



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA

EDNA CAROLINA TONG ENCINAS

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

MG. RICARDO ANSELMO LOYOLA SHEEN

Presidente

MG. TERESA FERNÁNDEZ BRINGAS

Vocal

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

Secretaria

REVISORES DEL TRABAJO

MG. RICARDO ANSELMO LOYOLA SHEEN

MG. TERESA FERNÁNDEZ BRINGAS

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

DEDICATORIA

*Para mis padres y mi hermana Ana por ser fuente de motivación
A mi Mateo y mi Lindo por ser mi fuerza e inspiración
Para siempre recordar el valor de la perseverancia*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco mi hermana, mis padres y mi amor quienes estuvieron a mi lado en cada paso de este proceso

A Orazio y Maybel por siempre transmitirme fortaleza

Gracias a mis amigas; Rocío, Anita y Gaby por acompañarme en cada momento y darme confianza y tranquilidad

Agradezco la señora Sarita porque definitivamente hoy sé más que ayer

A Claudia por su paciencia infinita

A la doctora Danny por todo su apoyo incondicional

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II.DESARROLLO DEL CONTENIDO.....	4
2.1 Delimitación del problema o tema para el estado del arte.....	4
2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema.....	5
2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional.....	13
2.4 Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, y prevención del tema.....	18
III.RESULTADOS.....	30
3.1 Discusión del tema.....	30
3.2 Aportes en base al análisis crítico.....	33
3.3 Conclusiones.....	35
3.4 Recomendaciones desde una visión psicológica.....	36
3.5 Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria.....	36
IV.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

ANEXOS

RESUMEN

En la actualidad, los cambios sociales de la creciente globalización, la tecnología y el incremento demográfico, influyen en la fuerza laboral. Por ello las organizaciones laborales necesitan adaptarse a las demandas de un nuevo panorama para retener el talento, optar por el desarrollo de sus empleados y lograr un desempeño organizacional competitivo. El presente estado del arte desarrolla una revisión actualizada de las nuevas tendencias dentro de la capacitación y el desarrollo organizacional, para aportar información relevante al lector de teorías y prácticas de mayor utilidad hoy en día. Como hallazgos principales, se concluye que los modelos tradicionales de capacitación y desarrollo siguen otorgando alcances significativos; sin embargo, estos modelos también han evolucionado por las nuevas tendencias que incorporan teorías sistémicas y herramientas tecnológicas. En la actualidad, como manera de incrementar las posibilidades de crecimiento de los empleados, hay una tendencia a invertir recursos en el factor humano y desarrollar un mayor compromiso laboral. En esta área, el rol del psicólogo organizacional se hace relevante porque debe contar con la experiencia suficiente para enfrentar los cambios y las innovaciones. Finalmente, se realizan recomendaciones pertinentes para futuras investigaciones e intervenciones, tanto desde una mirada psicológica como multidisciplinaria.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio organizacional, capacitación, megatendencias.

ABSTRACT

In today's world, both the world of work and the workforce itself are undergoing significant change, under the influences of globalization, technological advances, and greater demographic diversity. Because of this, organizations need to adapt to the demands of this new panorama in order to retain talent, develop their employees, and achieve a competitive organizational performance. In this sense, the present state of the art looks to provide a comprehensive review of new trends in organizational training and development, in order to provide relevant information regarding the most up-to-date theoretical and practical approaches. In this sense, traditional training and development models remain useful; however, these models are now incorporating innovations such as including technology as a tool, or employing systemic views for their interventions. Further, there is an increasing tendency to invest resources in the human factor, as a way to increase growth possibilities of employees, and also create greater organizational commitment. In this manner, organizational psychologists' role is even more relevant today, because their expertise is needed to carry out effective interventions that can harness the opportunities of global change. Finally, based on the reviewed information, this state of the art presents a series of recommendations both for organizational psychologists, and also for those working in a multidisciplinary manner.

Key Words: Organization development, organizational change, training, megatrends.

I.INTRODUCCIÓN

La sociedad se encuentra en constante cambio. Debido a la rapidez de la globalización, los avances tecnológicos y los cambios demográficos y culturales; se está reformulando el área organizacional (Cascio, 2019). Hoy en día, los cambios impactan en la fuerza laboral que, por un lado, busca entornos mejores para un desarrollo profesional, por el otro, contribuye de manera significativa a la organización a través de sus habilidades y vocaciones (Organization for Economic Collaboration and Development, 2019). Los trabajadores buscan mayor flexibilidad en las actividades laborales. Por ejemplo, horarios que integren su bienestar laboral con el bienestar en otras áreas de sus vidas. En la actualidad, la fuerza laboral, busca espacios de trabajo para aportar y enriquecer a la organización y esta aporta y enriquece su vida personal (OECD, 2019).

Desde la organización, existe dificultad para retener trabajadores, encontrándose al día de hoy, mayores tasas de rotación y cambios de trabajos. Según el Work Institute (2018), en la actualidad, el 33% de los trabajadores dejan sus trabajos al menos una vez al año para buscar oportunidades en otro lugar. Por otro lado, la misma fuente menciona que, en comparación con el año 2016, los trabajadores renuncian 5% más en el 2017 (Work Institute, 2018). Estos cambios de personal generan déficits económicos para las organizaciones; por ejemplo, en Estados Unidos, la rotación laboral tuvo un costo de \$600 billones, incrementándose el 19% desde 2019 al 2020. Las estadísticas evidencian la necesidad de las organizaciones en adaptarse a los cambios para retener talento,

competir por el mismo, y tener un bienestar tanto para los trabajadores como para la organización.

En esta problemática, un concepto a tomar en cuenta en el desarrollo organizacional, es el proceso de una institución que se adapta a los cambios (Pinto, 2012). Un desarrollo organizacional llevado de manera óptima marca la diferencia entre la permanencia eficiente de la empresa y la desaparición de la misma. En los procesos del desarrollo organizacional, aparece la capacitación. A través de esta herramienta, una organización puede generar o instaurar el aprendizaje continuo a los empleados para una superación personal y organizacional. León (2017) menciona que, si bien estos conceptos suelen confundirse, es necesario identificar sus diferencias: el desarrollo organizacional es el saber qué hacer, mientras que la capacitación es el saber cómo hacer. Aquí, el psicólogo organizacional tiene un rol significativo con trabajos de desarrollo y capacitación de personal de manera novedosa, fructífera, y actualizada.

En las demandas del mundo actual y sus cambios, los nuevos modelos de capacitación y desarrollo que los psicólogos organizacionales deben utilizar se centran en métodos híbridos, la incorporación de tecnología, la flexibilidad, y la promoción de la inclusión y diversidad (Bhattacharjee & Mukherjee, 2017; OECD,2019). Todo lo anterior es aplicado a nivel global y a nivel nacional. Y los cambios que las mega tendencias han causado a nivel nacional brindan una oportunidad para el progreso a nivel económico social, político (Ernst & Young, 2018). Por ello, es vital investigar los modelos novedosos implementados en la actualidad a nivel mundial y que han demostrado una mejor adaptación a las nuevas mega tendencias.

Por tanto, el presente estado del arte mostrará una revisión actualizada de los nuevos modelos y tendencias en capacitación y desarrollo organizacional. Así se podrá contar con información actualizada que sirva de referencia a profesionales involucrados en dichos temas.

II.DESARROLLO DEL CONTENIDO

2.1 Delimitación del problema o tema para el estado del arte

Según, Mackenzie y Gordon (2016), el desarrollo organizacional se define como un esfuerzo intencional y planificado, que involucra a todos los integrantes de la organización con la finalidad de cumplir objetivos y metas estratégicas. Por otro lado, la capacitación es un conjunto de actividades sistemáticas y planificadas diseñadas para la adquisición de conocimientos habilidades y actitudes, de tal manera que se instaure un aprendizaje duradero (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).

Finalmente, las mega tendencias son fuerzas dinámicas que influyen en el aprendizaje y el desarrollo en el siglo XXI, y que reconfiguran las organizaciones y el ambiente donde se lleva a cabo el trabajo (Cascio, 2019). En la actualidad, existen tres mega tendencias significativas:

- La globalización: la creciente habilidad de individuos u organizaciones de competir, conectarse, intercambiar, y/o colaborar globalmente (Cascio, 2019)
- La tecnología: la capacidad de la tecnología informática y de la comunicación de cambiar la manera en cómo las organizaciones crean y retienen valor, cómo y dónde se trabaja, y cómo interactúan y se comunican los individuos (Cascio, 2019)
- Los cambios demográficos y diversidad cultural: la necesidad de manejar a una fuerza cada vez más diversa, de manejar la motivación y los esfuerzos de la misma, y de nutrirse de los puntos de vista desde cada mirada (Cascio, 2017).

Para la presente investigación, se tomarán en cuenta estudios que aborden los conceptos de capacitación y desarrollo organizacional desde modelos tradicionales, así como también modelos desarrollados en el contexto de las mega tendencias definidas anteriormente.

2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema

2.2.1 Desarrollo Organizacional

2.2.1.1 Modelo de Procesos de Cambio (Lewin, 1958)

Lewin (1958) conceptualiza su modelo como un proceso de cambio, donde el psicólogo organizacional, quien realiza la intervención, busca modificar las fuerzas internas que mantienen al sistema en funcionamiento, previniendo las posibilidades de crecimiento en la organización. La primera fase, el Descongelamiento, es un proceso de disminución de las fuerzas que obstaculizan a la organización. En esta fase, los participantes que realizan actividades de manera diferente a como lo venían haciendo, tienen una mayor resistencia al cambio. El psicólogo organizacional, frente a la resistencia, podría realizar, por ejemplo, una sensibilización sobre los prejuicios existentes que obstaculizan las relaciones interpersonales en la organización.

La siguiente fase, de Movimiento, a través de cambios en las conductas, hábitos y actitudes de los participantes; se traslada el estado actual al estado deseado en la organización. Sigue el Recongelamiento donde, al establecer los cambios adquiridos, se instauran en la cultura institucional procesos, normas y políticas de

la organización. Los cambios tienen que estar alineados al cambio deseado de la organización. Usualmente existe la incertidumbre de los trabajadores si el cambio será favorable o no durante esta fase, por lo que es necesario mantener altos niveles de comunicación.

La Recongelación, implica, el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente estable o permanente. Esto ocurre a través de la práctica de cambios en la rutina para fortalecer las nuevas creencias y los nuevos hábitos implementados. Finalmente, para Lewin (1958), el cambio permanente consiste en descongelar el sistema social actual y llevarlo hacia un proceso de reeducación.

2.2.1.2 Modelo de Action Research (French & Bell, 1995)

Este modelo tiene una orientación hacia la indagación, secuenciado en los principios de investigación, observación directa, aprendizaje, e intervención. A la vez, es un enfoque que pretende ser inclusivo y dinámico. Con estas bases, el modelo se aplica con el objetivo de aprender, en su totalidad, las dinámicas de cambios en la organización, para solucionar problemas y desarrollar las habilidades de los miembros de la organización (Pinto, 2012). Es necesaria la participación de un consultor externo con visión objetiva que realice dicha investigación para poder conducir a la empresa, efectuando los cambios necesarios en el momento indicado, para lograr las metas organizacionales.

El modelo consta de siete pasos (French & Bell, 1995). El primero es la selección de un foco, una reflexión extensa para determinar la problemática por abordar. En el segundo paso, la clarificación de teorías, se estudian las propuestas teóricas para analizar el foco de investigación. La identificación de la pregunta de

investigación es el tercer paso, para después pasar a la recolección de información como cuarto paso. En el quinto, la información recolectada se analiza para determinar cuál es la historia que cuenta la data, y qué factores pueden estar influyendo en lo sucedido. A partir de aquí se utiliza el reporte de resultados para, séptimo paso, finalmente decidir la acción a realizar.

