

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: Capacitación, liderazgo y desafíos actuales

Alumna: Herrera, Paola

Tutor: Flavia Bruno

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, marzo 22 de 2021

Índice

1. Introducción	3
2. Objetivo General:	4
2.1. Objetivos específicos:	4
3. Marco teórico	4
3.1. Psicología industrial y organizacional	4
3.1.1. Consultoría	8
3.2. Capacitación organizacional	9
3.2.1. Proceso de capacitación	10
3.2.2. Análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación	11
3.2.3. Diseño, desarrollo e implementación de la capacitación.....	12
3.2.4. Evaluación de resultados de la capacitación	13
3.2.5. Capacitación online	16
3.3. Liderazgo	17
3.3.1 Conceptualización	17
3.3.2. Enfoques teóricos clásicos y actuales.....	19
3.3.3 Liderazgo situacional	23
3.3.4 Capacitación en liderazgo	24
4. Metodología	25
4.1. Tipo de estudio.....	25
4.2. Participantes:.....	25
4.3. Instrumentos:.....	26
4.4. Procedimiento	26
5. Desarrollo.....	27
5.1. Analizar el diagnóstico de la necesidad de capacitación de una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	27
5.2. Describir el proceso de capacitación en liderazgo para personal de la organización dedicada a servicios médicos especializados, la cual será dictada por facilitador de manera online en el marco de una Consultora de recursos humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	29
5.3. Evaluar los resultados obtenidos en función de la opinión de los participantes de la capacitación en liderazgo dictada de manera online a una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	33
6. Conclusiones	36
7. Referencias.....	41

1. Introducción

El presente Trabajo Final Integrador se esbozó a partir de la Práctica Profesional V de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Palermo. La práctica se llevó a cabo de manera virtual en una Consultora de recursos humanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su labor consistía en diseñar los diferentes servicios organizacionales, en función de las necesidades planteadas por el cliente, según la cultura y los valores que conforman el espíritu de cada organización. El objetivo apuntaba a desarrollar habilidades que estimulen los resultados de la organización, junto con el compromiso y la identificación de sus recursos humanos. Finalmente, los servicios brindados incluían: la capacitación, el desarrollo gerencial y coaching organizacional, la selección de personal, las evaluaciones individuales y los assessment centers.

La metodología de trabajo en este sentido fue observar capacitaciones dictadas por un facilitador, de manera online, para su posterior transcripción y redacción en el marco de un texto académico formal. Asimismo, se examinaron videos y clases de la misma temática. Por otro lado, se realizaron entrevistas y se recibieron pequeñas capacitaciones con el coordinador de la práctica para la profundización de los contenidos tratados. Además, se llevó a cabo el proceso de selección de personal para diferentes puestos, abarcando desde la necesidad de llenar una vacante hasta la elaboración del informe correspondiente para la incorporación del personal idóneo. Este proceso comprendió la aplicación de filtros en perfiles postulados en el portal web de empleos, la selección de currículos competentes, la coordinación de primeras entrevistas y la realización de estas a los candidatos seleccionados.

El desarrollo de esta práctica profesional se efectuó en función de los objetivos planteados con una duración aproximada de 280 horas. A continuación, se desarrolla la temática de las capacitaciones mencionadas anteriormente, tomando como referencia el video de una capacitación en liderazgo, realizada efectivamente, la cual incluyó todo el proceso, desde que se planteó el diagnóstico de la necesidad, donde se decidió el tema de liderazgo, hasta la obtención y análisis de sus resultados.

2. Objetivo General:

Describir los servicios brindados por una consultora de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco del diagnóstico de la necesidad de capacitación en liderazgo de una organización dedicada a servicios médicos especializados, brindada por un facilitador de manera online, el proceso de esta y los resultados obtenidos.

2.1. Objetivos específicos:

1. Analizar el diagnóstico de la necesidad de capacitación de una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
2. Describir el proceso de capacitación en liderazgo para personal de la organización dedicada a servicios médicos especializados, dictada por facilitador de manera online, en el marco de una Consultora de recursos humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
3. Evaluar los resultados obtenidos en función de la opinión de los participantes de la capacitación en liderazgo dictada de manera online a una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3. Marco teórico

3.1. Psicología industrial y organizacional

Diversos investigadores sitúan los inicios de la psicología industrial y organizacional en distintos periodos. Algunos se remontan a 1903 con el libro de Walter Dill Scott “The Theory of Advertising”, o a 1911 con la obra del mismo autor “Increasing Human Efficiency in Business”, donde se empleó la psicología en el área de los negocios. Otros estudios lo ubican en 1913, con el texto de Hugo Münsterberg llamado “Psychology and Industrial Efficiency”. Estos antecedentes abordaron tópicos como técnicas para el mercado y la publicidad, cómo mejorar la eficiencia en el trabajo y métodos de selección de personal. Cabe resaltar, que antes de la Primera Guerra Mundial, la psicología industrial y organizacional, recibió diferentes nombres como los de “Psicología económica”, “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo” (Koppes & Pickren, 2007).

La psicología industrial y organizacional que hoy se conoce tiene sus raíces en la filosofía, la medición, la psicología experimental, el estudio de las diferencias individuales- o psicología diferencial- y el funcionalismo, entre otros. Sobre la base de lo anterior e influenciada por las demandas y expectativas de la industria, en un contexto social y económico muy versátil, los psicólogos establecieron los objetivos económicos de la psicología industrial. Numerosos precursores entrenados en el campo de la psicología experimental sostuvieron que la psicología tenía la facultad de mejorar las operaciones y los negocios, argumentando que los resultados de estos procesos beneficiarían tanto a los empleados como a los empleadores (Koppes, 2014).

Según Spector (2016), una gran influencia en el campo de la psicología industrial-organizacional fue el trabajo de Frederick Taylor, un ingeniero que centró sus esfuerzos en indagar acerca de la productividad de los empleados. Taylor desarrolló lo que él llamó “administración científica”, la cual le proveía un acercamiento al manejo de los trabajadores de producción en fábricas. Lo anterior, incluye múltiples principios que guían las prácticas organizacionales. En sus escritos, en 1911, afirmó cuatro puntos importantes. Primero, cada empleo debe ser cuidadosamente analizado para que sea especificada la manera óptima de realizar una tarea. Segundo, los empleados deben ser seleccionados de acuerdo con las características que se relacionen con el desempeño del trabajo. Los supervisores deben estudiar al personal existente para descubrir cuáles son las características personales más valiosas para determinada posición. Tercero, los empleados deben ser cuidadosamente capacitados para realizar su labor, y cuarto, los empleados deben ser premiados por su productividad, en aras de promover altos niveles de rendimiento.

Durante la Primera Guerra Mundial se experimentó el auge de la psicología industrial y organizacional. Los psicólogos fueron llamados para realizar evaluaciones y pruebas de habilidad mental, tales como el “Army Alfa” y “Army Beta”, con el objetivo de asignar a los soldados más capacitados para cada labor dentro de las fuerzas armadas. Tiempo después, aparecieron las firmas de consultoría, dentro la cual se puede destacar la Psychological Corporation, de James Catell, en 1921, que fue la primera en el área. Posteriormente, a partir de los estudios Hawthorne desarrollados por Elton Mayo, en 1924, los psicólogos se encaminaron hacia los aspectos sociales que impactaban en el comportamiento, las actitudes

de los trabajadores y, por tanto, su desempeño y eficiencia. Dicho análisis de grupos fue un gran aporte para la configuración de la parte organizacional del campo (Enciso & Perilla, 2004). Anteriormente, los principios de la administración se centraban en la eficiencia. Los experimentos Hawthorne favorecieron la creación del enfoque de las relaciones humanas, considerando a los trabajadores como el factor principal para incrementar la eficiencia de las organizaciones. Es así como comenzaron a desarrollarse temas que incluían la comunicación y la motivación vinculados con el crecimiento organizacional (Chiavenato, 2009).

A continuación, y en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial, en 1944, la American Psychological Association (APA) estableció el carácter científico de la disciplina, creando la “Division 14 of Industrial and Business Psychology”, la cual, en el año 1970, fue nombrada como “Division of Industrial and Organizational Psychology”. Asimismo, se originó el código de ética perteneciente exclusivamente a la práctica de la psicología organizacional, fundamentándose sobre la base de la responsabilidad profesional y científica, competencia, integridad, responsabilidad social, etc. (Enciso & Perilla, 2004). Más adelante, en 1982, se radica en un apartado de la APA, la división que congrega tres disciplinas - psicología organizacional, psicología del personal, y psicología de los factores humanos - la cual es denominada Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP) (Enríquez Martínez y Castañeda, 2006).

