02.pdf>
- Collins, J. (2014). *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany Good to Great*. Harper Collins.
- Consejo de Redacción, (2016). *Team building. Retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo*. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3). s.n. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217047011001>
- Espino, T. (2003). *El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica*. *Cuadernos de Gestión*, 3(1-2), 83-99. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274323095005>
- Fiol, C. M., & Yoo, Y. (2018). *Introducción al aprendizaje y al conocimiento en las organizaciones*. En C. M. Fiol, & Y. Yoo (Eds.), *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento: Fundamentos y aplicaciones* (pp. 1-28). Editorial de la Universidad Internacional de Negocios.
- Fujimoto, Y., & Hartel, C. E. (2020). *The effects of team-building interventions on teamwork and team performance: A systematic review and meta-analysis*. *Small Group Research*, 51(4), 483-521.

- Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. SAGE Publications.
- García, A. (2021). *El aprendizaje colaborativo en la era digital*. *Revista de Educación a Distancia*, 20(62), 1-23. <https://doi.org/10.6018/red.412131>
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2016). *Outsourcing and firm performance: A configurational approach*. *Industrial Marketing Management*, 52, 96-104.
- Gómez, H., Torralba, J. & Rodenes, M. (2003). *El aprendizaje organizativo en la economía de la información y el conocimiento*. Recuperado de: https://www.aepro.com/files/congresos/2003pamplona/ciip03_0519_0529.2177.pdf
- Gunningham, N., & Rees, J. (2017). *Corporate social responsibility, business and society: The big picture*. Routledge.
- Gorzeń-Mitka, I., & Okręglicka, M. (2016). *Monitoring and evaluation of the outsourcing process*. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 77-94.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2019). *Coaching and positive psychology*. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 361-375). Oxford University Press.

Handy, C. (1995). *Managing the dream*, Oregon; productivity press.

Hernández, C. & Cano, M. (2017). *La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones*. Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, 31-42. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado: <https://www.academia.edu>

Juárez, B. (2019). *Coaching gana terreno en las empresas mexicanas*. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Coaching-gana-terreno-en-las-empresas-mexicanas-20190219-0083.html>

Kacprzak, A., Wieleba, J., Krzemiński, M., & Mazurek-Łopacińska, K. (2021). *Empowering employees as a source of competitive advantage: The mediating role of psychological empowerment*. *Journal of Business Research*, 123, 284-294.

Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2019). *Creating shared value: A fundamental concept reconceived*. *Journal of Change Management*, 19(2), 133-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1570520>

Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2018). *Outsourcing business processes for innovation*. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 53-58.

Madsen, D. (2016). *The importance of including diverse sources in research*. *Journal of Academic Writing*, 10(2), 56-62.

Mardones, R., & Cuadra, C. (2017). *El outsourcing: contratación de proveedores externos para realizar procesos que originalmente son realizados dentro de una empresa*.

Márquez, J., Garduño, Y. & Cardoso, D. (2019). *Prácticas de liderazgo de las mipymes en AMATEPEC, México, 2017*. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 8(1), pp. 28-49. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080137.28-49>

Martínez, M. P., & Ruiz, P. C. (2017). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en la sociedad del aprendizaje*. Madrid, España: Síntesis.

Mejía M., Elias (2008). *Metodología de la Investigación en Educación*. Lima: Facultad de Educación

Nelson, D., & Quick, J. (2017). *ORGB: Organizational Behavior*. Cengage Learning.

Ñaupas, H., Mejía, H., Novoa, Eliana. & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la u.

Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2017). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring* 3rd edition. Palgrave Macmillan.

Palacios, M. (2000). *Aprendizaje Organizacional: Conceptos, Procesos y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Recuperado de: https://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Aprendizaje_organizacional.pdf

Pérez, A., & Torralba, A. (2017). *Administración Aplicada. Un enfoque multidisciplinario*. Recuperado de: [Administracion- Aplicada-Un-enfoque-Multidisciplinario.pdf \(researchgate.net\)](#)

Piketty, T. (2019). *Capital e ideología*. Fondo de Cultura Económica.

Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.

Real Academia Española. (s.f.). Discurso. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado de: <https://dle.rae.es/compendio>

Rivas-Peralta, M., Fernández-Monge, L., Palacios-Garay, J., García L. & Valverde, M. (2022). *Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021)*.

Polo del Conocimiento. 66(7), 1086-1103. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331481>.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.

García, J., & López, M. (2017). *Aprendizaje organizacional y adaptación al cambio en el entorno empresarial*. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 25-45.