2.2.1.3 Modelo de Indagación Apreciativa (Cooperrider & Srivastva, 1986)

Esta metodología, creada por Cooperrider (1986), tiene como filosofía centrarse en lo deseado o las fortalezas que tiene el grupo para aumentar el cambio positivo y el progreso.

Se define como búsqueda colaborativa de las fortalezas de la gente que conforma una empresa, al estudio sistemático sobre lo que “da vida” a la organización para hacerla más efectiva (Muga, 2014, p. 11). El modelo sigue los pasos del modelo de Action Research con una modificación: en la recolección de información usa el método narrativo para mostrar los aspectos positivos de la cultura organizacional (McLean, 2007). En el método narrativo, “el arte de hacer preguntas”, las preguntas son a partir de la experiencia y la práctica de quien las realiza y quien debe conducir el trabajo (Naredo, 2014). Es necesario mencionar que este modelo es especialmente útil para aquellas organizaciones que han atravesado crisis serias o difíciles, para que recuperen la consciencia sobre los aspectos positivos que tienen (Bushe & Marshak, 2018).

En el modelo (Cooperrider, 1986), primero, se define o se centra la atención en un tema positivo como foco de indagación. Así el foco sea un problema, es necesario que se formule desde un enfoque positivo. El segundo paso, Descubrir,

invita a los participantes a crear preguntas para realizar entrevistas a través del sistema. Aquí, los participantes cuentan historias donde hubo las condiciones de un ambiente positivo, con la finalidad de identificar los factores previos a este entorno positivo. En el tercer paso, Soñar, se crean imágenes que ayuden a visualizar el futuro positivo al cual la empresa quiere llegar, después de lo encontrado en las entrevistas. Es necesario que estas imágenes sean representadas de manera que se incremente el compromiso y el involucramiento por parte de todos. En Diseñar, el cuarto paso, se formula acciones para llegar al futuro visualizado. Finalmente, en el paso cinco (Destino) se implementan las estrategias formuladas por el grupo en intervenciones o compromisos.

Este modelo se basa en los principios (Bushe, 2012) siguientes:

- El Principio Construcionista: el poder conocer, entender y analizar una organización como un sistema dinámico y viviente. Es el punto clave para generar el cambio. No se centra en el pasado sino que busca anticiparse al futuro.
- El Principio de la Simultaneidad: la indagación como una intervención. Son las preguntas con las que comienza el cambio. Investigación y cambio son simultáneos.
- El Principio Poético: El pasado, el presente y el futuro de una empresa son fuente de inspiración, aprendizaje e interpretación, construido por la participación de muchos autores.
- Principio Anticipatorio: El poder visualizar el futuro de la organización de manera colectiva genera un cambio organizacional orientando la conducta de la empresa.

2.2.1.4 Action Research Sistémica (Ison, 2017)

Es una evolución del enfoque clásico de Action Research, que refleja las tendencias actuales del área. Ison (2017) define sus cuatro pasos: El primer paso, la existencia del sistema, implica nombrar el sistema que se quiere trabajar. El segundo paso, evaluar la efectividad del sistema, incluye comprender y aceptar el contexto social y cultural que está promoviendo o disminuyendo el desempeño del sistema que se está trabajando. El tercer paso, la generación de un proceso colaborativo de toma de decisiones, involucra a todos los actores de la empresa para elegir un camino de cómo realizar cambios e implementarlos en el sistema. El último paso consiste en evaluar la efectividad de las decisiones por todas las partes involucradas. Es necesario añadir la diferencia entre este modelo y el modelo clásico de Action Research: la problemática se enfoca desde el sistema y no desde el individuo.

2.2.2 Capacitación Organizacional

2.2.2.1 Estadíos de Capacitación (López, 2005)

Este autor considera que la capacitación es un medio para conseguir los fines deseados. La capacitación es una herramienta para lograr las metas organizacionales. Así, dentro de este marco, la capacitación sería un proceso que pasa por estadios, donde el psicólogo organizacional representa el rol primordial para llevarlos a cabo.

- Identificación y detección de necesidades: Se hace un diagnóstico de necesidades, la que funcionará como punto de partida para los siguientes

pasos. Pero no todas las falencias pueden ser solucionadas con capacitación; las relacionadas con el “saber” o el “conocer”, se pueden resolver a través de procesos educacionales, mientras que aquellas relacionadas con factores motivacionales, organizativas o gerenciales, necesitarán otro tipo de intervención.

- Fijación de objetivos a partir de las necesidades: Se compara la brecha entre el desempeño actuales del trabajador y el desempeño deseado. Así, los objetivos están dirigidos a cerrar la brecha existente, permitiendo diagnosticar el nivel o profundidad que debe realizarse la capacitación
- Elaboración de un plan y programa de capacitación: En esta etapa se establece la forma, el momento y las personas que estarán a cargo de la capacitación, así como las distintas fases de la intervención
- Organización de los eventos de capacitación: Donde se aborda aspectos logísticos como los materiales requeridos para llevar a cabo la intervención.
- Evaluación de la intervención: donde se mide el efecto de la intervención para determinar si la brecha identificada al inicio fue cerrada o disminuida.
- Seguimiento: consiste en continuar midiendo el efecto de la intervención a largo plazo

2.2.2.2 Modelo ADDIE (Rothwell & Benkowski, 2002)

En este modelo de desarrollo instruccional se busca incrementar el desempeño humano. Está basado en el precepto de que el aprendizaje debería ser un proceso organizado con resultados medidos. Consiste en cinco pasos:

- **Análisis:** este paso implica identificar el problema del desempeño o la brecha entre el desempeño actual y el deseado. Se recopila información de las prácticas organizacionales para identificar las que serán investigadas en el diseño.
- **Diseño:** en esta fase, se identifican los objetivos de aprendizaje, tanto de los conocimientos como del desempeño. Los objetivos se organizan considerando los requerimientos de las tareas que necesitan elaborar los trabajadores.
- **Desarrollo:** en este punto, el consultor o entrenador organiza los objetivos, el material instruccional, y el modelo del curso para desarrollar planes de programas. Es necesario la retroalimentación para asegurar materiales claros. Usualmente se realiza un piloto y se actualizan los materiales, ganando concisión y efectividad. En esta etapa el material es revisado, las sesiones son planeadas y se genera conocimiento. El programa es testeado por un grupo de empleados y nuevamente revisado de ser necesario. La etapa termina cuando el modelo de instrucción encaja con los objetivos y el empleado acepta el producto final.
- **Implementación:** primero se determinan las condiciones de la intervención (el lugar, los horarios, las personas que van a facilitar los cursos), luego se desarrolla el plan de intervención y evaluación del desempeño de los trabajadores y de los facilitadores durante la capacitación.
- **Evaluación:** se recopila la información de los participantes y se evalúa el retorno de la inversión.

2.2.2.3 Diseño Instruccional Basado en el Desempeño (Pucel, 1981)

Este modelo fue diseñado para fomentar un aprendizaje que conduzca a un mayor desempeño. El modelo de Pucel (1981) tiene siete componentes:

- Descripción de programa: Donde se delimita el nivel del programa (si será dirigido a personas con educación secundaria, superior, u otra), la duración del programa, el foco del mismo, el lugar donde se llevará a cabo, y las necesidades especiales de los participantes (si atenderán personas con discapacidades, por ejemplo).
- Análisis de contenido: delimita el contenido exacto para enseñar, identificando la función que cumplirá dicho contenido, los cambios que se impondrán en el comportamiento de los empleados, y cómo los empleados podrían asumir este contenido.
- Selección de contenido: La importancia de cada conducta enseñada, el tiempo que tomará enseñara cada una, y que comportamientos necesitan ser aprendidos con urgencia.
- Secuenciación de contenido: el aprendizaje nuevo debe ser acumulativo y secuencial, construido sobre el conocimiento previo. En otras palabras, el producto de aprendizaje final es el conjunto de pequeñas unidades de conocimiento y destrezas adquiridas en cada etapa de la capacitación. Por lo tanto, es básico determinar el orden de enseñanza de estos comportamientos, especialmente si unos son dependientes de otros.
- Estructuración de lecciones: cómo se presentará el material a enseñar; es decir, qué métodos, herramientas, y mecanismos de evaluación y retroalimentación serán utilizadas en la intervención

- Evaluación y retroalimentación: donde se determina si la intervención tuvo el efecto deseado, de tal manera que se pueda identificar si las metas de aprendizaje fueron logradas.

2.3 Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional

2.3.1 Investigaciones Internacionales

Molineux (2017), en su investigación “Using action research for change in organizations: processes, reflections, and outcomes”, realizó una revisión teórico-práctica del modelo Action Research Sistémico para recomendar distintos puntos a psicólogos organizacionales que implementen este tipo de intervenciones. El autor caracteriza principales preguntas para resolver antes de una intervención: ¿Está lista para el cambio la organización? ¿Están los líderes comprometidos con el cambio? ¿Quiénes son los agentes claves que necesitan estar involucrados? ¿Qué podría obstaculizar el cambio? ¿Qué procesos se utilizarán? ¿Cuáles son los sistemas y procesos involucrados? ¿Cuál es la probabilidad de resistencia por parte de los participantes? Una vez establecidas las respuestas es necesario reconocer a la intervención como multicausal ya que, un sistema es más que la suma de sus partes y constituye un proceso completo, autorregulado constantemente.

Molineux resalta que el psicólogo organizacional consultor involucre a todas las personas de la organización en los procesos de cambio. La actividad

conjunta favorecerá la participación y la creatividad de aporte en cada individuo. En segundo lugar, para realizar un cambio en el funcionamiento de la organización, señala que la organización se encuentre tanto cognitiva como afectivamente preparada. Además, durante los procesos, es necesario reflexionar continuamente sobre el proyecto y sus fases para una constante retroalimentación entre el psicólogo organizacional y los miembros de la organización. Solo así se pueden adaptar cambios al programa de base para llegar a un mayor beneficio. Finalmente, es esencial contar con un facilitador con experiencia trabajando con sistemas, para guiar a los participantes a llegar a significativos *insights*.

La investigación de Cascio (2019), “Training trends: Macro, micro, and policy issues” (Tendencias en la capacitación: Problemáticas macro, micro, y de políticas), identifica tendencias importantes y soluciones para las mismas en varios niveles. El nuevo marco sobre el cual se reestructuran estos cambios en la capacitación organizacional son las megatendencias.

En primer lugar, a nivel macro, en la demanda y la empleabilidad, gracias a la tecnología, se considera en la actualidad una mayor capacitación de la fuerza laboral no convencional. Por ejemplo, los trabajadores fuera del ambiente físico tradicional; en ambientes de co-working, home office, trabajo freelance, o “gig economy”; usan aplicaciones para realizar el trabajo de forma remota. Asimismo, a nivel macro, los psicólogos organizacionales deben poner énfasis en capacitaciones en el marco de la diversidad e inclusión, para prácticas organizacionales considerando las diferencias multiculturales y personales.

A nivel micro; aunque no se sabe aún, el impacto o la permanencia de este tipo de aprendizaje y tampoco se han establecido medidas sobre las cuales decidir

o cuánto tiempo es necesario para poder adquirir aprendizaje digital; se necesitan implementar cortas capacitaciones digitales permitiendo que el empleado las realice acorde a su necesidad, aumentando la flexibilidad en la forma de trabajo. Es conveniente basar las capacitaciones en el modelo ADDIE, donde se monitorea el avance y efectividad del uso de herramientas digitales en la capacitación. En este sentido, los psicólogos organizacionales, para lograr eficaces intervenciones, deberían trabajar de manera conjunta con expertos en tecnología.

Armstrong y Landers (2018) en su investigación “Gamification of employee training and development” (Ludificación de la capacitación laboral), describen los beneficios motivacionales que resultan del uso de herramientas lúdicas en las capacitaciones organizacionales. Algunos elementos lúdicos que se pueden implementar son: medallas, ranking de desempeño, puntos, desafíos, técnicas narrativas o de inmersión, misiones, entre otros. Los autores concluyen que es fundamental mantener una base instruccional sólida (por ejemplo, utilizando el modelo ADDIE), sin perder el objetivo principal del entrenamiento.