Hasta aquí se ha hecho un recorrido histórico de la psicología organizacional en Estados Unidos. Ahora bien, en Europa se la conoce como la psicología del trabajo y las organizaciones. En las primeras décadas del siglo XX los psicólogos europeos fueron pioneros de importantes avances en el conocimiento del comportamiento humano en el trabajo. Entre las contribuciones más relevantes del campo, se encuentra la creación de los laboratorios psicotécnicos en diferentes países europeos; además, se configuraron diversos aparatos que evaluaban las aptitudes humanas necesarias en el trabajo. Igualmente, se desarrollaron los primeros tests de papel y lápiz para medir la inteligencia, los métodos para el análisis de puestos, el estudio de la fatiga laboral, y la curva de aprendizaje. Los académicos europeos condujeron cientos de estudios locales para estimar la validez de diferentes procedimientos de selección de personal (Rogelberg, 2017).

En una perspectiva más actual, los tiempos que corren para la psicología del trabajo y las organizaciones suponen profundos cambios económicos, a causa de los avances tecnológicos y la globalización. De igual manera, la fuerza de trabajo se está transformando en la medida en que se ha contratado mayor número de mujeres, adultos mayores y minorías étnicas. Asimismo, en muchos países el nivel de educación es históricamente alto, y sus expectativas laborales han aumentado. Más allá de trabajar por el salario, los empleados hoy demandan un trabajo significativo. Estas mutaciones impactan de igual forma, en las organizaciones y puestos de trabajo de las personas. Los lugares de trabajo contemporáneos se caracterizan por continuo cambio, en lugar de estabilidad; redes horizontales, en vez de jerarquías verticales; autocontrol y empoderamiento, en lugar de supervisión externa y control; responsabilidad y empleabilidad, en lugar de dependencia de la organización; condiciones flexibles, a diferencia de horarios y patrones de empleo fijos; trabajo en equipo y elaboración de trabajos, en contraposición a descripciones de trabajo detalladas. Dicho esto, el capital mental y las habilidades blandas se han convertido en un factor fundamental para que empleados y organizaciones se adapten y progresen. En otras palabras, se está gestando una psicologización del trabajo en las organizaciones actuales. Por esta razón, las competencias técnicas clásicas deben complementarse con habilidades psicológicas. Un claro ejemplo de lo anterior podría situarse tomando como referencia a los técnicos de servicio, que no solo deben prestar un servicio para arreglar un electrodoméstico, el cual sería su trabajo “real”, sino que también está implicada la satisfacción del cliente, es decir, su trabajo “psicológico” (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017).

A propósito de los campos más destacados de la psicología industrial y organizacional, se encuentra, por un lado, la psicología de los factores humanos que estudia los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los trabajadores. Por otro lado, la psicología del personal se encarga de materias como capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección de personal, análisis de puestos y determinación de salarios. En relación con la psicología organizacional, los psicólogos se ocupan de temas como el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, la comunicación, el manejo del conflicto, el cambio organizacional y los procesos de grupo dentro de la organización. Además, los psicólogos ejecutan acciones de consultoría y generan una retroalimentación al cliente referente a los puntos débiles factibles de perfeccionamiento. Otras de sus funciones aluden

a la instauración de programas propuestos para elevar el rendimiento del empleado, ilustrado en temas de construcción de equipos, empoderamiento del personal, reestructuración, entre otras (Gómez Vélez, 2016).

El objetivo de la psicología industrial-organizacional, entonces, es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados. Al respecto, existen dos enfoques acerca de cómo alcanzar esta meta. El enfoque industrial se centra en determinar las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a la organización con personal que posea dichas competencias, al mismo tiempo que aumentan esas habilidades a través de la capacitación. En cuanto a la parte organizacional, se confecciona una estructura y cultura organizacional en aras de motivar a los empleados para desempeñarse correctamente, brindarles la información necesaria para que ejecuten su labor, y proveerles condiciones de trabajo seguras, que resulten en el disfrute y satisfacción del contexto laboral y personal (Aamodt, 2016).

3.1.1. Consultoría

El rol de los gerentes fluctúa velozmente; el papel arcaico de pensar y dirigir al personal fue apto para otros tiempos históricos, como en la era industrial. Durante esa época, las formas impositivas al igual que la obediencia ciega desempeñaron un papel importante y eficaz, ya que el cambio en el contexto era lento y progresivo. En sintonía con ello, los departamentos de recursos humanos (en adelante, RRHH) experimentaron una transformación: pasaron de ser áreas realizadoras y operacionales a convertirse en un equipo estratégico de consultoría. La consultoría proporciona un asesoramiento de servicios especializados, tales como evaluación y análisis de puestos, selección y reclutamiento de personal, capacitación, entre otros, con la intención de aportar información que ayude a los clientes a tomar decisiones más convenientes y productivas para la organización (Chiavenato, 2007).

Es así como, el trabajo de consultoría incluye una variedad de actividades y especialización. Algunos se enfocan en el entrenamiento y evaluación individual, otros en consultoría de equipo o cambios en todo el sistema. Los psicólogos consultores, a pesar de trabajar en niveles muy distintos, concuerdan en la aplicación del conocimiento psicológico sobre los problemas existentes o futuros, los cuales configuran el propósito de su asesoría a

otros -el grupo u organización en su totalidad- con la finalidad de lograr un trabajo más eficaz, crear condiciones de mayor satisfacción y motivación laboral, y apoyar al personal a tener mejores relaciones entre sí. Es importante aclarar que el rol principal de los psicólogos aquí es orientar a otros acerca de cómo efectuar sus trabajos, no hacer el trabajo por ellos. Ampliamente hablando, existen dos ramas de conocimiento, la evaluación y la intervención, y tres niveles distintos que se superponen y pueden ser aplicados a los servicios de consultoría - individual, grupal y de las organizaciones -. A través de una evaluación psicológica, el consultor puede empoderar al cliente, a través de la asesoría para entender aquello que se requiere implementar para un funcionamiento más efectivo (Lowman, 2016).

Usualmente, los psicólogos consultores son llamados para ofrecer capacitación a empleados y/o ejecutivos en distintas áreas, como lo son, el liderazgo, motivación, resolución de conflictos, inteligencia emocional, manejo del estrés, enseñar a gerentes sobre cómo desarrollar equipos y entrenar al personal, balance entre la vida personal y laboral, entre otros. Dependiendo de la planificación de estos programas se puede obtener un impacto directo y positivo dentro de la organización (Maides-Keane & Liebowitz, 2017).

3.2. Capacitación organizacional

Los procesos de capacitación y entrenamiento en recursos humanos poseen la facultad de “actividades de interés institucional” puesto que proveen a sus usuarios las técnicas y herramientas necesarias para hacer su labor más productiva dentro de la organización (Méndez, 2002).

En efecto, la evolución del capital humano de una empresa es el componente que le otorga la preeminencia competitiva. Sin duda, esta es una situación que se extiende rápidamente, debido a las fuertes transformaciones del mundo en materia tecnológica y organizacional, la condición económica universal y del mercado laboral en que se hallan sumidas las organizaciones actuales. Dicho contexto inédito y variable demanda a las organizaciones que su capital humano disponga de amplia habilidad para moldearse a las transiciones tanto internas como externas. Es en este punto que recae la importancia del proceso de capacitación (Sánchez Cruz & Jiménez Iglesias, 2015).

La capacitación es entendida como una labor de aprendizaje organizada, transmitida por un instructor, configurada como una clase, ya que posee fechas y horarios fijados, con objetivos específicos. Este entrenamiento logra su nivel más alto cuando el aprendiz es capaz de transferir la teoría a la práctica correctamente, poniendo en marcha lo aprendido (Alles, 2019). Ciertamente, la capacitación implica un entrenamiento particular, cuyo fin es el de fomentar la consecución o transformación de actitudes y capacidades para lograr un rendimiento sobresaliente dentro del contexto organizacional. Estas habilidades que se desean impulsar se vinculan con aumentos económicos en la industria, en el desempeño laboral, ganancias en rentabilidad, así como también aspectos psicológicos referentes a la necesidad de logro, entorno laboral y apoyo organizacional (Ruiz Méndez & Vega Valero, 2017).