Rrhhdigital. (2017). *Las empresas que usan programa de coaching aumentan su productividad un 70%*. Rrhhdigital. Recuperado de: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/127632/las-empresas-que-usan-programa-de-coaching-aumentan-su-productividad-un-70>

Salas, E., Grossman, R., & Hughes, A. M. (2017). Team Building. En E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the*

Psychology of Team Working and Collaborative Processes (pp. 277-302).
Wiley Blackwell.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2016). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.

Sánchez, J. L. & Elena, S. (2017). *La gestión del cambio en las organizaciones*.
Madrid, España: Díaz de Santos.

Sánchez-Matamoros, M., Ruiz-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2015). *Empowering employees through leadership: Case studies in three Spanish companies*. *European Management Journal*, 33(6), 412-422.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

Souza, E. (2008). *La cuestión del sujeto individual y grupal en sociedades multiculturales en transformación*. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 50(203), 53-72.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2008.203.41993>

Sousa, V., Driessnack, M., y Costa, I. (2007). *Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería parte 1: Diseños de investigación cualitativa*. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 15(3).

Suneja, P., & Babbar, R. (2016). *Outsourcing: an effective management tool*. International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education, 2(3), 99-106.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2017). *Hitotsubashi on knowledge management*. John Wiley & Sons.

Van Nieuwerburgh, C. (2017). *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide* (2nd ed.). SAGE Publications.

Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Wilkinson, A. (2016). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Pearson Education Limited.

ANEXOS

Tabla .1 Palabras usadas en la búsqueda

Tabla de palabras de búsqueda					
Palabras Clave	Definición/Definition	Fuente	Traducción al Español	Contexto histórico	Relevancia para la investigación
Aprendizaje	Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Tiempo que se emplea en el aprendizaje.	Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario RAE - ASALE	N/A	Clásico	Alta
Awareness	Knowledge that something exists, or understanding of a situation or subject at the present time based on information or experience	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	El conocimiento de que algo existe, o la comprensión de una situación o tema en el momento actual basada en la información o la experiencia	Moderno	Mediada
Benchmarking	Evaluate (something) by comparison with a standard	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	Evaluar (algo) por comparación con un estándar	Moderno	Alta
Capacitar	Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. U. t. c. prnl.	Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario RAE - ASALE	N/A	Actual	Alta
Challenges	A call to someone to participate in a competitive situation or fight to decide who is superior in terms of	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	Llamada a alguien para que participe en una situación de competencia o lucha para decidir	Clásico	Alta
Coaching	Train or instruct (a team or player)	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	Entrenar o instruir (a un equipo o jugador)	Actual	Alta
Company	A commercial business	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	Un negocio comercial	Clásico	Alta
Compendio	Breve y sumaria exposición, oral o escrita, de lo más sustancial de una materia ya expuesta latamente.	Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario RAE - ASALE	N/A	Moderno	Alta
Communication	The imparting or exchanging of information by speaking, writing, or	Oxford Languages The Home of Language Data (oup.com)	La transmisión o el intercambio de información por vía oral, escrita o	Clásico	Mediada

Tabla 2. Asignación de autores

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Achimugu, P.	2019	Outsourcing as a means of increasing organizational productivity	Artículo	Nigeria
Aguilar-Luzón, M. C.	2018	El proceso de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones	Artículo	España
Aguilar, R.	2021	Benchmarking y mejora continua: Una revisión sistemática de la literatura	Artículo	México
Arce, M.	2019	Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional	Tesis	Perú
Arias, J.	2020	Proyecto de tesis guía para la elaboración	Libro	N/A
Armstrong, M.	2020	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice	Libro	Reino Unido
Belbin, R. M.	2015	Management teams: Why they succeed or fail (3ª ed.)	Libro	Reino Unido
Bennett, R. J.	2014	What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world	Artículo	Estados Unidos
Betancourt-Buitrago, L.	2014	Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos...	Artículo	Colombia
Bock, L.	2020	Trabaja con personas, no para ellas	Artículo	Estados Unidos

Bowerman, B. L.	2016	Business Statistics for Contemporary Decision Making (9th ed.)	Libro	Estados Unidos
Cálix C.	2016	El rol del empowerment en éxito empresarial	Artículo	N/A
Castellanos, A.	2002	La actividad de aprendizaje grupal: Una propuesta teórica	Artículo	Cuba
Collins, J.	2014	Good to <u>great</u> and the social sectors: A <u>monograph to accompany</u> Good to Great	Libro	Estados Unidos
Consejo de Redacción	2016	Team building. Retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo	Artículo	N/A
Espino, T.	2003	El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones	Artículo	España
Fiol, C. M.	2018	Introducción al aprendizaje y al conocimiento en las organizaciones	Capítulo de libro	Estados Unidos
Fink, A.	2019	Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper	Libro	Estados Unidos
García, A.	2021	El aprendizaje colaborativo en la era digital	Artículo	España