Adicionalmente, consideran la necesidad de sustentarse en la teoría de la gamificación. Aplicando la gamificación, los elementos lúdicos funcionan porque impactan psicológicamente en el individuo, y este impacto a su vez, tiene efectos en el comportamiento. En otras palabras, los efectos de las herramientas lúdicas son eficientes si son significativos para el trabajador, y son indirectos por considerar aspectos de la organización por reforzar y si los aspectos son percibidos por el trabajador de la misma manera. La gamificación no es solo crear un juego, sino aplicar los sistemas de puntuación-recompensa-objetivo que normalmente componen a los mismos.

Buschbach, van der Meer, Dijkman, Olf, y Bakker (2020) en “Web-Based Peer Support Education Program for Health Care Professionals” (Programa Educativo Digital de Grupos de Apoyo para Profesionales de la Salud), investigaron mediante una intervención híbrida psicoeducativa a 44 profesionales de la salud. El objetivo del programa, sobre la teoría del apoyo social entre pares para facilitar la formación de redes de soporte entre los mismos, fue educar a los participantes, sobre todo a aquellos que se encuentran expuestos a situaciones potencialmente traumáticas por la naturaleza de su trabajo. La primera parte del programa fue virtual, enseñaron las bases de la teoría de apoyo social entre pares y, al pasar a la parte presencial, realizaron dinámicas para consolidar el aprendizaje.

El programa percibido por los participantes como eficiente, útil y fácil de entender, resultó una alternativa favorable para el manejo eficiente del presupuesto de apoyo, y también sirvió como base teórica para las fases presenciales de la capacitación. Añadieron el e-learning como una alternativa para implementar programas de soporte, dentro del modelo de capacitación, sin quitar o desplazar el entrenamiento presencial.

Alolod et al. (2020) realizaron una investigación titulada “A Culturally Targeted eLearning Module on Organ Donation (Promotoras de Donación): Design and Development” (Una Clase de eLearning con Enfoque Cultural sobre Donación de Órganos: Diseño y Desarrollo). La finalidad fue desarrollar un programa para educar a las promotoras sobre la donación de órganos en la comunidad latinoamericana de Estados Unidos, para que ellas lideren discusiones sobre el proceso de donación y tengan información necesaria para registrar donantes. En la

intervención, con información obtenida a través de focus groups, se desarrolló el contenido necesario, probado en un piloto antes de ser implementado.

Las clases virtuales produjeron en las promotoras más conocimiento sobre la donación de órganos, así como un efecto positivo en actitud, confianza y seguridad al promover la donación de órganos. De este modo, en la investigación se demostró la eficacia de capacitaciones que se apoyan en herramientas tecnológicas, así como ratificar la tendencia de enfocarse cada vez más, en sectores minoritarios para reconocer y promover su inclusión en la diversidad cultural.

2.3.2 Investigaciones Nacionales

Soto (2015) en “Relación entre el desarrollo organizacional y la descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015”, investigó que el desarrollo organizacional (entendido como un desarrollo basado en el bienestar y la apertura al cambio) se relaciona positivamente con las variables reorganización, involucramiento laboral y comunicación. Así comprobó que, en un mejor desarrollo organizacional, los empleados demostrarán una mayor capacidad de reorganización ante cambios inesperados, mayor involucramiento en sus tareas laborales, y una mejor comunicación con otros empleados. Prestarle mayor atención al proceso de desarrollo organizacional en las empresas favorecerá tanto a la organización como al individuo.

Aguilar y Marlo (2016) en una investigación transversal y descriptiva titulada “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional de Lambayeque 2015”, tuvo como finalidad medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral y si la capacitación estaba alineada a las

necesidades de los trabajadores. Encontró que la mitad de los participantes, los que no percibían que la capacitación fuera relevante para sus necesidades, estaban dentro del nivel de bajo rendimiento laboral. Por eso es necesario definir adecuadamente las funciones del talento humano con la finalidad de implementar capacitaciones de funciones acorde a las necesidades de cada rol.

Arcos (2017) en “La gestión de la capacitación organizacional y el desempeño laboral del personal de la red de salud de San Juan de Lurigancho”, encuestó a 214 personas, investigando la percepción de la capacitación (que se toma en cuenta para construir programas de capacitación, si las necesidades son correctamente identificadas o no, cuánto se planean los programas, la frecuencia de la capacitación, etc.) y el desempeño de los trabajadores. Al obtener una relación positiva entre las dos variables, se reafirma el principio de lo beneficioso que es invertir en el capital humano dentro de las organizaciones.

2.4 Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención y prevención

2.4.1 Desarrollo Organizacional

2.4.1.1 Categorías de intervención en desarrollo organizacional (Cummings & Worley, 2009)

Para Cummings & Worley (2009) el desarrollo organizacional es un grupo de ideas y prácticas sobre cómo los aspectos sociales y los sistemas técnicos pueden interactuar generando satisfacción individual y consiguiendo resultados organizacionales sostenibles. Así, el desarrollo organizacional es el resultado integrado de la teoría y la práctica y se considera mucho más que un conjunto de herramientas y técnicas.

Por otro lado, si la intervención es un conjunto de acciones planificadas y secuenciadas con la finalidad de aumentar la efectividad en la organización, para los autores, esta intervención será efectiva en la medida que se ajuste a la organización, se construya sobre información válida del funcionamiento de la misma, y se tomen decisiones en las oportunidades de mejora a partir de la información compartida entre todos los miembros. De esta forma se logra responsabilidad y compromiso en los miembros de una organización. Así mismo, es necesario considerar que los resultados obtenidos y las soluciones planteadas deben ser accesibles y pueden llevarse a cabo.

Antes de la intervención se nombran dos aspectos: En el primero, la preparación para el cambio, se considera cuánta incomodidad hay con el status quo actual y qué disposición para el cambio tienen sus miembros. Si hay baja disposición se trabaja una primera etapa de sensibilización. Es la intervención para la disposición al cambio. En el segundo, la capacidad de adaptación al cambio consta de los recursos de la organización para el cambio (conocimientos, habilidades, estructuras, y herramientas) y el contexto cultural social y político en el cual se darán dichos cambios.

Las intervenciones que buscan cambiar situaciones específicas o áreas, se orientan a los problemas organizacionales y al nivel del sistema organizacional.

Intervenciones para procesos humanos: Las intervenciones de los procesos humanos derivan principalmente de disciplinas como la psicología y la psicología social y se aplican a las dinámicas de grupo y a las relaciones humanas. Estas pueden referirse a procesos individuales/grupales o procesos

organizacionales. Por otro lado, las intervenciones, al trabajar aspectos como la comunicación, resolución de problemas, decisiones grupales o liderazgo; intentan mejorar las relaciones laborales entre los miembros. Identificar los problemas interpersonales ayuda al trabajador a cumplir con sus objetivos laborales. En resumen, los profesionales del área desean alcanzar la efectividad mejorando estos aspectos. Siguiendo esta línea se señalan tres intervenciones:

- **Consultor de procesos:** Usualmente un consultor o psicólogo de procesos. Diagnostica el funcionamiento del grupo y diseña soluciones adaptadas a las necesidades del mismo. La finalidad es desarrollar en los empleados la capacidad de identificar aquellas dinámicas disfuncionales (por ejemplo la mala comunicación, la aplicación de normas ineficaces) y adquirir habilidades para comprender y resolver dificultades por si mismos.
- **Intervención de terceros:** Dirigida a las relaciones disfuncionales en el trabajo (por ejemplo discusiones por el método de trabajo o problemas interpersonales como la falta de comunicación). Se espera que un profesional externo ayude a las personas con estas dificultades mediante la resolución de conflictos, la negociación y conciliación.
- **Construcción de equipos:** Busca que los miembros de una organización sean más efectivos al realizar una tarea. Se centra en diagnosticar e idear soluciones a problemas grupales para lograr un alto rendimiento del equipo. El trabajo en equipo incluye el logro de objetivos de grupo estableciendo los roles y las estrategias de los

miembros. En este tipo de intervención el consultor puede asumir el rol de guía o recurso, aportando con su experiencia profesional.

Otro tipo de intervención de los procesos humanos es a nivel de sistemas, es decir, la intervención en la organización de un área o departamento. Por ejemplo:

- Reunión de confrontación organizacional: Cuando las organizaciones se encuentran bajo estrés y la gerencia necesita destinar recursos a la solución de problemas, los miembros de la empresa buscan identificar problemas, establecen objetivos de acción y comienzan a trabajar en ellos.
- Relaciones intergrupales. Diseñadas para mejorar las interacciones entre los distintos grupos, departamentos u organizaciones; las intervenciones se realizan involucrando a grupos relacionados entre sí que comparten la misma problemática. Es necesario un consultor externo para ayudar a comprender los motivos de los conflictos de grupo y elegir soluciones apropiadas.
- Intervenciones en grupos grandes: Incluyen una gran variedad de partes interesadas las cuales participan en una gran reunión para aclarar los valores y los puntos importantes a desarrollar formas de trabajo, construir la visión general y resolver problemas. Aquí la intervención es una herramienta usada para generar conciencia en la organización.

Intervenciones tecno-estructurales: Basadas en disciplinas como la ingeniería, la sociología y la psicología, salen de las formas tradicionales de dividir el trabajo (estructuras de matriz, funcionales o divisorias) hacia modelos más

integrativos y flexibles (modelos centrados en el proceso, en las redes, o en el cliente). Incluye la modificación de la estructura de la organización y cómo ésta utiliza la tecnología. Aquí se enfatiza la importancia de la productividad así como la realización humana, considerando la efectividad como el resultado de un buen diseño de trabajo y una organización apropiada. Dentro de estas intervenciones tenemos:

- Intervenciones dirigidas a estructuras: Donde se propone pasar de formas tradicionales de dividir la organización a formas más integradores y flexibles (basadas en procesos y centradas en clientes así como estructuras basadas en redes). Aquí es necesario determinar previamente qué estructuras, tecnologías y condiciones, son más adaptables al entorno organizacional.
- Reducción de personal. Mediante el despido de personal, el rediseño de la organización y la tercerización. Debe ejecutarse con un análisis previo y una comprensión clara de la estrategia de la organización.
- Reingeniería: Usualmente se establece con asistencia de tecnologías de la información que permiten que los trabajadores puedan coordinar y controlar los procesos de trabajo de manera más eficiente.

Intervenciones en la administración de recursos humanos: implica promover cambios para mejorar el desempeño, desarrollar el talento e impulsar el bienestar de los empleados. Aquí, la efectividad organizacional resultará después de las mejores prácticas de integración entre los empleados y la organización.

Existen tres tipos de intervenciones:

- Establecimiento de metas: Gerentes y colaboradores se reúnen continuamente para planificar metas, revisar logros; y compartir un mismo objetivo a nivel organizacional e individual. Es posible que a través del planteamiento de objetivos claros y desafiantes se involucre, a nivel personal, a los miembros de toda la institución.
- Evaluación de desempeño. Proceso sistemático a través del cual se evalúa logros, fortalezas y debilidades, relacionadas con el trabajo. Es un proceso fundamental que le da a recursos humanos la información sobre el rendimiento del personal que servirá a su vez, para establecer objetivos y sistemas de recompensa.
- Sistemas de recompensa: Son utilizados para reforzar y mejorar la satisfacción de los empleados. Puede hacerse a través de pagos, promociones o beneficios complementarios.