Con el objetivo de potenciar los beneficios de la capacitación, tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben realizar un correcto diagnóstico de las necesidades, esclarecer los objetivos, y adecuar el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con esa organización en particular. La persona a cargo de esta función, comúnmente denominada facilitador o capacitador, tiene como tarea evaluar las necesidades del empleado y la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos de su labor (Werther & Davis, 2008).

3.2.1. Proceso de capacitación

Existen diferentes enfoques para el proceso de la capacitación, no obstante, la mayoría de los profesionales dentro del área acordarían que el modelo de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación (ADDIE) posee tanto la estructura como la flexibilidad necesaria para alcanzar los resultados deseados, ya que tiene la ventaja de presentar soluciones alternativas dependiendo de la necesidad de formación y las limitaciones del contexto. Además, hace que el proceso de capacitación sea relevante y económico. ADDIE es un sistema de instrucción que surgió como una adaptación del proceso de ingeniería de sistemas, y puede ser utilizado para resolver problemas de la organización a través de la capacitación. Si bien se van a describir sus etapas de forma lineal, este no es un proceso con estas características, por el contrario, es dinámico e interactivo (Allen, 2006;

Chan, 2010). A continuación, se van a desarrollar las distintas etapas de este acrónimo que engloba las principales fases del proceso de capacitación.

3.2.2. Análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación

El análisis engloba las tareas requeridas para realizar el diagnóstico de necesidad de capacitación y la definición de los requerimientos que el programa debe alcanzar. Para ello, se debe determinar qué desea lograr el cliente a través de este proceso, qué necesita la organización y la brecha del desempeño que se debe cerrar. Además, es importante conocer acerca de los participantes del programa: ¿Quiénes son? ¿Qué conocimientos traen? ¿Cómo se sienten respecto de sus trabajos?, y, finalmente, los desafíos que van a experimentar a medida que trabajen hacia la consecución de nuevos niveles de desempeño después del programa. Igualmente, hay que identificar los obstáculos que limitan la aplicación del aprendizaje en el trabajo, así como también factores generales que puedan afectar el diseño y desarrollo del curso como pueden ser los plazos para llevar a cabo el proyecto y el presupuesto para hacerlo (Kirckpatrick & Kirckpatrick, 2016).

Se define el diagnóstico de necesidad de capacitación como el método que provee la información pertinente para confeccionar un proyecto de capacitación, cuya finalidad es evidenciar las divergencias entre lo que la organización es y lo que se espera que sea (Aguilar Morales, 2010).

Además, el diagnóstico posibilita averiguar los déficits de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los individuos, tanto de líderes como de colaboradores, con el fin de realizar su trabajo de forma efectiva y de esta manera lograr su nivel máximo de competencia. Este se presenta como el cimiento para armar un programa efectivo de capacitación y el desarrollo del capital humano. Aquí se sitúa el inicio del aprendizaje organizacional, el cual debe actualizarse continuamente debido a su dinamismo. Es decir que, la detección de las necesidades es la base del proceso constante de formación profesional, y además brinda la información necesaria para la toma de decisión correcta, que ahorre tiempo, gastos y esfuerzos (Reza Trosino, 2006).

La necesidad de capacitación es aquella que surge cuando una función o una labor solicitada por la organización no se ejerce o no se podría desempeñar con la calidad necesaria, por insuficiencia de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para su realización

dentro del estándar deseado. Se plantean tres tipos de necesidades: por discrepancia, cuando una tarea o función no se está cumpliendo del modo esperado; por cambio, cuando hay modificaciones en la tarea o función que determinan nuevos aprendizajes requeridos para ejecutarla; y, por último, por incorporación, con la llegada de un nuevo puesto, función o tarea que requiere aprendizajes específicos para su correcta ejecución (Blake, 2005).

Según Brown (2002), existen cuatro pasos básicos para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación. El primero es recolectar información para detectar las necesidades a través de encuestas, entrevistas, observaciones, tests, evaluaciones de desempeño, assessment centers, comités asesores, grupos de discusión y revisión de documentos. El siguiente, es determinar qué necesidades pueden satisfacerse mediante la capacitación. Tercero, proponer soluciones después de determinar que la capacitación es una solución potencial a los problemas de la organización. Para concluir, se debe desarrollar la propuesta del programa de capacitación, la cual debe incluir la necesidad de capacitación, los resultados esperados, el personal a formar, y las consecuencias esperables de no llevar a cabo este proceso.

3.2.3. Diseño, desarrollo e implementación de la capacitación

Definir el diseño de capacitación implica identificar los objetivos puntuales de la empresa, evaluar el desempeño laboral, cursos existentes, funciones de la tarea, características del aprendiz, la cronología, las limitaciones del aprendizaje, entre otros factores (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

La etapa del diseño ayuda a determinar cómo desarrollar las habilidades requeridas que se identificaron en los objetivos, y preparar a los aprendices para ello. El diseño consta primero de aplicar el medio más adecuado de comunicación (presencial o virtual), dependiendo de las necesidades y posibilidades de la organización. Segundo, estructurar el programa, donde se determina la secuencia de presentación del contenido para cubrir cada unidad del programa, con el fin de que sea balanceado y manejable para los participantes. Finalmente, se presenta el material de instrucción, eligiendo una estrategia de enseñanza, y pautando la secuencia de eventos necesarios en cada unidad para desplegar las capacidades necesarias. Por ejemplo, empezar la clase con una actividad más práctica, o esperar a que el facilitador explique los contenidos teóricos para después realizar la actividad (Carliner, 2015). Esto quiere decir, que en esta segunda fase se hace un diseño, los instructores

establecen los objetivos, desarrollan las herramientas e instrumentos de evaluación y determinan la selección de medios a utilizar. Es el momento adecuado para plantear la estrategia de capacitación general, proyectando qué va a pasar antes, durante y después del programa (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016). Esta es la preparación para el siguiente momento, en el cual se detallan los pasos a seguir en la etapa del desarrollo (Chan, 2009).

En la fase de desarrollo, se llevan a cabo los planes del diseño para las capacitaciones en el aula (cara a cara o clase virtual), se desarrollan planes de estudio, presentaciones, notas de lectura y una guía para administrar las actividades de aprendizaje. A continuación, una vez desarrollados los materiales, debe hacerse disponible el programa de aprendizaje para los participantes. Es clave promover que los aprendices se involucren en el programa, y proveer las facilidades para acceder al contenido, de ser el caso, para el aula virtual. Asimismo, es imprescindible realizar el seguimiento del progreso de los individuos y prestar asistencia cuando sea necesario (Carliner, 2015).

La fase de implementación es la realización de los planes que se han trazado a lo largo de las etapas anteriores. Como su nombre lo indica, la utilidad reside en implementar el proceso de aprendizaje e instrucción (Mayfield, 2011). Es el momento donde se imparte el aprendizaje y la entrega del contenido, haciendo uso de la modalidad que se haya establecido, ya sea un colaborador virtual, una sesión tradicional, o una sesión asincrónica. El propósito de esta etapa es que la presentación del programa sea eficiente y efectiva, la cual debe promover el entendimiento del material, que los participantes dominen los objetivos, y asegurarse de la transferencia de esos conocimientos para la consecución de las metas (Murugantham, 2015).

3.2.4. Evaluación de resultados de la capacitación

Las empresas se pueden beneficiar de la evaluación, puesto que es posible chequear el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, descubrir si el conocimiento fue efectivamente transferido al lugar de trabajo, identificar las brechas del entrenamiento y las futuras necesidades de formación. En definitiva, determinar si la inversión fue productiva e informar futuras estrategias y planes de capacitación (Bansal & Tripathi, 2017).

Durante la evaluación, los facilitadores miden el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia de la capacitación, los problemas técnicos que impidieron el aprendizaje, y las

nuevas oportunidades de conocimiento identificadas en la fase de implementación (Mayfield, 2011). La evaluación continua es crucial para asegurarse que la capacitación es necesaria, relevante, efectiva y un buen retorno de la inversión. A pesar de que la evaluación aparece al final del acrónimo, la base de la evaluación del programa se establece desde el principio del proceso, y se sostiene hasta el final. De igual forma, el resultado de dicha evaluación puede llevar al retorno de fases previas con el objetivo de mejorar y reestructurar el programa (Gagne, Wager, Gola & Keller, 2005). Conocer cómo los participantes han sido afectados por la formación es útil para determinar qué funcionó, qué no sirvió, y qué cambios son necesarios para que sea más efectivo. Dicho esto, en la fase de análisis, donde se aclaran los objetivos de la capacitación, se hace necesaria la evaluación de los resultados organizacionales. Por otra parte, en el diseño se plantean las preguntas que van a permitir evaluar cada nivel; durante el desarrollo, se validan y evalúan los planes de instrucción; y en la fase de implementación se evalúa el nivel uno y algunas veces el dos, mientras que se realizan otras evaluaciones en simultáneo. Por lo expuesto anteriormente, la evaluación debe convertirse en parte integral del proceso completo de capacitación (Biech, 2016).