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Gómez, H.	2003	El aprendizaje organizativo en la economía de la información y el conocimiento	Artículo	España
Gunningham, N.	2017	Corporate social responsibility, business and society: The big picture	Libro	Polonia
<u>Gorzeń-Mitka, I.</u>	2016	Monitoring and evaluation of the outsourcing process. <u>Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation</u>	Artículo	Australia
Handy, C.	1995	Managing the dream, Oregon; productivity press	Libro	Reino Unido
Hernández, C.	2017	La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones. Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana	Artículo	México
Hernández, R.	2014	Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill	Libro	México
Juárez, B.	2019	Coaching gana terreno en las empresas mexicanas. El Economista	Artículo	México
Kramer, M. R.	2019	Creating shared value: A fundamental concept reconceived. <u>Journal of Change Management</u>	Artículo	Estados Unidos
Kremic, T.	2006	Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. <u>Supply Chain Management: An International Journal</u>	Artículo	Estados Unidos
Kotter, J. P.	2014	Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press	Libro	Estados Unidos

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Kotler, P.	2016	Principles of Marketing, Pearson Education Limited	Libro	Estados Unidos
Lacity, M. C.	2018	Outsourcing business processes for innovation. MIT Sloan Management Review	Artículo	Estados Unidos
Madsen, D.	2016	The importance of including diverse sources in research. Journal of Academic Writing	Artículo	N/A
Mardones, R.	2017	El outsourcing: contratación de proveedores externos para realizar procesos que originalmente son realizados dentro de una empresa	Tesis	Chile
Márquez, J.	2019	Prácticas de liderazgo de las mipymes en AMATEPEC, México, 2017. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico	Artículo	México
Martínez, M. P.	2017	Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Madrid, España: Síntesis	Libro	España
Mejía M, Elias	2008	Metodología de la Investigación en Educación. Lima: Facultad de Educación	Libro	Perú
Nelson, D.	2017	ORGB: Organizational Behavior. Cengage Learning	Libro	Estados Unidos
Ñaupas, H.	2014	Metodología de la investigación Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá: Ediciones de la u	Libro	Perú
Oshri, I.	2017	The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition. Palgrave Macmillan	Libro	N/A

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Palacios, M.	2000	Aprendizaje Organizacional: Conceptos, Procesos y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas	Artículo	México
Pérez, A.	2017	Administración Aplicada. Un enfoque multidisciplinario.	Libro	México
Piketty, T.	2019	Capital e ideología. Fondo de Cultura Económica	Libro	Francia
Piketty, T.	2014	El capital en el siglo XXI. Fondo de Cultura Económica	Libro	España
Real Academia Española	N/A	Discurso. Diccionario de la lengua española	Diccionario	México
Rivas-Peralta, M.	2022	Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura	Artículo	Estados Unidos
Robbins, S. P.	2015	Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson	Libro	N/A
García, J.	2017	Aprendizaje organizacional y adaptación al cambio en el entorno empresarial. Revista de Estudios Empresariales	Artículo	N/A
Rrhhdigital	2017	Las empresas que usan programa de coaching aumentan su productividad un 70%. Rrhhdigital	Artículo	Estados Unidos

Autor	Año de publicación	Obra	Categoría	País del autor
Salas, E.	2016	The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological	Artículo	N/A
Sánchez, J. L.	2017	La gestión del cambio en las organizaciones. Madrid, España: Díaz de Santos	Libro	España
Sánchez-Matamoros, M.	2015	Empowering employees through leadership: Case studies in three Spanish companies. European Management Journal	Artículo	España
Souza, E.	2008	La cuestión del sujeto individual y grupal en sociedades multiculturales en transformación. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales	Artículo	México
Sousa, V.	2007	Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. Revista Latinoamericana Enfermagem	Artículo	Brasil
Suneja, P.	2016	Outsourcing: an effective management tool. International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education	Artículo	India
Vivanco, M.	2017	Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2)	Artículo	Cuba
Whitmore, J.	2017	Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.)	Libro	Reino Unido
Wilkinson, A.	2016	Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. Pearson Education Limited	Libro	Reino Unido

Autor/es	Año	Obra	Categoría	País/es
Garrido-Moreno y Padilla-Meléndez	2016	Outsourcing and firm performance	Artículo	España
Grant y Cavanagh	2019	Coaching and positive psychology	Capítulo de <u>libro</u>	Estados Unidos
Kacprzak et al.	2021	Empowering employees as a source of competitive advantage	Artículo	Polonia
Fujimoto y Hartel	2020	The <u>effects</u> of team-building interventions on <u>teamwork</u> and team performance	Artículo	Australia
Senge	1990	The fifth discipline: The art and practice of the learning organization	Libro	Estados Unidos