En el desarrollo del talento en las organizaciones se aprecian tres tipos de intervenciones:

- Coaching y Mentoring: Ayuda a los gerentes a aclarar sus objetivos y afrontar los posibles obstáculos. Usualmente se realiza de persona a persona y se espera que el gerente o líder adquiera habilidades de liderazgo más efectivas que apoyen a la organización
- Planificación y desarrollo profesional: Como forma de mejorar la calidad de vida laboral de las personas. Usualmente enfocado en gerentes, se usa para que las personas construyan planes a largo plazo y alcancen sus objetivos profesionales.

- **Gestión y Liderazgo:** La intención es desarrollar las competencias requeridas para liderar la organización en el futuro. Se busca el desarrollo de habilidades y conocimientos de los miembros de una organización mediante las intervenciones de cambio y capacitación usando herramientas como el aprendizaje en aula, conferencias, simulaciones, aprendizaje vivencial y estudio de casos.

Otro tipo de intervención para apoyar a los miembros de la organización:

- **La gestión de la diversidad de la fuerza laboral:** Considerando las tendencias, la diversidad y la inclusión, Recursos Humanos tiene en cuenta prácticas laborales más flexibles (políticas y prácticas).
- **El manejo del estrés y bienestar de los empleados:** La intervención ayuda a los empleados a abordar situaciones en donde su salud mental se ve comprometida (estrés, ansiedad, depresión, problemas familiares, abuso de sustancias, problemas financieros). Mediante el programa para asistencia a los empleados (EAP) en la intervención enseña a los empleados a enfrentar las consecuencias negativas del estrés que impactan directamente en su trabajo.

Intervenciones de cambio estratégico: La intervención transforma la estructura en que la organización funciona. Aplicada a los niveles de toda la organización, trae como consecuencia un ajuste de la estrategia comercial, la estructura y el entorno que incluye no solo el cambio transformacional sino el cambio continuo. El primero se refiere a cambiar la organización en su relación con su entorno interno y externo. Implica cambiar las suposiciones fundamentales que

subyacen bajo el funcionamiento de la organización. El segundo, extiende el cambio transformacional paradigmático asegurando que la organización sea capaz de cambiar conforme a las demandas del entorno de manera permanente. Se hace a través de un cambio estratégico integrado, se cambia las estrategias comerciales y sistemas en respuesta a interrupciones internas y externas. Es la transformación de la estrategia actual a la deseada. Otra intervención es la del Diseño de Organización, que refiere a la estructura misma y responde a cómo los sistemas de gestión e información se alinean y se apoyan. Por último tenemos la del Cambio Cultural, en donde se ayuda a las organizaciones a desarrollar cultura organizacional, apropiada a su estrategia y entorno.

2.4.1.2 Métodos de Intervención (Alejandro, 2016; Pinto, 2012)

Muchas veces, los cambios en una organización generan resistencia por parte de los empleados. Esta resistencia tiene como consecuencia cambios lentos donde no se ven resultados. Para cambiar la resistencia por una disposición adecuada, se proponen los siguientes métodos (modelos) de intervención.

Entrenamiento en sensibilización: el grupo es orientado hacia los procesos. Se busca que los individuos se den cuenta de sus propios sesgos, prejuicios y percepciones que interfieren en la comunicación. El entrenamiento desarrolla la empatía y la tolerancia generando una mejor disposición para resolver problemas interpersonales y mejorar la dinámica e interacción grupal. Se realiza en un ambiente usualmente al aire libre con un grupo poco estructurado de diez a quince participantes y donde el profesional de la conducta, actúa como guía y catalizador para que todos los participantes muestren sus sentimientos, creencias y

actitudes, haciéndolos más conscientes de sí mismos al identificar el efecto en la interacción grupal. Entre las críticas hacia esta técnica está en que no todos los individuos se sentirán cómodos con el modelo y no siempre mostrarán apertura lo cual, disminuye la eficacia del mismo.

Otro tipo de intervención sería el desarrollo de equipos: se basa en abrir el diálogo entre los miembros de un equipo para favorecer la cooperación y un ambiente laboral armonioso. De acuerdo a Alejandro (2016) en la actualidad al volverse las tareas más complejas y por lo tanto más grandes que el individuo, es necesario implementar el trabajo en equipo, pues es la medida más efectiva para lograr metas. Se busca crear un equipo que tenga un propósito en común, con el que se sientan comprometidos, donde definan roles y puedan asumir, con responsabilidad, los resultados del desempeño como grupo. Con respecto a esto último la tecnología es una herramienta que facilita el trabajo cooperativo entre equipos, a través de "Groupware" (Software que permite integrar el trabajo en un solo proyecto a pesar de tener varios usuarios trabajando en él simultáneamente pero en distintas estaciones de trabajo) todo esto permite lograr equipos más efectivos.

Por su parte, la retroalimentación por encuestas pretende recoger información a nivel micro y macro, como cultura organizacional, clima, liderazgo y consta de dos pasos: llevar a cabo encuestas y discutir el reporte de resultados primero a nivel gerencial y luego incluyendo a todos los miembros de la organización para general un plan y mejorar los resultados.

2.4.2 Capacitación

De acuerdo a Cummings y Worley (2009) la capacitación estaría dentro de las intervenciones en el manejo de recursos humanos. Es muy utilizada en la gestión del liderazgo pues pretende desarrollar habilidades con la intención de alcanzar las competencias requeridas por la organización. Es decir busca cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado de un colaborador, con la finalidad de conseguir las metas organizacionales. La capacitación por lo tanto es medio y herramienta en el objetivo de conseguir el desarrollo organizacional.

De acuerdo a Bernardin & Russel (1993) existen técnicas informativas cuyo objetivo final es transmitir información al trabajador y utilizan un solo canal para ello tales como charlas, lecturas, o estudio independiente, técnicas experienciales: en donde el trabajador interactúa con el instructor y practica las habilidades requeridas, incluye juegos, simulaciones, role playing, estudios de casos, mentoring, coaching, rotación entre otros.

Ostrowsky, Kolomitro y Lam (2014) señalan técnicas centrales de entrenamiento tales como:

- Charlas: Donde se da a los empleados información organizada sobre algún tema del que necesitan mayor conocimiento.
- Estudio de casos: Donde los participantes tienen oportunidad de desarrollar habilidades mediante la presentación de casos, casos que ellos deben solucionar. La finalidad es que los empleados apliquen el conocimiento adquirido en dicha resolución.
- Role-playing: Mediante una simulación, a cada participante, después de otorgarle un papel, se le da información sobre su rol, su objetivo, sus

emociones, etc. con el objetivo de resolver algún problema utilizando el juego de roles.

- **Mentoring:** Se da a través del desarrollo de la relación de guía-aprendiz, entre un experto y/o jefe y un empleado con menos experiencia, con el objetivo de desarrollar de forma continua sus habilidades laborales.
- **Rotación laboral:** Implica el entrenamiento para un trabajo (o función distinta a la original) a través del desenvolvimiento del mismo por tiempo limitado, para luego volver al puesto de trabajo original. Si se hace a nivel gerencial, sirve para entender por lo que pasa cada persona en la empresa y se tenga mayor empatía y conocimiento para lidiar con distintos problemas.
- **Entrenamiento basado en juegos:** Se utilizan juegos para practicar alguna habilidad o enfrentar alguna situación que se asemeje a algo que enfrente el trabajador en su rol laboral. El entrenado compite en una serie de retos que incluyen tomar decisiones o realizar tareas de manera que pueda explorar diferentes estrategias en la resolución de las mismas sin las consecuencias reales que podrían afectar a los demás integrantes de la organización.
- **Role Playing o Juego de Roles:** Para esta técnica se requiere que el capacitado asuma el lugar de otro en el escenario, de manera que se genere un aprendizaje reflexivo acerca de estar en el lugar de otra persona.
- **Simulación:** Se necesita un simulador virtual que estimule experiencias sensoriales de manera repetitiva de manera que durante el uso, se desarrollen habilidades específicas en el participante.
- **Entrenamiento basado en el estímulo:** Se necesitan estímulos como la música el arte, la narrativa para mantener motivado al participante durante

el proceso de aprendizaje o capacitación. La intención es llevar al participante a un estado de relajación y/o concentración que facilite dicho aprendizaje.

- Aprendizaje programado: Las instrucciones del aprendizaje son enunciadas a través de algún dispositivo electrónico sin la presencia de un instructor (dispositivo, computadora, cd, un juego). Es un tipo de aprendizaje autodidacta en donde el participante aprende a su propio ritmo y uso del tiempo.
- Es conveniente reconocer que las técnicas no son excluyentes entre si y que, al contrario, pueden ser complementarias dentro de un programa de capacitación. Tal es el caso del aprendizaje programado y el uso de medios virtuales o e-learning (Geiger, 2018) el Blended Learning (Keisling, 2017) que utiliza herramientas virtuales y presenciales de capacitación.

III. RESULTADOS

3.1 Discusión del tema

El presente estado del arte tuvo como finalidad realizar una revisión completa y actualizada de las nuevas tendencias en la teoría y práctica de capacitación y desarrollo organizacional. En este sentido, como primer resultado significativo, se concluye que los modelos teóricos tradicionales tanto del desarrollo organizacional como los de capacitación siguen vigentes y utilizados en la actualidad, por gran parte de investigadores.

Por ejemplo, se encontró que el modelo ADDIE de capacitación sigue siendo aplicado tanto a nivel nacional (Aguilar & Marlo, 2016) como internacional (Armstrong & Landers, 2018). En esta línea, dentro de la capacitación organizacional, se sigue sosteniendo como eje fundamental el diagnóstico de necesidades, ya que esta permite realizar un diseño instructivo de calidad, en los cuales los objetivos del aprendizaje son estructurados y sistematizados. Esto es sumamente importante ya que el diagnóstico de necesidades depende de diversos factores, como son el sistema, la estructura, la tecnología, la cultura y la disposición hacia el cambio de cada organización (Cummings & Worley, 2009). Por su parte, respecto al desarrollo organizacional, el modelo de Action Research continúa siendo implementado ya que permite llegar a tomas de consciencia significativas para la organización como un todo (Molineux, 2017).

Si bien los modelos tradicionales siguen siendo relevantes, también se conoce que están evolucionando en base a las mega tendencias: la globalización, los cambios tecnológicos y los cambios demográficos (Cascio, 2017). Un ejemplo de esto es que en la demanda y la empleabilidad se está poniendo mayor atención a

la capacitación de la fuerza laboral no convencional con ayuda de la tecnología y las nuevas modalidades de trabajo como el co-working, home office, trabajo freelance, o “gig economy”. De este modo, los modelos actuales dan importancia al contexto y a la flexibilidad sobre el cual las megatendencias puedan ser aprovechadas como fortaleza y no como debilidad (Ernst & Young, 2018).

Otro ejemplo sería el uso del modelo ADDIE para la capacitación en combinación con tendencias novedosas como la gamificación o el uso de herramientas lúdicas. Así lo demuestran Armstrong y Landers (2018) con la fructífera combinación entre modelos tradicionales y herramientas tecnológicas novedosas para producir un aprendizaje significativo en los trabajadores. En el ámbito del desarrollo organizacional, el modelo de Action Research Sistémica (Ison, 2017), siendo una ampliación del modelo original de Action Research (French & Bell, 1995), demostró la evolución de modelos tradicionales en base a la necesidad de replantear la percepción de la organización como un organismo en su totalidad. Esta percepción se asocia a la, cada vez, creciente necesidad de involucrar a los colaboradores en el planteamiento de metas para lograr un mayor compromiso, especialmente porque, hoy en día, se encuentra mayor diversidad en la fuerza laboral que en tiempos pasados.