De forma muy amplia, la evaluación puede dividirse en dos clases: formativa y sumativa. La primera pretende brindar información para mejorar el diseño y desarrollo del programa, su valor reside en identificar debilidades en el material instruccional, en los métodos, o los objetivos de aprendizaje para realizar los ajustes que sean necesarios. Lo anterior ayuda a darle forma a la calidad del programa para un mejor desempeño. Además, debe ser integrada en todas las fases del proceso de capacitación (Wang & Wilcox, 2006). La evaluación sumativa se realiza al final del proceso y determina el grado en que los objetivos de capacitación fueron alcanzados, es decir, mide los resultados de la enseñanza en términos de mejoras del desempeño dentro de la organización (Kuchеров & Manokhina, 2017).

El modelo del nuevo mundo de Kirkpatrick es un método de evaluación ampliamente utilizado para la capacitación, este consta de: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Estos niveles pueden ser evaluados de forma no secuencial, o en reversa, por ejemplo, del cuarto al primero. Además, no todos los programas requieren los cuatro niveles de evaluación, por lo que es recomendable determinar los niveles que son más valiosos para

cada organización (Moreau, 2017). En el nivel uno se encuentra la reacción de los individuos, el cual está relacionado con el grado en que los participantes consideran el programa de manera favorable, se comprometen con el mismo y perciben que es relevante para sus trabajos. Aproximadamente el 80% de los programas en vivo, y el 58% de los programas presentados electrónicamente son evaluados en el nivel uno. El segundo nivel es el aprendizaje, es decir, el grado en que las personas se apropian de los conocimientos, habilidades, aptitudes, confianza y compromiso basado en su participación dentro de la capacitación. El nivel tres refiere sobre el comportamiento, específicamente sobre la transferencia de lo aprendido a sus puestos de trabajo. Al final se encuentra el nivel de resultados, en cuanto al rendimiento esperado como producto de la capacitación. La meta es ayudar a la organización a alcanzar los objetivos más altos a través de un crecimiento rentable de los servicios de capacitación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). A partir de que Kirkpatrick estableciera su modelo original de los cuatro niveles de evaluación, otros académicos, como Jack Phillips, se han referido a un quinto nivel, llamado retorno de la inversión (ROI). Este compara los beneficios económicos de la capacitación con los costos que generó, lo cual permite conocer el valor último de la inversión sobre el programa y establecer potenciales oportunidades. El valor se hace en términos del radio del costo-beneficio, donde el ROI es un porcentaje, o se mide en el periodo de tiempo que tarda en pagar la inversión. La ventaja de este nivel es que puede probar cuantitativamente cómo la capacitación apoya y se alinea con las necesidades organizacionales (Phillips, 1998).

En el modelo del nuevo mundo de Kirkpatrick (2016), mencionado anteriormente, se incorpora el retorno de las expectativas. El proceso aporta indicadores de valor a través de una medición total, tanto cuantitativa como cualitativa sobre el programa. Para lograr el retorno de expectativas, los facilitadores deben realizar preguntas con la intención de aclarar las expectativas de los clientes y así convertirlas en resultados observables y medibles para la organización. Algunas de estas preguntas son: ¿Cómo se ve el éxito para usted? ¿Cuál es su objetivo? ¿Qué harán los individuos con el aprendizaje? ¿Cómo saber si se está logrando el objetivo? (Biech, 2016).

A continuación, se hará énfasis en el nivel uno de reacción, ya que es el tipo de evaluación más común, es fácil, rápida y económica en comparación con los otros niveles.

En esta etapa se va a analizar si los participantes se encuentran conformes y consideran relevante la capacitación, creen que el programa cubrió los objetivos establecidos y si acuerdan que el capacitador promovió la participación y las preguntas. La idea es que al momento de finalización del curso se obtenga una imagen total del impacto de la capacitación sobre los participantes. Una de las formas de evaluar, puede ser puntuar en una escala de uno a cinco las siguientes afirmaciones: ¿se siente preparado para usar los conocimientos aprendidos?, ¿el programa fue relevante para las tareas en el trabajo?, ¿la capacitación sirvió para motivar la implementación de lo aprendido?, ¿el programa consiguió los resultados esperados? También se pueden realizar preguntas tales como: ¿Qué consideró más útil en el entrenamiento? ¿Qué continúa necesitando para ser productivo en el trabajo? ¿Qué sugerencias se pueden aportar para mejorar el programa? (Beich, 2016).

3.2.5. Capacitación online

La capacitación puede llevarse a cabo de manera no presencial, por medio de herramientas tecnológicas, como lo son las videoconferencias accesibles actualmente y de bajo presupuesto. Esta alternativa a distancia es llamada capacitación online, y hace uso de programas dispuestos para la transferencia de conocimientos, empleando la tecnología informática, con tiempos y objetivos preestablecidos (Alles, 2019).

Más específicamente, la capacitación online es un sistema de información que integra componentes humanos (instructor y participantes), y componentes no humanos (sistemas de gestión del aprendizaje). Esta herramienta se ha expandido en una variedad de tecnologías y equipos que permiten el acceso a los recursos de aprendizaje, a saber: computadoras, smartphones, tablets, laptops, entre otros. La tecnología ha revolucionado la educación y los métodos de enseñanza y aprendizaje. Anteriormente, la accesibilidad de los materiales instructivos había sido restringida a unos pocos individuos, al igual que la comunicación se limitaba para estudiantes dentro del mismo salón de clases. Ahora, se presentan múltiples recursos de aprendizaje en diferentes formatos (imágenes, videos, audios, textos) que se encuentran disponibles a través de Internet, respetando los tiempos de aprendizaje individuales y trascendiendo las barreras geográficas. Para finalizar, se abre camino hacia las comunicaciones interactivas como foros, e-mails, chats, sesiones en vivo, discusiones online, quizzes y tareas (Al-Fraihat, Joy, Masa´deh & Sinclair, 2020).

Las formas de la capacitación online presentan las siguientes características: transmitir y almacenar clases en forma electrónica por medio de la nube, drives, memoria interna o externa, o servidores de internet. También provee contenido relevante para los objetivos de aprendizaje, utiliza métodos instructivos tales como ejemplos, prácticas, y feedback para potenciar el aprendizaje. Análogamente, utiliza diferentes modalidades, ya sea guiada por un instructor de manera sincrónica, o un tipo de estudio individual - o sea, un aprendizaje virtual asincrónico. El modo asincrónico está disponible de forma remota, ya que suele ser grabada. Por ello, cada persona maneja su propio ritmo, permitiéndole acceder a la capacitación en cualquier tiempo y espacio que decida. En cambio, el formato sincrónico hace uso de aulas virtuales diseñadas para la formación en tiempo real. Todo esto permite a los participantes construir nuevos conocimientos y habilidades relacionados con objetivos de aprendizaje individual y/o para mejorar el desempeño organizacional (Clark & Mayer, 2016).

Es importante resaltar que la asociación de desarrollo del talento (ATD) en sus investigaciones sobre “Virtual classrooms now” (2016) encontró que el 64% de las organizaciones hacen uso de la capacitación virtual. Entre aquellos que no la utilizan, el 22% afirmó tener intenciones de realizarlo pronto. La mayoría de las compañías espera que la aplicación de capacitación virtual aumente en el futuro, citando razones como: acercar a los empleados que se encuentran dispersos geográficamente, construir la habilidad y agilidad de los trabajadores, y ahorrar en los costos de viaje que implicaría el programa presencial. Si bien la capacitación en aulas tradicionales se mantendría vigente, los profesionales dentro del área deberían diversificar su set de habilidades para ser relevantes en el nuevo mundo (Hugget, 2020).