Es evidente la tendencia de las organizaciones por invertir en el desarrollo del capital y el talento humano de su fuerza laboral para conseguir los objetivos de la organización (Arcos, 2017). Además, la influencia de las mega tendencias que generan la aparición de mercados emergentes, nuevas tecnologías, distribución demográfica; hacen que las organizaciones diversifiquen su fuerza laboral volviéndola más inclusiva. Las megatendencias determinan un papel importante de

la organización, en el nivel de tecno estructura, el nivel de las interacciones humanas y el de los recursos humanos (Cummings & Worley, 2019). Al tener la necesidad de mirar a la empresa como un organismo insertado dentro de un contexto, permite que la organización innove y sea mas creativa, llevándola al cambio adaptativo (Bhattacharjee & Mukherjee, 2017; OECD, 2019). Desde este enfoque, aparecen tendencias dentro de la capacitación, tendencias como el trabajo en equipo, que se promueven ante la necesidad de cumplir metas organizacionales que exceden al individuo (Alejandro, 2016) y que usa una herramienta actual que facilita el trabajo efectivo en equipo: el “Groupware” (software que permite integrar el trabajo en un solo proyecto a pesar de tener varios usuarios trabajando en él simultáneamente pero en distintas estaciones de trabajo).

En el trabajo en equipo se hace hincapié en que las técnicas y modelos no son excluyentes entre sí, todo lo contrario, dentro de un programa de capacitación pueden ser complementarios. En el Blended Learning se combina herramientas virtuales, dentro de un programa de capacitación, con sesiones presenciales (Keisling, 2017).

Siguiendo esta línea, es necesario comprender que los modelos de intervención se adaptan dependiendo del tipo de organización. No todos los modelos se pueden aplicar de manera eficiente a la misma organización. Aquellas que han atravesado traumas o crisis severas, es más útil enfocarse en los aspectos positivos para mantener la motivación (Bushe & Marshak, 2018) como el modelo de indagación apreciativa. De aquí la importancia de un diagnóstico exhaustivo que incluya análisis de información o necesidades. En el diagnóstico se escogerán los modelos de capacitación y las herramientas pertinentes a los objetivos que se

desean alcanzar ya que existen aquellos modelos que se complementan mejor con cierto tipo de técnicas o herramientas de la capacitación (Pucel, 1981) por ejemplo, el entrenamiento en sensibilización en donde se requiere mejorar las dinámicas intergrupales a través de la empatía y tolerancia, encaja mejor en un modelo de capacitación que haga uso de técnicas como el teamwork, los juegos y la resolución de casos.

3.2 Aportes en base al análisis crítico

Una de las limitaciones del desarrollo organizacional es que, en la mayoría de casos, se espera tener resultados inmediatos y medibles de manera cuantitativa, como el retorno de inversión, entendido como la métrica que representa la relación entre lo invertido en una capacitación y el beneficio de dicha inversión. Esta métrica aun resulta importante ya que permite medir la rentabilidad de la intervención. Sin embargo, el tomar en cuenta los procesos de desarrollo y capacitación, puede llevar a beneficios o cambios estructurales a largo plazo, que no necesariamente son cuantificables de manera inmediata. Por ello, es necesario que en las investigaciones enfoquen no sólo beneficios inmediatos al desempeño laboral, sino también respeten el proceso de cambio y lleven a la velocidad o lentitud que necesita la organización.

Por otro lado, hay poca evidencia o investigación publicada del impacto de los programas de capacitación y el uso de herramientas virtuales en combinación con presenciales. La mayoría de estas investigaciones son dentro del ámbito educacional, dejando de lado el ámbito organizacional. Si bien la tecnología provee herramientas que, al usarse adecuadamente resultan en un aporte significativo; es

necesario estudiarlas a profundidad para determinar en qué condiciones estas herramientas funcionan mejor. Por ejemplo, cuál es la proporción de la capacitación que se puede llevar a cabo de manera virtual vs. presencial, qué conceptos funcionan de manera más efectiva de manera virtual, cómo emplear herramientas lúdicas de manera eficaz, cómo asegurarse que lo aprendido virtualmente tenga una transferencia adecuada al desempeño real del empleado.

Además, es necesario considerar que, en la tendencia internacional, si el desarrollo de las habilidades del empleado no es suficiente para garantizar resultados favorables, se debe integrar al trabajador como un ser completo que necesita nutrir otros aspectos de su vida para aportar a la organización. La fuerza laboral actual busca una integración laboral-personal, más que un balance laboral-personal, es decir, reducir la división marcada el ámbito personal y laboral asumiendo ambos espacios como en competencia, cuando en realidad podrían ser complementarios y nutrirse de manera positiva a las metas personales de un colaborador.

Por otra parte, es necesario recalcar que las intervenciones tanto en desarrollo organizacional como capacitación, deben estar lideradas por expertos en psicología organizacional, con los cuales trabajen otros profesionales (administradores, ingenieros, economistas). La participación de psicólogos organizacionales es crucial ya que estos son los que podrán comprender los procesos humanos a mayor profundidad y facilitar intervenciones fructíferas.

Finalmente, es lamentable que en el Perú no se tenga un gran alcance de investigación en el tema. Se encontraron pocos estudios y los que se encontraron, no profundizaron las causas de la relación entre las variables, no realizaron análisis

estadísticos complejos (más allá de correlaciones) y no reflejaron modelos novedosos de capacitación y desarrollo. Solo desarrollaron análisis básicos a nivel descriptivo. Por eso el campo de la investigación sobre el tema, en el Perú, necesita ser alimentado para tener la certeza de cuáles serían las intervenciones más eficaces para la realidad nacional.

3.3 Conclusiones

Tras esta revisión exhaustiva de teorías, modelos, e investigaciones actuales de capacitación y desarrollo organizacional, se puede concluir que los modelos tradicionales de la capacitación y desarrollo siguen otorgando actualmente, alcances significativos a la práctica organizacional. Además, estos modelos se basan en herramientas y teorías novedosas, como la tecnología, los modelos sistémicos, y una diversa fuerza laboral que provee una creatividad elevada a la organización. Las mega tendencias en el mundo laboral -la globalización, tecnología, y los cambios demográficos- son tanto un desafío como una oportunidad para que las organizaciones busquen adaptarse de manera eficiente tanto a las demandas de sus clientes como de sus empleados. Es por ello que el rol del psicólogo organizacional es más significativo que nunca, ya que lleva a cabo intervenciones donde los cambios en las organizaciones, desde su trabajo, se espera que sean completos, flexibles, y duraderos.

3.4 Recomendaciones desde una visión psicológica

A raíz de lo revisado, se realizan las siguientes recomendaciones para psicólogos involucrados en las áreas de capacitación y desarrollo:

- Se recomienda que los psicólogos organizacionales se involucren más en temas de desarrollo organizacional. Es imprescindible que las intervenciones en la organización no solo las realicen los administradores o gerentes, sino los expertos en capital humano y procesos sociales.
- Se recomienda una mayor producción de investigaciones que involucren modelos novedosos y actualizados, programas de intervención, y análisis de mayor complejidad (tanto a nivel estadístico como a nivel de diseño de estudio).
- Se recomienda que los psicólogos organizacionales, en sus intervenciones, organicen un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización, y desarrollen pilotos de los programas previamente a su implementación, tanto para asegurar su efectividad como para lograr la participación de todos los involucrados.

3.5 Recomendaciones desde visión multidisciplinaria

- Implementar trabajo interdisciplinario entre psicólogos e ingenieros de tecnología informática, para diseñar evaluar y retroalimentar la eficacia de las herramientas virtuales, para evaluar el impacto de las mismas en el proceso de capacitación dentro de un entorno organizacional.

- Elaborar nuevos modelos de capacitación y desarrollo a partir de aportes de profesionales de otras ramas (filosofía, holismo, administración, etc.) para construir abordajes novedosos e integradores.
- Elaborar modelos de capacitación y desarrollo que consideren el contexto nacional peruano, en vez de implementar únicamente modelos creados en otros contextos.
- Invertir mayores recursos en la capacitación de trabajadores no convencionales, en colaboración con gerentes de empresas u organizaciones, para proveer a este sector de la fuerza laboral, la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

IV.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J. & Marlo, O. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015*. (Tesis de grado). Lambayeque, Perú, Universidad Señor de Sipán.

Alejandro, S. (2016). History and Fundaments of Organizational Development. *Journal of Global Economics*, 4(4), 1-5. DOI: 10.4172/2375-4389.1000222

Alolod, G., Gardiner, H., Agu, C., Turner, J., Kelly, P., Siminoff, L., Gordon, E., Norden, R., Daly, T., Benitez, A., Hernandez, I., Guinansaca, N., Ramos, L., Bergeron, C., Montalvo, A., & Gonzalez, T. (2020). A Culturally Targeted eLearning Module on Organ Donation (Promotoras de Donación): Design and Development. *Journal of Medical Internet Research*, 22(1), 1-16.

Armstrong, M. & Landers, R. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 1-8.

Arcos, M. (2017). *La gestión de la capacitación organizacional y el desempeño laboral del personal de la red de salud de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Bernardin, J. & Russel, E.A. (1993). *An Experiential Approach*. New York: McGraw Hill Inc.

Bhattacharjee, S. & Mukherjee, S. (2017). Modern Trends and Practices in Training and Development: An Overview. En Basu, S., Saha, S., & Dutta, S., *Redefining Business Vision Issues & Challenges*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/318394790_MODERN_TRENDS_AND_PRACTICES_IN_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_AN_OVERVIEW

- Buschbach, S., van der Meer, C., Dijkman, L., Olf, M., & Bakker, A. (2020). Web-Based Peer Support Education Program for Health Care Professionals. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 46(4), 227-231.
- Bushe, G.R. (2012). Appreciative inquiry: Theory and critique. En Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (Eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, Reino Unido: Routledge. Recuperado de: <http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2018) Valuing both the journey and the destination in organization development. En Jamieson, D., Church, A., & Vogelsang, J.(Eds.), *Enacting values-based change: Organization development in action* (87-98). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.11.001
- Cooperrider, D. L. (1986). Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation. (Tesis doctoral, Case Western Reserve University). Recuperado de: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/wp-content/uploads/2017/09/Cooperriders-original-Dissertation-and-theory-of-Appreciative-Inquiry-1985.pdf>
- Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organization Change and Development*, 1(1), 129-169.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.

- Ernst & Young. (2018). *Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción*. Recuperado de:
<https://www.incp.org.co/wp-content/uploads/2018/10/EY-Megatendencias-Latam.pdf>
- French, W. L., & Bell, C. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Geiger, K., LeBlanc, L., Hubik, K., Jenkins, S., & Carr, J. (2018). Live Training Versus E-Learning To Teach Implementation of Listener Response Programs. *Journal of Applied Behavior Analysis, 51*(1), 220-235.
- Ison, R. (2017). *Systemic Practice: How to Act*. London, Reino Unido: Springer.
- Keisling, B. (2017). Blended Learning. *Library Management, 39*(13), 207-215.
DOI: 10.1108/LM-08-2017-0080
- León, R. (2017). *Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios Emapa Huacho, Huacho - Lima, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16074>
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. En Maccoby, E., Newcomb, T., & Hartley, E. (Eds.) *Readings in Social Psychology* (197-211). Nueva York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
- López, M. (2005). Capacitación. *ConCiencia Tecnológica, (27-30)*, 1-3.
- Mackenzie, J., & Gordon, R. (2016). *A Study on Organisational Development*. Australia: Australian Aid.

- McLean, G. (2007). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Molineux, J. (2017). Using action research for change in organizations: processes, reflections and outcomes. *Journal of Work and Management*, 10(1), 19-34.
- Muga, J. (2014). La Indagación Apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa. *Revista de Economía y Administración*, 162, 10-13. Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138860>
- Organization for Economic Collaboration and Development (OECD). (2019). *The Future of Work*. Washington: OECD.
- Ostrowski, B., Kolomitro, K., & Lam, T. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Pucel, D. J. (1989). *Performance-based instructional design*. Nueva York, Nueva York: McGraw-Hill Publishers Co.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Soto, L. (2017). Relación entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015. (Tesis de grado). Lima, Perú, Universidad César Vallejo.
- Rothwell, W. & Benkowsky, J. (2002). *Building Effective Technical Training*. San Francisco, California: John Wiley & Sons, Inc.

Work Institute. (2018). *Retention Report: Truth & Trends in Turnover*. Franklin, Tennessee: Work Institute.

ANEXOS

Nombre del documento 1	Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015. Lambayeque, Perú, Universidad Señor de Sipán.
Autor	Aguilar, J. & Marlo, O. (2016).
Referencia Bibliográfica	Aguilar, J. & Marlo, O. (2016). Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015. (Tesis de grado). Lambayeque, Perú, Universidad Señor de Sipán.
Palabras claves de la búsqueda	Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal
Palabras claves del artículo	Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal
Ubicación	http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf%3Bjse
Descripción	Se diseñó un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral. Se identificó un alto porcentaje con respecto a falta de conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el HRL, por no tener bien definidas las funciones de su talento humano.
Conceptos abordados	Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal.
Observaciones	El estudio resalta la importancia de definir adecuadamente las funciones del talento humano con la finalidad de implementar capacitaciones alineadas a estas funciones y las necesidades específicas de cada rol.

Nombre del documento 2	Alejandro, S. (2016). History and Fundaments of Organizational Development. Journal of Global Economics.
Autor	Alejandro,S.(2016)
Referencia Bibliográfica	Alejandro, S. (2016). History and Fundaments of Organizational Development. Journal of Global Economics, 4(4), 1-5. DOI: 10.4172/2375-4389.1000222.
Palabras claves de la búsqueda	Desarrollo organizacional, historia.
Palabras claves del artículo	Historia, fundamentos, inicios, desarrollo organizacional.
Ubicación	https://www.hilarispublisher.com/open-access/history-and-fundaments-of-organizational-development-2375-4389-1000222.pdf
Descripción	La investigación explica de manera resumida la historia y fundamentos del DO, entendiéndola como una disciplina estructurada que tuvo sus bases en estudios empíricos a través del tiempo. Se explican modelos fundamentales como el del Lewin,Lippit,Watson.
Conceptos abordados	Historia y fundamentos del desarrollo organizacional
Observaciones	Importancia del trabajo en equipo, que se emplea ante la necesidad de cumplir metas organizacionales que exceden al individuo uso de herramienta actual que facilita el trabajo en equipo como lo es el “Groupware”.

Nombre del documento 3	Alolod, G., et al. (2020). A Culturally Targeted eLearning Module on Organ Donation (Promotoras de Donación): Design and Development. Journal of Medical Internet Research.
Autor	Alolod, G., et al. (2020).
Referencia Bibliográfica	Alolod, G., et al. (2020). A Culturally Targeted eLearning Module on Organ Donation (Promotoras de Donación): Design and Development. Journal of Medical Internet Research, 22(1), 1-16.
Palabras claves de la búsqueda	Capacitación, programa, e-learning
Palabras claves del artículo	Hispano americanos, donación de organos, programa de desarrollo , evaluación educación.
Ubicación	https://www.jmir.org/2020/1/e15793/
Descripción	Se Desarrollo un programa interactivo para educar a las promotoras de la comunidad latinoamericana sobre la donación de órganos y dirigir debates sobre la misma. Se evaluó los efectos directos del módulo sobre el conocimiento adquiridos y las actitudes de donación.
Conceptos abordados	Capacitación, e-learning, donación de organos
Observaciones	Intervención teórica y empírica sobre modelo de capacitación y el uso de programas interactivos a través del e-learning. Deja abierta propuesta de posible investigación futura acerca disposición de donación dentro de comunidades latinas. Demuestra una tendencia de entrenamientos a ser culturalmente sensibles. Enfoque sociocultural.

Nombre del documento 4	Armstrong, M. & Landers, R. (2018). Gamification of employee training and development. International Journal of Training and Development
Autor	Armstrong, M. & Landers, R. (2018).
Referencia Bibliográfica	Armstrong, M. & Landers, R. (2018). Gamification of employee training and development. International Journal of Training and Development, 22(2), 1-8.
Palabras claves de la búsqueda	Gamification, training and development
Palabras claves del artículo	Gamification, Training, ADDIE
Ubicación	https://www.researchgate.net/publication/324433185_Gamification_of_employee_training_and_development_Gamification_of_employee_training
Descripción	Se explica el concepto de gamificación dentro de la capacitación, y de la importancia de utilizarla dentro de un modelo instruccional ADDIE para poder conocer cuando es apropiada dentro de la capacitación
Conceptos abordados	Gamificación, Capacitación, Diseño Instruccional.
Observaciones	Es una nueva tendencia. Describe pasos para llevarlo a cabo de manera efectiva. Hace énfasis en uso del modelo ADDIE

Nombre del documento 5	Arcos, M. (2017). <i>La gestión de la capacitación organizacional y el desempeño laboral del personal de la red de salud de San Juan de Lurigancho.</i>
Autor	Arcos, M. (2017).
Referencia Bibliográfica	Arcos, M. (2017). La gestión de la capacitación organizacional y el desempeño laboral del personal de la red de salud de San Juan de Lurigancho. (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
Palabras claves de la búsqueda	Gestión de la capacitación, desempeño laboral, necesidades de capacitación.
Palabras claves del artículo	Gestión de la capacitación, desempeño laboral, necesidades de capacitación, planificación y ejecución.
Ubicación	http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2871/MAEST_ADMINISTRACION_MAR%C3%8DA%20ESTHER%20ARCOS%20SALAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción	Determinar la influencia de la gestión en capacitación organizacional en el desempeño laboral del personal de los servicios de atención de red salud de San Juan de Lurigancho. Diseño ex post facto se utilizó un cuestionario del tipo cerrado sobre 214 colaboradores. Se concluyó que la gestión en capacitación organizacional, influye positivamente en el desempeño laboral.
Conceptos abordados	Capacitación, desempeño laboral
Observaciones	Describe diferentes teorías que han influido en los procesos de capacitación.

Nombre del documento 6	Aguilar, J. & Marlo, O. (2016). <i>Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015</i> . Lambayeque, Perú, Universidad Señor de Sipán.
Autor	Aguilar, J. & Marlo, O. (2016).
Referencia Bibliográfica	Aguilar, J. & Marlo, O. (2016). Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015. (Tesis de grado). Lambayeque, Perú, Universidad Señor de Sipán.
Palabras claves de la búsqueda	Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal
Palabras claves del artículo	Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal
Ubicación	http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf%3Bjse
Descripción	Tuvo como finalidad medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral. Encontró que la mitad de los participantes no percibía que la capacitación fuera relevante para sus necesidades
Conceptos abordados	Capacitación, desempeño laboral
Observaciones	Este estudio resalta la importancia de definir adecuadamente las funciones del talento humano con la finalidad de implementar capacitaciones de funciones acorde a las necesidades de cada rol.

Nombre del documento 7	<i>An Experiential Approach</i>
Autor	Bernardin, J. & and Russel, E.A
Referencia Bibliográfica	Bernardin, J. & and Russel, E.A. (1993). <i>An Experiential Approach</i> . New York: McGraw Hill Inc.
Palabras claves de la búsqueda	Human resources, training
Palabras claves del artículo	Human resources, training, experiential approach
Ubicación	https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002066391
Descripción	Los autores describen técnicas informativas y técnicas experienciales de capacitación en donde el trabajador interactúa con el instructor y practica las habilidades requeridas. Incluye juegos, simulaciones, role playing, estudios de casos, mentoring, coaching, rotación entre otros utilizadas como herramientas en recursos humanos.
Conceptos abordados	Capacitación, técnicas experienciales-vivenciales, recursos humanos.
Observaciones	Aplicación de técnicas vivenciales y su uso como herramientas de capacitación en RRHH.

Nombre del documento 8	Modern Trends and Practices in Training and Development: An Overview. <i>Human Resource Management, Track IV.</i>
Autor	Bhattacharjee, S. & Mukherjee, S.
Referencia Bibliográfica	Bhattacharjee, S. & Mukherjee, S. (2017). Modern Trends and Practices in Training and Development: An Overview. <i>Human Resource Management, Track IV.</i>
Palabras claves de la búsqueda	Diversidad laboral, capacitación
Palabras claves del artículo	Training, youtube, social media, e-learning
Ubicación	https://www.researchgate.net/publication/318394790_MODERN_TRENDS_AND_PRACTICES_IN_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_AN_OVERVIEW
Descripción	El artículo plantea la necesidad de tener fuerza laboral innovadora creativa cuyos integrantes sean expertos y de como esta fuerza laboral busca la actualización constante lo que conlleva a una gran transformación de la capacitación. Se revisan diferentes estrategias de entrenamiento destinados a retener y obtener resultados de calidad por parte de los empleados a través de la delegación de responsabilidades, entre las herramientas revisadas se ve las tendencias tecnológicas como youtube, redes sociales el uso de teléfonos inteligentes para el desarrollo de la capacitación.
Conceptos abordados	Capacitación, herramientas tecnológicas medios virtuales de aprendizaje.
Observaciones	Revisión de los métodos de capacitación y su transformación gracias a la tecnología

Nombre del documento 9	Web-Based Peer Support Education Program for Health Care Professionals. <i>The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety</i>
Autor	Buschbach, S., van der Meer, C., Dijkman, L., Olf, M., & Bakker, A.
Referencia Bibliográfica	Buschbach, S., van der Meer, C., Dijkman, L., Olf, M., & Bakker, A. (2020). Web-Based Peer Support Education Program for Health Care Professionals. <i>The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety</i> , 0(0), 1-5.
Palabras claves de la búsqueda	Hybrid learning
Palabras claves del artículo	Training, e-learning, peer support
Ubicación	https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1553725020300027
Descripción	Se desarrolla un programa interactivo de aprendizaje con fines informativos y de educación sobre la búsqueda de apoyo entre pares (profesionales de la salud) e-learning "Peer Support". Se realizó la combinación de métodos virtuales y presenciales (aprendizaje híbrido).
Conceptos abordados	e-learning, training development, hybrid learning
Observaciones	Los autores muestran la fructífera combinación entre modelos tradicionales y herramientas tecnológicas novedosas para producir un aprendizaje significativo en los trabajadores.

Nombre del documento 10	Appreciative inquiry: Theory and critique
Autor	Bushe, G.R.
Referencia Bibliográfica	Bushe, G.R. (2012). Appreciative inquiry: Theory and critique. En Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (Eds.) <i>The Routledge Companion To Organizational Change</i> (pp. 87-103). Oxford, Reino Unido: Routledge.
Palabras claves de la búsqueda	Cambio organizacional
Palabras claves del artículo	Desarrollo, cambio Organizacional, Organizaciones Increíbles
Ubicación	https://www.academia.edu/checkout?feature=KEY_TAKEAWAYS&trigger=kt-swp-tab-popup&upgradeRedirect=%2F%2Fwww.academia.edu%2F40426491%3Foverview%3Dtrue
Descripción	El presente artículo describe el Desarrollo Organizacional como la oportunidad de construir equipos competentes y fuerza laboral con talento. Se describen tres principios de las organizaciones "increíbles": Mientras más desarrollada la organización más puede visualizarse ella misma, mientras más desarrollada esté, es menos controlada por emociones y motivaciones inconscientes y es producto de la razón y racionalidad, mientras más desarrollada es más capaz de realizar su potencial.
Conceptos abordados	Desarrollo Organizacional
Observaciones	Uso del modelo de indagación apreciativa recomendado para organizaciones que han atravesado traumas o crisis severas, en donde es más útil enfocarse en los aspectos positivos.