3.3. Liderazgo

3.3.1 Conceptualización

Para comenzar, el estudio científico del liderazgo se remonta al siglo XX con la teoría del gran hombre o la perspectiva basada en rasgos, la cual comprendió la configuración de la historia a través de los lentes de individuos excepcionales. Se pensaba que ciertas características disposicionales - atributos de personalidad estables - diferenciaban a los líderes de los no líderes. Por ello, los investigadores se centraron en identificar diferencias

individuales vigorosas en rasgos de personalidad, puesto que se asociaban con el liderazgo efectivo (Antonakis & Day, 2018). Sin embargo, se evidencia en la literatura que el liderazgo es un concepto en constante desarrollo y evolución. Después de un extenso periodo de considerar al liderazgo como una cualidad personal, ahora es entendido, al menos por numerosos académicos, como un concepto mucho más amplio, ya que es un fenómeno complejo en el que los seguidores y el contexto están igualmente implicados (Silva, 2016).

Es pertinente afirmar que actualmente no existe una única manera de definir al liderazgo, ya que existen diferentes teorías explicadas por diversos autores. Según refieren Lupano y Castro Solano (2006) existen similitudes dentro de las escuelas que desarrollan el concepto en relación con su descripción. Muchos estudiosos del tema probablemente estén de acuerdo en que el liderazgo se puede definir en términos de (a) un proceso de influencia recíproca entre líder y seguidores (b) que se sustenta en las características y conductas del líder, y las percepciones y atribuciones de los adeptos sobre el líder, y (c) el contexto en el que ocurre dicho proceso de influencia que tiene como finalidad alcanzar metas comunes (Bass, 2008; Day & Antonakis, 2018; Silva, 2016). Esta definición parece encajar en la noción de liderazgo actual, la cual le otorga trascendencia al rol del líder, los seguidores y el contexto (Silva, 2016). Es importante resaltar que el liderazgo está arraigado en un contexto que puede afectar el estilo de liderazgo que sobresale, y sí va a ser efectivo o no (Liden & Antonakis, 2009).

Por otro lado, las diferentes escuelas consideran que el liderazgo se incorpora al ámbito organizacional, generando mayor productividad en grupos de trabajo, razón por la cual, existe una marcada presión en cuanto al desempeño del líder en cuestión (García Solarte, 2015; Lupano & Castro Solano, 2006). Esto quiere decir que el liderazgo es imprescindible para un funcionamiento organizacional y social efectivo. Los procesos de liderazgo y poder son entendidos como fenómenos primordiales que se gestan al interior de las organizaciones, basados en el sincretismo entre líderes y seguidores. Es por ello por lo que la organización se vislumbra como un sistema dinámico, que se encuentra en constante cambio, activado a partir de la relación dinámica entre las dos partes. Se sostiene que el liderazgo y el poder tienen un gran impacto en la organización, tanto es así que pueden acarrear desequilibrios productivos, promoviendo el crecimiento y desarrollo de las

organizaciones y su perennidad. Es pertinente afirmar que las dificultades y carencias que presentan las organizaciones actualmente son consecuencia de la falta de liderazgo y desperfecto en la gestión de compañías (Contreras & Castro, 2013; Valderrama, 2019;).

3.3.2. Enfoques teóricos clásicos y actuales

A continuación, se propone una visión a partir de los principales enfoques teóricos del liderazgo. Los diversos enfoques para abordar la temática corresponden en gran medida al contexto, históricamente hablando (Northouse, 2015). Múltiples orientaciones del liderazgo han devenido a través del paso del tiempo, configurando las principales teorías. Estas son: la del Gran hombre, el enfoque de los rasgos, el de las habilidades, el conductual, la teoría del liderazgo contingente, la del servidor, la del líder carismático, la del transaccional, la del transformacional, la del auténtico y, finalmente, la del liderazgo organizacional (Dinh et al., 2014).

Primeramente, durante la segunda revolución industrial se introduce la teoría del “Gran hombre”, la cual sugiere que los líderes nacen de esta manera con el propósito de liderar (Malakyan, 2014). Se establece que ciertos hombres (no se concebía a las mujeres como parte del estudio, debido a la discriminación de género de la época) nacen con rasgos innatos que los predisponen para liderar. Se tenía la creencia que para ser líder se requería imitar a los grandes líderes históricos del pasado, tales como Napoleón, Alexander “El Grande”, entre otros. Esta teoría claramente presentaba muchas inconsistencias, ya que no existen suficientes datos empíricos para probar la validez del Gran Hombre, ni se tienen los criterios para establecer, a partir de la historia de la humanidad, quién es un gran líder y quién no lo es (Hunt & Fedynich, 2019).

Tiempo después, surge la teoría de rasgos, la cual fue una extensión de la teoría anterior (Malakyan, 2014). El enfoque de rasgos remarca las características personales del líder, situando una serie de ellas como imprescindibles a la hora de liderar de manera asertiva (García Solarte, 2015). Ciertas cualidades son enumeradas por Henry Fayol en 1986: vigor y salud física, inteligencia intelectual, variables sobre la moral -firmeza, perseverancia, audacia, responsabilidad, etc.-, cultura general, saberes administrativos, entre otras (Sánchez Manchola, 2009). Actualmente pueden sumarse otras características como importantes, tales como energía, intuición, persuasión, tolerancia al estrés, autoconfianza, madurez emocional,

entre otras (Lupano & Castro Solano, 2006). Tanto la teoría del Gran Hombre como el modelo de rasgos no aceptaban la posibilidad que en un individuo suscitara alguna esperanza de convertirse en líder. Estos primeros acercamientos al tema de liderazgo no tomaban en consideración al contexto, creándose así un vacío conceptual, puesto que se dejaban de lado las situaciones en las que se encontraban los líderes (Hunt & Fedynich, 2019).

En relación con la teoría de habilidades, Katz (1955) realizó un giro sobre el enfoque de rasgos. A diferencia de este, la teoría de habilidades propone que el liderazgo incluye un repertorio de competencias que pueden ser desarrolladas y aprendidas. El autor planteó tres capacidades esenciales para ser un buen administrador: técnicas, humanas y conceptuales.

No hay una línea trazada que logre definir cuando termina un periodo de liderazgo y empieza otro nuevo. No obstante, puede aseverarse que con la caída de las teorías de rasgos y del gran hombre, los investigadores se centraron en el estudio del poder. El énfasis de esta temática era la cantidad de poder que adquiriría un líder y la forma en que esa posición se utilizaba en aras de influenciar y/o persuadir a sus subordinados (King, 1990). Esta teoría de igual manera resultó insuficiente, debido a que ignoraba la personalidad del líder, además de presentar faltas de evidencia concreta que avalaran su justificación empírica (Johns & Moser, 1989).

Por otra parte, las teorías conductuales del liderazgo evaluaban las acciones del líder, en contraposición a sus rasgos de personalidad. El panorama inicial de este enfoque estima que mientras el líder se enfocaba en el cumplimiento de la tarea, también velaba por el entendimiento no solo de la cohesión del grupo, sino también de cada individuo en particular (King, 1990). En el estudio del liderazgo conductual se identificaron tres estilos de liderazgo: el autocrático, el cual implica decirles explícitamente a los empleados qué hacer; el democrático, que promueve la participación en la toma de decisión; y, finalmente, el *laissez-faire* que es un enfoque práctico donde el líder toma una posición pasiva basada en “dejar hacer” (Harrison, 2018).

Más adelante, se añadió el enfoque situacional y de contingencia para reconocer el papel que juega el ambiente en la interrelación entre líder y seguidores (Middlehurst, 2008). Las teorías situacionales sugieren que no existe un estilo óptimo de liderazgo. Los líderes competentes utilizan distintos estilos, basados en las contingencias de la situación, es decir,

un estilo de liderazgo que fue pertinente en un pasado, puede no ser de gran utilidad para el momento presente (Harrison, 2018). Este tipo de liderazgo será desarrollado con mayor profundidad en el próximo apartado dado que constituye uno de los ejes centrales del trabajo.

Avanzando con los estudios contemporáneos del liderazgo, se observa que apuntan a comprender las habilidades, características, rasgos y situaciones, en las cuales el liderazgo puede efectivamente surgir para inspirar y guiar una organización (Green, 2014). El interés actual se centra en múltiples teorías como la de liderazgo transformacional, servidor, auténtico, compartido, étnico, y un sinfín de clasificaciones más para nombrar (Miska & Mendenhall, 2018).