Nombre del documento 11	Valuing both the journey and the destination in organization development
Autor	Bushe, G.R., & Marshak, R.J
Referencia Bibliográfica	Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2018) Valuing both the journey and the destination in organization development. En Jamieson, D., Church, A., & Vogelsang, J.(Eds.), <i>Enacting values-based change: Organization development in action</i> (87-98). New York, NY: Palgrave Macmillan.
Palabras claves de la búsqueda	Organization development
Palabras claves del artículo	Organization development, organizational change
Ubicación	http://www.gervasebushe.ca/otherdocs/Destination_in_OD.pdf
Descripción	Análisis de la historia del Desarrollo Organizacional. Los autores señalan la importancia de la evolución del desarrollo organizacional, en donde los modelos tradicionales deben quedar obsoletos ya que no son tan flexibles para adaptarse a los cambios del contexto actual. Y de como se le debe dar un rol más protagónico al proceso de cambio tanto como la meta deseada.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, procesos de cambio
Observaciones	Para practicar el DO se le debe dar importancia tanto al proceso como a la meta o cambio que se desea realizar.

Nombre del documento 12	Training trends: Macro, micro, and policy issues. <i>Human Resource Management Review</i> ,
Autor	Cascio, W.
Referencia Bibliográfica	Cascio, W. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. <i>Human Resource Management Review</i> , 29(2), 284-297. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.11.001
Palabras claves de la búsqueda	Trainig trends
Palabras claves del artículo	Human resources, megatrends
Ubicación	www.elsevier.com/locate/hrmr
Descripción	Se definen las mega tendencias como fuerzas dinámicas que influyen en el aprendizaje y el desarrollo en el siglo XXI, y reconfiguran las organizaciones y el ambiente donde se lleva a cabo el trabajo. Existen tres mega tendencias de importancia en la actualidad: globalización, tecnología y cambios demográficos.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, mega tendencias
Observaciones	Los desafíos a los que se enfrentan las empresas y cómo la capacitación deben evolucionar para el mundo actual. El uso del modelo de indagación apreciativa es recomendado para organizaciones que han atravesado traumas o crisis severas, en donde es más útil enfocarse en los aspectos positivos

Nombre del documento 13	Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation. Unpublished Doctoral Dissertation,
Autor	Cooperrider, D. L
Referencia Bibliográfica	Cooperrider, D. L. (1986). Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation. Unpublished Doctoral Dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational Innovation, appreciative Inquiry
Palabras claves del artículo	Organizational Innovation, appreciative Inquiry
Ubicación	https://www.researchgate.net/publication/237404587_A_Positive_Revolution_in_Change_Appreciative_Inquiry/link/54de683c0cf2953c22aec95c/download
Descripción	El autor hace un análisis hacia la indagación apreciativa y su aplicación al mundo organizacional. Se enfoca en descubrir aquellas variables que mantienen viva a una organización.
Conceptos abordados	Método de indagación apreciativa y la importancia de la investigación en el mismo.
Observaciones	Propone la investigación a través de la "pregunta positiva incondicional" y centra la atención en un tema positivo como el foco de la indagación.

Nombre del documento 14	Appreciative Inquiry in Organizational Life. Research in organization change and development
Autor	Cooperrider, D. & Srivastva
Referencia Bibliográfica	Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. <i>Research in organization change and development</i> , 1(1), 129-169.
Palabras claves de la búsqueda	Appreciative Inquiry, organizational life
Palabras claves del artículo	Organizational change and development
Ubicación	https://www.researchgate.net/publication/265225217_Appreciative_Inquiry_in_Organizational_Life
Descripción	Se hace una revisión conceptual de la indagación apreciativa como método de investigación-acción y el potencial de ésta para la innovación social a través de lo que el autor denomina visión "socio racionalista".
Conceptos abordados	Appreciative Inquiry in Organizational Life. Research in organization change and development
Observaciones	La investigación apreciativa como complemento de otras formas convencionales de investigación-acción.

Nombre del documento 15	Organization Development & Change.
Autor	Cummings, T. G. & Worley
Referencia Bibliográfica	Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). <i>Organization Development & Change</i> . Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational Development
Palabras claves del artículo	Organizational Development
Ubicación	http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf
Descripción	Para los autores el Desarrollo Organizacional es un grupo de ideas y prácticas sobre cómo los aspectos sociales y los sistemas técnicos pueden interactuar para generar satisfacción individual y conseguir resultados organizacionales sostenibles. Se considera mucho más que un conjunto de herramientas y técnicas, sino más bien el resultado de una teoría práctica e integrada.
Conceptos abordados	Cambio organizacional, recursos
Observaciones	Relevancia de la capacidad del cambio de una organización, es decir, de qué recursos dispone dicha organización para realizar dicho cambio.

Nombre del documento 16	<i>Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción</i>
Autor	EYQ; Alvarez.Francisco
Referencia Bibliográfica	EY. (2018). <i>¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción</i> . EY: Building a Better World.
Palabras claves de la búsqueda	Megatendencias, disrupción tecnológica
Palabras claves del artículo	Megatendencias, disrupción, fuerzas de trabajo no tradicionales.
Ubicación	https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf
Descripción	El autor hace un análisis de las mega tendencias y su influencia en el mundo organizacional. Haciendo énfasis en la aparición de las nuevas tecnologías y la disrupción. Hace recopilación de las fuerzas primarias que forman las mega tendencias y de cómo estas afectan el entorno social y por lo tanto las dinámicas organizacionales tanto a nivel de estructura, sistemas y relaciones humanas. Así mismo hace una proyección sobre las competencias y habilidades que han de tener los empleados y las empresas para poder adaptarse al cambio
Conceptos abordados	Mega tendencias
Observaciones	Influencia de la inteligencia artificial en las dinámicas de trabajo en equipo.

Nombre del documento 17	<i>Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement.</i>
Autor	French, W. L., & Bell, C.
Referencia Bibliográfica	French, W. L., & Bell, C. (1995). <i>Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement</i> . Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall.
Palabras claves de la búsqueda	Cambio organizacional
Palabras claves del artículo	
Ubicación	https://trove.nla.gov.au/work/6066986?q&online=true
Descripción	Los autores presentan definiciones del desarrollo organizacional , conceptualizándolo como la respuesta al cambio que debe involucrar procesos educacionales impartidos de manera estratégica para cambiar creencias, actitudes , valores y estructura en las organizaciones
Conceptos abordados	Cambio organizacional, Adaptación
Observaciones	Aparición de nuevas tecnologías el cambio como respuesta a una necesidad de adaptación

Nombre del documento 18	Live Training Versus E-Learning To Teach Implementation of Listener Response Programs
Autor	Geiger, K., LeBlanc, L., Hubik, K., Jenkins, S., & Carr, J
Referencia Bibliográfica	Geiger, K., LeBlanc, L., Hubik, K., Jenkins, S., & Carr, J. (2018). Live Training Versus E-Learning To Teach Implementation of Listener Response Programs. <i>Journal of Applied Behavior Analysis</i> , 51, 220-235.
Palabras claves de la búsqueda	Capacitación, instrucción virtual
Descripción	Este estudio comparó la capacitación en habilidades de comportamiento con un programa de instrucción por computadora. Se hizo selección de la muestra aleatoria y se aplicó pre y post test a los participantes de ambos grupos. Los resultados indicaron que ambos programas fueron efectivos en la capacitación, sin embargo, la capacitación en habilidades resultó ser más efectiva con respecto a los resultados esperados, en cambio el programa de instrucción por computadora generó retorno de inversión de manera inmediata.
Conceptos abordados	Capacitación en habilidades, programas de instrucción por computadora
Observaciones	Ambas técnicas mostraron resultados positivos, la eficiencia es evaluada de acuerdo a los objetivos y prioridades.

Nombre del documento 19	Systemic Action Research
Autor	Ison, R.
Referencia Bibliográfica	Ison, R. (2017). <i>Systemic Practice: How to Act</i> . London: Springer.
Palabras claves de la búsqueda	Action research, nuevos modelos
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves.
Ubicación	https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-7351-9_11
Descripción	Este documento explica a profundidad el modelo de Action Research Sistémico, el cual es una evolución del modelo de Action Research Tradicional. De esta forma, explica la importancia de incluir una mirada holística en las intervenciones organizacionales, viendo a la organización como un sistema multicausal y autoregulator donde no existe un solo factor “causante” del problema, sino que lo que debe ser reformulado es el sistema en su totalidad.
Conceptos abordados	Action Research, intervenciones, teoría sistémica, sistemas
Observaciones	El autor proporciona un gran alcance respecto a las intervenciones que se pueden realizar desde este modelo. Así, incluye diversos ejemplos, pasos y herramientas para llevar a cabo.

Nombre del documento 20	Blended Learning.
Autor	Keisling, B
Referencia Bibliográfica	Keisling, B. (2017). Blended Learning. <i>Library Management</i> , 39(3/4), 207-215.
Palabras claves de la búsqueda	Capacitación, métodos híbrido.
Palabras claves del artículo	Bibliotecas académicas, cambio organizacional, métodos híbridos
Ubicación	www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm
Descripción	En éste estudio se encontró que las nuevas tecnologías y plataformas virtuales utilizados en el entorno empresarial sirven también como enfoque para mejorar los servicios bibliotecarios para los estudiantes en línea.
Conceptos abordados	Uso de tecnología métodos híbridos
Observaciones	El uso de tecnologías y métodos híbridos de aprendizaje mejoró la eficacia de los servicios de la biblioteca.

Nombre del documento 21	Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios Emapa Huacho, Huacho - Lima, 2017
Autor	Raquel León Olivera.
Referencia Bibliográfica	León, R. (2017). <i>Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios Emapa Huacho, Huacho - Lima, 2017</i> . (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad César Vallejo.
Palabras claves de la búsqueda	Capacitación organizacional, desarrollo organizacional
Palabras claves del artículo	Gestión de capacitación y desarrollo, desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios Emapa Huacho.
Ubicación	https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiOhbnD8rHoAhXxm-AKHf17DAEQFjAAegQIBhAB&url=http%3A%2F%2Frepository.ucv.edu.pe%2Fhandle%2FUCV%2F16074&usg=AOvVaw0671ewzQUL6qY_IL4brIQ2
Descripción	Esta investigación es cuantitativa, transversal y descriptiva, y aplica encuestas a 60 trabajadores para investigar cuán satisfechos están con la capacitación que reciben en su lugar de trabajo, y la percepción que estos tienen del desempeño de la empresa. Así, se concluye que existe una relación significativa entre las variables.
Conceptos abordados	Gestión de capacitación, desarrollo, desempeño laboral.
Observaciones	La investigación permite evidenciar la relación significativa entre estas dos variables, pero no profundiza más en las razones detrás de la relación. La investigación meramente reporta los resultados e investiga si se han encontrado similares en otros estudios, sin ofrecer mecanismos subyacentes que estén sosteniendo esta relación.

Nombre del documento 22	Lewin, K. (1958). Group decision and social change.
Autor	Lewin, K. (1958).
Referencia Bibliográfica	Lewin, K. (1958). Group decision and social change. En Maccoby, E., Newcomb, T., & Hartley, E. (Eds.) <i>Readings in Social Psychology</i> (197-211). Nueva York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
Palabras claves de la búsqueda	Group decision , social change
Palabras claves del artículo	Organizational learning, change
Ubicación	http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf
Descripción	El autor brinda información acerca de la conceptualización de su modelo como un proceso de cambio, donde la intervención busca modificar las fuerzas internas de la organización que mantienen al sistema en el funcionamiento actual, previniendo posibilidades de crecimiento.
Conceptos abordados	Cambio organizacional
Observaciones	De acuerdo a Lewin el cambio permanente consiste en descongelar el sistema social actual y llevarla hacia un proceso de reeducación.