Para empezar, el primero en introducir los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional fue James MacGregor Burns (1978). Según el autor, el liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual los líderes y seguidores colaboran recíprocamente para obtener niveles superiores de moral y motivación. A partir de estas investigaciones Bass (1985) desarrolla dimensiones que denomina las cuatro I's: Influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individual. Los líderes carismáticos tienen una visión dentro de los valores, necesidades y esperanzas de sus seguidores. Los líderes transformacionales poseen la habilidad de construir sobre estos aspectos, a través de palabras, acciones dramáticas y persuasivas. Seguidamente, el liderazgo inspirador, un sub-eje del comportamiento del estilo transformacional, se beneficia de las cualidades emocionales, no intelectuales, para levantar e incrementar la motivación entre los seguidores. En cuanto a la consideración individual, se centra en atender las necesidades de desarrollo y preocupaciones de sus subordinados, tratándolos como individuos. Por último, la estimulación intelectual, atiende el despertar y cambio de sus seguidores, en términos de mayor consciencia y resolución de problemas del pensamiento y la imaginación, al igual que, las creencias y los valores. Según Jones (2019), los líderes transformacionales son individuos que incentivan a sus seguidores a dejar de lado los propios planes, para enfocarse en la visión organizacional. Estos tienen la gran responsabilidad de dirigir a los seguidores dentro de sus empresas.

En cuanto al liderazgo transaccional, se observa que es la forma más común de liderazgo en las organizaciones. Los líderes transaccionales definen y comunican el trabajo

que sus seguidores deben ejecutar, cómo lo van a hacer, y las recompensas que los mismos recibirán por haber completado satisfactoriamente los objetivos pactados. Como consecuencia, los empleados captan sus roles dentro de la compañía, así como también, aquello que se espera de ellos por parte del líder y la organización. Más aún, los colaboradores son motivados y dirigidos para alcanzar los estándares deseados de desempeño, ya que los líderes transaccionales les especifican a sus seguidores lo que van a recibir dependiendo del nivel de esfuerzo y/o actuación requerido por estos. Algunos de los premios pueden incluir, incremento de sueldo, reconocimiento, mejores asignaciones de trabajo, entre otros. Las habilidades y comportamientos que caracterizan a esta clase de liderazgo (recompensa contingente y/o gestión por excepción), son relativamente sencillas, y han sido examinadas extensivamente en la literatura previa de la temática aquí tratada, especialmente en contraste con el *laissez-faire* o comportamientos en ausencia de dirección (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

Por otro lado, las teorías más recientes proponen estudiar otros aspectos del fenómeno, tales como: el liderazgo servidor, auténtico, ético y compartido. El liderazgo servidor se ejerce cuando se prioriza la satisfacción de las necesidades de los seguidores, dejando en segundo plano el interés organizacional (Greenleaf, 1970). El auténtico liderazgo es un proceso que surge de la unión de las capacidades psicológicas positivas y un contexto organizacional altamente desarrollado; el resultado es mayor autoconsciencia y conductas positivas mutuas (Luthans & Avolio, 2003). El liderazgo ético propone que el líder promueva acciones personales y relaciones interpersonales que impulsen la conducta de los seguidores por medio del reforzamiento, comunicación bilateral, y toma de decisión (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Finalmente, el liderazgo compartido alude al proceso de influencia dinámica entre individuos en un grupo con la meta de dirigir a todos hacia la consecución de los objetivos comunes (Pearce & Conger, 2003).

Hasta aquí, se ha realizado una perspectiva teórica de algunos de los principales estilos de liderazgo estudiados a la fecha. A continuación, se desarrollará la temática del liderazgo situacional, puesto que, fue el enfoque utilizado durante la realización de la práctica profesional.

3.3.3 Liderazgo situacional

Por un largo período prevaleció la creencia que únicamente había dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático, los cuales presentaban sus respectivas críticas. El primero por ser duro y dominante de forma excesiva, y el segundo por ser muy blando y permisivo. Un directivo que utilice solo uno de los dos extremos resulta insuficiente, ya que un líder integral es aquel que puede ser flexible y capaz de asumir distintos estilos de liderazgo, los cuales nacen de la conjugación de las dos actitudes fundamentales que puede adoptar el líder: comportamiento rector y comportamiento seguidor o de apoyo. El primero, tiende a estructurar, controlar y revisar; enfatiza en la tarea y el control. El seguidor, por su parte, apunta a fortalecer el vínculo, a brindar mayor apoyo y motivación a las personas, a través de elogiar, escuchar y dar facilidades (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1986).

En efecto, uno de los principales focos de trabajo ha sido el desarrollo de un modelo práctico que pueda ser ampliamente usado, que refleje una adecuada toma de decisión y logre influenciar a los demás de manera efectiva. Así nace la teoría del liderazgo situacional, basada en las percepciones y observaciones que día a día realizan los gerentes en cada contexto. Este enfoque plantea que ningún estilo tiene supremacía por sobre otro, su valor e idoneidad va a depender de dos cuestiones. Por un lado, el nivel de desarrollo o madurez del personal a cargo en función de la tarea, y, por otro lado, el contexto (Blanchard, 1988). En este punto es importante definir el concepto de madurez para este modelo, el cual se mide en relación con objetivos concretos y tareas específicas que realiza el colaborador. El nivel de madurez puede ser más alto para algunas labores y menor para otras, ya que es una cualidad individual de cada seguidor. Por esta razón, la labor del líder reside en evaluar de manera singular y según requiera la situación. Finalmente, la madurez tiene en cuenta dos factores: por un lado, la madurez para el puesto, que incluye los conocimientos técnicos, habilidades, capacidades y experiencia en cuanto a la tarea y, por otro lado, la madurez psicológica, referida al nivel de motivación y autoconfianza (Sánchez & Fernández, 2010).

Ahora, es pertinente describir los cuatros estilos de liderazgo que plantea este enfoque. El primero es el de dirigir, en el cual el líder imparte ordenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de la tarea. Es útil con empleados que poseen alta motivación, pero bajo nivel de madurez. El segundo es el de persuadir; aquí el líder define y controla el cumplimiento de las tareas y roles, explica sus decisiones, fomenta y refuerza los progresos,

y además hace uso del feedback, en cuanto a ideas, sugerencias y preguntas de los colaboradores. Se utiliza cuando disminuye la motivación y aumenta el nivel de desarrollo del individuo. El tercero es el de participar, donde el líder facilita y apoya los esfuerzos de los empleados, se comparten ideas y toma de decisiones. Se realiza menor foco en la tarea, ya que ha alcanzado un buen nivel de madurez, pero se hace énfasis en la motivación puesto que se encuentra afectada. Por último, se encuentra el estilo de delegar, en el cual el colaborador alcanza un alto nivel de motivación y de conocimiento de la tarea, por ello, alcanza el máximo nivel de autonomía y toma de decisión, permitiendo que el supervisor se pueda dedicar a tareas más estratégicas y menos operativas (Blanchard, 1988).

Respecto del proceso del liderazgo situacional se observan tres cualidades fundamentales: flexibilidad, diagnóstico y consenso. Flexibilidad para poder adaptar los diferentes estilos de liderazgo, diagnóstico para captar las necesidades de los empleados, y poder llegar a un consenso, a modo de negociar con los individuos el tipo de liderazgo que esperan del supervisor (Blanchard et al.,1986). Algunas ventajas de este modelo incluyen: ser un enfoque más flexible para el liderazgo, promueve la colaboración entre instructor y aprendiz, es fluido y adaptable a diversas situaciones, evalúa el nivel de madurez de cada colaborador, al mismo tiempo que le permite al facilitador reacomodar su conducta. Por último, es un enfoque basado en el apoyo, pero también habilita a las personas a practicar y aumentar la confianza en sí mismos y en el entorno (Walls, 2019).

3.3.4 Capacitación en liderazgo

Los principios del liderazgo corporativo del futuro son examinados en el contexto del requerimiento de un mercado y un personal continuamente evolucionando. Dada esta situación, el análisis de la capacitación en liderazgo actual muestra que los esfuerzos actuales se quedan cortos para equipar a los gerentes o líderes del mañana. Es decir que, no se puede formar a los líderes del futuro con prácticas de liderazgo antiguas. Los nuevos desafíos demandan un nuevo set de competencias, al igual que planes renovados de entrenamiento, conforme va evolucionando el mundo y la sociedad (Conger, 1993).

La capacitación en liderazgo es el mayor enfoque de las organizaciones actualmente. Por ello, el desarrollo del liderazgo es una prioridad estratégica para las empresas. Para comenzar, se define la capacitación en liderazgo como programas que han sido diseñados sistemáticamente para promover el conocimiento, habilidades, capacidades, y otros

componentes del líder. Además, se centra en desarrollar la capacidad colectiva de los miembros de la organización con el fin de desempeñarse efectivamente en procesos y roles de liderazgo (Day, 2000). Frente a la pregunta clave en la práctica organizacional sobre qué se necesita para gestar un liderazgo efectivo, una de las respuestas apunta a que los líderes son más efectivos a través de la capacitación continua (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas (2017) realizaron un metaanálisis de 335 estudios sobre evaluaciones de capacitación en liderazgo con el objetivo de conocer la efectividad de la capacitación. Los resultados arrojaron que el entrenamiento en liderazgo es efectivo para mejorar las reacciones, el aprendizaje, la transferencia y los resultados (basado en el modelo de evaluación de Kirkpatrick, 1959). También, se comprobó que el programa es efectivo para promover resultados positivos, no solo a nivel organizacional, sino también a nivel individual, ya que mejoró la esfera afectiva, cognitiva y de habilidades de los empleados (Lacerenza et al., 2017). Asimismo, los programas desarrollados a partir del análisis de la necesidad resultaron en mayor transferencia y aprendizaje, lo que quiere decir, que la capacitación en liderazgo no se aplica de una sola forma para todos, por el contrario, debe ser adaptada a cada necesidad y objetivo particular (Gurdjian, Halbeisen, & Lane, 2014). Por otra parte, se estableció que los programas autoadministrados son menos efectivos que los dictados por un facilitador. Igualmente, el feedback mejoró significativamente la transferencia del programa de liderazgo, y habilidades blandas (competencias interpersonales, intrapersonales y de liderazgo) fueron más beneficiosas para los resultados de todas las partes, en comparación con habilidades duras (por ejemplo, de negocios). Por último, se deben identificar los resultados esperados antes de desarrollar los programas de gestión y liderazgo, ya que las características del diseño de capacitación impactan en los resultados de manera diferente (Lacerenza et al., 2017).

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

Descriptivo, cualitativo

4.2. Participantes:

Francisco, licenciado en psicología, con formación en psicología laboral y organizacional, es quien dictó la capacitación y estuvo a cargo de la Consultora de recursos

humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dentro de la cual se realizó la práctica profesional.

A su vez, participaron de la capacitación 15 personas del personal médico, encargados del área de anestesiología, los cuales ocupaban posiciones jerárquicas dentro de una organización de servicios médicos especializados. El rango de edades se ubicaba entre los 30 y los 51 años, y en cuanto a la distribución según el género, la mayoría era de sexo masculino (alrededor del 70%).

4.3. Instrumentos:

Observación de un video de capacitación en liderazgo a personal médico especializado, dictada por el facilitador de manera online, dentro del marco de una Consultora de recursos humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, llevada a cabo en 2019.

Entrevista al coordinador de la práctica y encargado de la capacitación mencionada previamente, cuyos ejes se basaron en datos sociodemográficos del personal capacitado, así como también, de la organización a la cual pertenecían. Asimismo, se trataron áreas concernientes al proceso de formación, en un recorrido por el diagnóstico de la necesidad, la adecuación de los temas para un entrenamiento en liderazgo, y el análisis de los resultados obtenidos, según la opinión de los participantes. Es decir que, se indagó toda la información necesaria para entender el funcionamiento de una capacitación, tanto el sentido, como el impacto generado. Finalmente, se recibió una breve capacitación por parte del mismo coordinador, en la cual se ahondó más aún en el tema de liderazgo y los desafíos que este presenta actualmente.

4.4. Procedimiento

La observación del video de capacitación se realizó durante el período de la práctica profesional. El video se efectuó en un solo encuentro, donde se trataron los temas de liderazgo. Asimismo, se filmó en su totalidad y se dividió en dos partes. La primera tuvo un tiempo de 1 hora, 30 minutos, mientras que la segunda se llevó a cabo en 50 minutos aproximadamente.

Las entrevistas al profesional constaron de dos encuentros virtuales a través de la plataforma de reuniones “Zoom”. La primera con una duración de una hora y la segunda fue

un estimado de 40 minutos. De igual modo, se presenció una pequeña capacitación, la cual adoptó una forma similar a las entrevistas, con una duración aproximada de una hora.

5. Desarrollo

5.1. Diagnóstico de la necesidad de capacitación de una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

En primer lugar, se consideró pertinente analizar el diagnóstico de la necesidad de capacitación de una organización dedicada a servicios médicos especializados en CABA, con el fin de conocer la forma en que esta se abordó y poder responder al objetivo en cuestión. Para ello, se utilizaron las entrevistas realizadas al facilitador, ya que el video observado da cuenta de los pasos de la capacitación a partir de la fase de implementación.

En cuanto al análisis de la necesidad de capacitación (Aguilar Morales, 2010), para realizar un correcto diagnóstico, inicialmente se recolectó información a través de encuestas realizadas al cliente, como sugiere Brown (2002). En este primer paso, el facilitador concuerda con Werther y Davis (2008) en que es fundamental evaluar cuestiones como: qué tipo de empresa es, el rubro, la cultura organizacional, conocer quiénes son las personas para capacitar y por qué el cliente quiere tomar esa capacitación. A partir de los datos extraídos, se evidencia que es una organización médica conformada por anestesiólogos. De la cultura organizacional (Aamodt, 2016) se conoce que su visión es ser una sociedad líder de anestesiología, cuya labor se centra en la seguridad del paciente y el profesional, para el perfeccionamiento incesante de los cuidados integrales del enfermo crítico. Sus valores apuntan a la solidaridad, compañerismo y compromiso social. Asimismo, se proponen velar por el cumplimiento de los principios éticos médicos que gobiernan la especialidad, el desarrollo e innovación continuos para la configuración de estándares superiores de calidad, y el apoyo a la formación y proyección del capital humano que responda a las necesidades sociales. En este contexto, se observa que los anestesiólogos son formados desde el modelo médico hegemónico, y no recibieron entrenamiento acerca del desarrollo de habilidades como el liderazgo durante su educación académica y profesional. Por lo tanto, se presenta un déficit de conocimientos, aptitudes y habilidades (Reza Trosino, 2006), al momento de adoptar un nuevo paradigma y pensar en desplegar otro tipo de capacidades que no estén vinculadas con el ámbito de la salud. Las afirmaciones anteriores sugieren que la

organización se encuentra ante una necesidad de capacitación por cambio (Blake, 2005), ya que los médicos, y las personas en general, suelen asumir que para ejercer la profesión solamente se requieren los conocimientos de la ciencia y la medicina. Anteriormente la labor de los anestesiólogos implicaba únicamente ir al quirófano y administrar la anestesia, contando con la experticia para trabajar desde la individualidad. Ahora, debido a la psicologización del trabajo (Chmiel et al., 2017), se hace imprescindible la evolución de las tareas de los profesionales, ya que el conocimiento requerido para la ejecución de su labor implica temas que conciernen al desarrollo y crecimiento tanto del personal como de la organización. Frente a esta situación, se advierte la necesidad de comprender la importancia del trabajo en equipo, liderando no solo con su saber dogmático, sino también sobre la base de herramientas prácticas que permitan la transmisión clara de los objetivos e ideales organizacionales para que el grupo funcione o desarrolle sus actividades de la mejor forma posible. Las nuevas responsabilidades asignadas a los médicos requieren asumir aptitudes gerenciales, puesto que deben manejar temas de costos, generar resultados óptimos, ocupar roles de líderes de equipo, gestionar, formar y desarrollar personal, tener en cuenta factores como el clima organizacional, las relaciones interpersonales y habilidades comunicativas, que les permitan cerrar la brecha de desempeño actual, tal como postulan Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016). Por otra parte, el capacitador analizó las características de los participantes expresando que son un público calificado, son personas con un elevado poder adquisitivo, que se mueven dentro de una esfera social privilegiada, y se ubican en una posición de “sabelotodo”. Estas cualidades personales pueden generar un obstáculo para el aprendizaje, ya que existe un desafío importante al momento de lograr captar la atención e interés de los aprendices, ganarse su confianza y respeto, con el fin de conducirlos a un punto en el cual reconozcan la necesidad y utilidad de la adquisición de conocimientos sobre liderazgo. En cuanto a los factores que pueden afectar el diseño y desarrollo del curso (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016), se encuentra la ubicación de los participantes, quienes se sitúan en diferentes ciudades del país y disponen de un tiempo limitado, debido a la diferencia de turnos y demanda de sus trabajos, así como también imprevistos que puedan surgir dentro del quirófano que les impidan participar oportunamente de la capacitación. Sin embargo, no se encontraron limitaciones con respecto del presupuesto para llevar a cabo el proyecto, puesto que se cuenta con los recursos suficientes para el desarrollo del programa. Dentro de