Nombre del documento 23	A Study on Organizational Development
Autor	Mackenzie, J., & Gordon, R.
Referencia Bibliográfica	Mackenzie, J., & Gordon, R. (2016). <i>A Study on Organisational Development</i> . Australia: Australian Aid.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational development, new tendencias
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves
Ubicación	https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2016/03/14577361801LKR96.pdf
Descripción	La investigación aporta una mirada actualizada sobre el desarrollo organizacional y los modelos más utilizados en este ámbito. Además, hace énfasis en que el desarrollo organizacional debe ser un esfuerzo planificado, donde se requiere tener un mapa claro del contexto organizacional. También hace hincapié en la necesidad de intervenir tanto a nivel individual como a nivel institucional, para que el cambio adaptativo atravesase a todos los integrantes, incluyendo a la organización como un todo.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, modelos teóricos
Observaciones	Esta investigación aporta una mirada completa sobre el desarrollo organizacional y distintos modelos útiles que han sido utilizados a lo largo del tiempo.

Nombre del documento 24	Capacitación. <i>Ciencia Tecnológica</i>
Autor	López, M
Referencia Bibliográfica	López, M. (2005). Capacitación. <i>Ciencia Tecnológica</i> , 27–30.
Palabras claves de la búsqueda	Tecnología, capacitación
Palabras claves del artículo	
Ubicación	http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/uacp-uaz/20100322012242/CYTED.pdf
Descripción	El autor considera que la capacitación es un medio para conseguir los fines deseados es decir, la considera una herramienta para lograr las metas organizacionales. Dentro de este marco la capacitación es vista como un proceso que debe pasar por ciertos estadios.
Conceptos abordados	Capacitación y tecnología.
Observaciones	El autor recalca la participación del consultor externo.

Nombre del documento 25	Organization Development: Principles, Processes, Performance.
Autor	McLean, G.
Referencia Bibliográfica	McLean, G. (2007). <i>Organization Development: Principles, Processes, Performance</i> . Berrett-Koehler Publishers.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational development, theoretical models
Palabras claves del artículo	Organizational development, principles, processes, theoretical models
Ubicación	https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf
Descripción	El artículo otorga una definición clave del desarrollo organizacional, así como también distintos modelos importantes para su abordaje, como el modelo de Action Research y la Indagación Apreciativa. También resalta la importancia de la cultura al intentar crear un cambio organizacional, ya que existen distintas suposiciones de base que usualmente no se verbalizan y pueden crear una forma particular de interacción entre los miembros.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, modelos teóricos, definiciones
Observaciones	Este artículo presente una mirada completa, donde incluye tanto miradas tradicionales como perspectivas humanistas y enfocadas en valores. Es un excelente texto introductorio a todo aquel que quiera iniciar un aprendizaje sobre el campo del desarrollo organizacional y sus intervenciones.

Nombre del documento 26	Using action research for change in organizations: processes, reflections and outcomes.
Autor	Molineux, J.
Referencia Bibliográfica	Molineux, J. (2017). Using action research for change in organizations: processes, reflections and outcomes. <i>Journal of Work and Management</i> , 10(1), 19-34.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational development, action research
Palabras claves del artículo	Systems thinking, Change, Creativity, Action research, Reflection, Soft systems methodology
Ubicación	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-03-2017-0007/full/html
Descripción	El estudio explica el modelo de Action Research Sistémico, señalando que es importante asegurar que la organización esté lista para el cambio, se tengan claros los agentes claves, y se examine la probabilidad de Resistencia. Además, explica la mirada sistémica, donde la organización se ve como un todo donde no existe un agente causal de las barreras, sino que se abordan las dinámicas disfuncionales que impiden el progreso.
Conceptos abordados	Modelo de Action Research sistémico, desarrollo organizacional.
Observaciones	El autor permite comprender a profundidad el modelo de Action Research sistémico y la importancia del mismo. Asimismo, realiza recomendaciones pertinentes para todo aquel que quiera realizar esta intervención. Sin embargo, como bien menciona el autor, es probable que las intervenciones basadas en el pensamiento sistémico demoren una mayor cantidad de tiempo que los abordajes tradicionales.

Nombre del documento 27	Desarrollo organizacional
Autor	Pinto, M.
Referencia Bibliográfica	Pinto, M. (2012). <i>Desarrollo organizacional</i> . México: Red Tercer Milenio.
Palabras claves de la búsqueda	Desarrollo organizacional
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves
Ubicación	http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
Descripción	El autor aporta una mirada didáctica al aprendizaje del desarrollo organizacional, las fuerzas y los agentes del cambio, y los diferentes tipos de abordajes que pueden ser útiles para intervenir en el tema. En este sentido, divide los modelos teóricos en los relacionados con cambios estructurales, cambios del comportamiento, y cambios estructurales y de comportamiento. Así, la revisión se demuestra clara y completa respecto a las intervenciones para el cambio en las organizaciones.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, definiciones, modelos teóricos, variables relevantes.
Observaciones	El material permite comprender a profundidad qué es el desarrollo organizacional y cómo se ordenan los tipos de intervenciones. Así, resalta la importancia de intervenir tanto a nivel individual como estructural.

Nombre del documento 28	The Future of Work
Autor	OECD
Referencia Bibliográfica	OECD. (2019). <i>The Future of Work</i> . Washington: Organization for Economic Collaboration and Development (OECD).
Palabras claves de la búsqueda	Mundo laboral, tendencias en el mundo laboral
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves.
Ubicación	https://www.oecd.org/employment/Employment-Outlook-2019-Highlight-EN.pdf
Descripción	El reporte ofrece datos importantes acerca del mundo laboral hoy en día. Menciona que los trabajadores buscan mayor flexibilidad en las actividades laborales, que les permitan integrar su bienestar laboral con el bienestar en otras áreas de sus vidas. Además, evidencia la necesidad de incorporar nuevas herramientas y combinaciones de estas (por ejemplo, blended learning) al mundo de la capacitación. Resalta la importancia de tomar en cuenta a trabajadores a la fuerza laboral no convencional y aumentar las posibilidades de instrumentalizarlos con capacidades útiles para su desarrollo. Hacen énfasis en las políticas públicas y organizacionales en construir un mundo laboral basado en la equidad y el bienestar individual y colectivo.
Conceptos abordados	El mundo laboral, tendencias.
Observaciones	Esta investigación es novedosa en tanto incluye no solo recomendaciones para psicólogos organizacionales y gerentes, sino también para aquellos encargados de políticas públicas y sociales. De este modo, este reporte aporta un <i>insight</i> agregado.

Nombre del documento 29	Training Methods: A Review and Analysis
Autor	Ostrowski, B., Kolomitro, K., & Lam, T
Referencia Bibliográfica	Ostrowski, B., Kolomitro, K., & Lam, T. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. <i>Human Resource Development Review</i> , 13(1), 11-35.
Palabras claves de la búsqueda	Organizational training
Palabras claves del artículo	Training and development, literature reviews, program planning, human resource education, instructional design.
Ubicación	https://www.researchgate.net/publication/274980945_Training_Methods_A_Review_and_Analysis
Descripción	Esta revisión de literatura menciona una gran cantidad de métodos y técnicas relacionadas con la capacitación organizacional. Delimita 13 métodos de base que son tanto informativos como experienciales. Resalta la importancia de variables que intervienen en la capacitación. Indica que una técnica podría funcionar mejor que otra dependiendo de las condiciones de los trabajadores como de la organización. Menciona la importancia de incluir avances tecnológicos con precaución, asegurando de tener un diagnóstico previo realizado adecuadamente, y utilizando la tecnología sólo cuando es seguro que ésta aportará un valor
Conceptos abordados	Capacitación, métodos, modelos, técnicas
Observaciones	Esta revisión detalla de manera minuciosa los 13 métodos de capacitación base, y también las distintas variables que influyen en la elección del método. Sin embargo, no logra determinar con claridad cuando se debe usar la tecnología en las capacitaciones, dejando este tema para futuras investigaciones.

Nombre del documento 30	<i>Performance-based instructional design.</i> Gregg Division
Autor	Pucel, D. J
Referencia Bibliográfica	Pucel, D. J. (1989). <i>Performance-based instructional design.</i> Gregg Division, McGraw-Hill Publishers Co.
Palabras claves de la búsqueda	Modelo instruccional
Palabras claves del artículo	Modelo instruccional
Ubicación	https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/41357/2004manuj.pdf?sequence=1
Descripción	<p>En éste documento El autor analiza los orígenes del desempeño basado en modelos instruccionales, se hace una descripción de éste programa y se mencionan sus componentes.</p> <p>Este modelo fue diseñado para fomentar un aprendizaje que conduzca a un mayor desempeño. De este modo, el modelo de Pucel (1981) cuenta con siete componentes.</p>
Conceptos abordados	Diseños instruccionales, desempeño.
Observaciones	Este modelo fue diseñado para fomentar un aprendizaje que conduzca a un mayor desempeño.

Nombre del documento 31	The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice.
Autor	Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.
Referencia Bibliográfica	Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. <i>Psychological Science in the Public Interest</i> , 13(2), 74-101.
Palabras claves de la búsqueda	Training, organizational development, interventions.
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves.
Ubicación	https://pdfs.semanticscholar.org/0181/b9aa533fd262df009ff113ac42a887afdf95.pdf
Descripción	Expone distintos ámbitos y etapas de la capacitación y su importancia. Hace especial énfasis en asegurar la transferencia del aprendizaje para que la capacitación de resultados. Finalmente, resalta los cambios globales que impactan la capacitación e invita a profesionales en estas áreas a tener cuidado a la hora de implementar nuevas herramientas, como avances tecnológicos.
Conceptos abordados	Capacitación organizacional
Observaciones	El estudio abarca desde la definición de la capacitación hasta cómo irá cambiando en el futuro. Además, es importante mencionar que la investigación no solo es relevante para psicólogos organizacionales u otros individuos que llevarán a cabo intervenciones, sino también para aquellos encargados de desarrollar políticas públicas para organizaciones.

Nombre del documento 32	Relación entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015
Autor	Soto, L.
Referencia Bibliográfica	Soto, L. (2017). Relación entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015. (Tesis de grado). Lima, Perú, Universidad César Vallejo.
Palabras claves de la búsqueda	Desarrollo organizacional, Perú.
Palabras claves del artículo	Desarrollo organizacional, Descarga Procesal, Productividad.
Ubicación	http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7184/Soto_MLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción	La investigación busca determinar la relación entre el desarrollo organizacional y la descarga procesal, definida como la capacidad de reorganización, comunicación e involucramiento del trabajador. Se encontró relación positiva entre las variables mencionadas. Se concluye que un desarrollo óptimo de la organización va a tener impacto a nivel individual en el trabajador. Por ello, el autor menciona la importancia de ponerle atención al proceso de desarrollo organizacional en las empresas.
Conceptos abordados	Desarrollo organizacional, productividad
Observaciones	Si bien el estudio tiene una conclusión importante, no profundiza en el mecanismo por el cual las variables se relacionan. Además, no realiza ningún análisis sobre lo hallado, simplemente lo reporta.

Nombre del documento 33	Retention Report: Truth & Trends in Turnover
Autor	Work Institute.
Referencia Bibliográfica	Work Institute. (2018). <i>Retention Report: Truth & Trends in Turnover</i> . Tennessee: Work Institute.
Palabras claves de la búsqueda	World of work, new trends, workforce
Palabras claves del artículo	No se encuentran palabras claves
Ubicación	https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf
Descripción	El reporte tiene información enriquecedora sobre el estado de la fuerza laboral hoy en día y los cambios por los que esta pasa. En base a ello, menciona que es cada vez más difícil retener a los trabajadores en los puestos laborales, dado que no están dispuestos a quedarse en un trabajo donde no encuentren satisfacción y plenitud. Por lo tanto, el reporte menciona la importancia de invertir en el área de recursos humanos y desarrollo de los trabajadores, para contribuir a un mayor bienestar personal y organizacional.
Conceptos abordados	Mundo laboral, retención, rotación
Observaciones	El reporte aporta una gran cantidad de información sobre el mundo laboral en general. Sin embargo, sería potencialmente enriquecedor si se hablara de tendencias a nivel de país o región, con la finalidad de poder realizar comparaciones y acercarnos un poco más a la realidad nacional.