este marco surge la capacitación como una actividad de interés institucional (Méndez, 2002), con el objetivo de preparar al personal para poder responder a ese contexto tan complejo, y moldearse a las transiciones internas y externas, expresadas por Sánchez Cruz y Jiménez Iglesias (2015). En definitiva, el cliente buscaba a través de la capacitación dotar a los anestesiólogos de habilidades, conocimientos y aptitudes que exceden sus conocimientos médicos formativos, pero que son sumamente útiles para sus actividades diarias y les permitan desempeñarse efectivamente en sus labores, como afirman Ruiz Méndez y Vega Valero (2017). Teniendo en cuenta lo aquí expuesto, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la organización, subyace la necesidad no solamente de tener un profesional experto y conocedor del área médica, sino que se aspira a tener un profesional integral que pueda aplicar su conocimiento formativo principal para mejorar las condiciones del entorno y la eficiencia y eficacia de la organización dentro del desarrollo de su objetivo. En este punto, se establecen las necesidades que se pueden satisfacer a través del proceso de entrenamiento (Brown, 2002) como lo son: el empoderamiento del personal, la construcción de equipos y finalmente la mejora institucional, como propone Gómez Vélez (2016).

A modo de conclusión, conforme al análisis realizado, y en función de las metas que se propone la organización, se lleva a cabo la propuesta del programa de capacitación, incluyendo los siguientes temas: comunicaciones, conversaciones cruciales, liderazgo, trabajo en equipo y modelos mentales. Como ya se ha mencionado previamente, el presente trabajo se enfocará en la temática de liderazgo.

5.2. El proceso de capacitación en liderazgo para personal de la organización dedicada a servicios médicos especializados dictada por un facilitador de manera online en el marco de una Consultora de recursos humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este apartado se responderá al segundo objetivo pensado para describir el proceso de capacitación en liderazgo. Para esto, se siguieron los pasos del modelo ADDIE (Chan, 2010), comenzando por el análisis de la necesidad de capacitación descrito anteriormente. A continuación, se van a tratar las etapas de diseño, desarrollo e implementación.

En la etapa del diseño se define el medio más adecuado de comunicación (Carliner, 2015). Es importante aclarar que el diseño de la capacitación se realizó en un contexto que posibilitaba adoptar un formato presencial o virtual, sin restricciones políticas, sociales o

económicas que interfirieran en la elección del medio. Sin embargo, teniendo en cuenta el análisis de la necesidad desarrollado en el punto anterior, donde la mayoría de los participantes se encontraban dispersos geográficamente y presentaban distintos horarios de trabajo, se decidió aplicar la modalidad online para optimizar tiempo y reducir costos de viaje, lo cual coincide con lo postulado por Alles (2019). El siguiente paso fue estructurar el programa (Carliner, 2015). Para tal efecto, y con el objetivo de satisfacer las necesidades de los participantes, y de la organización, se les dio la opción de conectarse a la clase desde el lugar que eligieran a través de tablets, computadoras, smartphones o cualquier medio electrónico que dispusieran, como sugieren Al-Fraihat et al. (2020). De igual forma, se estableció la instrucción guiada por un facilitador de manera sincrónica, principalmente (Hugget, 2020), pero con posibilidad de acceso en modalidad asincrónica. Para la opción sincrónica se estipuló una clase por videoconferencia a través de la plataforma “Zoom”, la cual se dividió en dos partes. La primera con una duración de una hora y treinta minutos, seguida de un break de diez minutos, y la segunda contó con un tiempo aproximado de cincuenta minutos. No obstante, contemplando alguna novedad que impidiera a los participantes estar presentes de esta forma, se abrió paso a la modalidad asincrónica, ya que la clase permanecería grabada en la aplicación para que puedan acceder al contenido posteriormente, como suponen Clark y Mayer (2016). Además, se utilizó el correo electrónico como vía de comunicación para contactar a los aprendices antes, durante y después del curso en caso de tener preguntas o cualquier impedimento que surgiera para conectarse. Asimismo, se usó un test de autopercepción del liderazgo situacional, el cual se envió en la fase de desarrollo vía email dos días antes del comienzo del curso. El facilitador comenta que esto se hace con el objetivo de enlazar a los participantes con la actividad, para que cada uno conozca su estilo de liderazgo. Haciendo referencia al material de instrucción (Carliner, 2015), el facilitador exclama que las temáticas tienen una lógica progresiva en el tema de liderazgo, eligiendo el modelo de liderazgo situacional debido a sus beneficios, también citados por Walls (2019). En cuanto a la estrategia de aprendizaje, se toman en consideración las características de los aprendices, las cuales son un factor clave para el proceso, ya que se desea lograr que los anestesiólogos reconozcan que existen temáticas que desconocen y puedan situarse en un lugar de aprendizaje. Lo anterior, requiere un contexto que hay que tener presente, dando lugar a la interacción, las preguntas, la participación e

intervención, brindar múltiples ejemplos, y usar la experiencia de los participantes para capturar su atención y fomentar la motivación. Aunado a esto, el programa fue pensado con presentaciones en PowerPoint y actividades que se ajustaran a la esfera virtual, a saber: videos, emails, chats interactivos y películas. En relación con la secuencia del material, durante la primera parte se plantea la cuestión más conceptual para que, posteriormente se desarrolle la parte más lúdica, de aprendizaje con interacción, y de esta manera, conseguir balancear el contenido. Por otra parte, se establece la evaluación del programa, utilizando la evaluación formativa en las diferentes etapas de la capacitación con el fin de ajustar los contenidos según se requiera (Wang & Wilcox, 2006). Igualmente, se realizará la evaluación sumativa al final del curso (Kuchеров & Manokhina, 2017) a través de una encuesta de satisfacción en liderazgo que será enviada vía email cuando concluya el encuentro virtual. Atendiendo a estas consideraciones, se esboza qué se espera antes, durante y después del proceso de capacitación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Primero, es necesario que los participantes empiecen a registrar que en la actualidad se les pide a los médicos ir más allá de la medicina y comenzar a pensar desde un punto de vista global, tendiente al crecimiento y desarrollo personal, organizacional y social. Durante el programa se espera la etapa de reflexión sobre lo expuesto, para que posteriormente puedan aplicar en sus vidas y puestos de trabajo aquello que el facilitador les fue transmitiendo.

Llegado el momento de la implementación se realizan los planes que se han trazado a lo largo de las etapas anteriores (Mayfield, 2011). La mayoría de los participantes se conectaron sin ningún problema a la reunión por Zoom, algunos desde el quirófano, el auto, la casa, entre otros. Utilizando en gran parte sus smartphones y laptops, como refieren Al-Fraihat et al. (2020). No obstante, algunos anestesiólogos no lograron estar disponibles y hacer parte de la sesión sincrónica guiada por el facilitador, pero comentaron que después verían la clase en sus tiempos libres. El capacitador comienza haciendo una introducción acerca del liderazgo, exclamándole a los aprendices que va a proponer algunas preguntas para pensar en conjunto y entrar en contexto de manera participativa. Asimismo, les anticipa que, más adelante, va a reproducir dos fragmentos de la película “Toy Story”, en los cuales se muestran las diferentes formas en que los personajes principales asumen el papel de líderes y dirigen al equipo. El objetivo de esto es dar lugar al debate y vincularlo con los conceptos tratados, en concordancia con lo propuesto por Al-Fraihat et al. (2020). En ese momento,

comparte la pantalla para que visualicen el material, al mismo tiempo que explica el contenido. Primero, plantea que como líderes es importante reconocer cómo se posicionan frente a los problemas: ¿Cómo víctimas o protagonistas? Antes de pasar a la película, abre un espacio de comentarios o consultas en relación con lo que se ha tratado hasta el momento. Seguidamente, les sugiere apreciar el contenido audiovisual analizando cómo es cada líder. Pasados varios minutos de reproducida la película, el facilitador hace un corte para realizar preguntas sobre lo que se ha observado. Luego, los hace reflexionar acerca de sus trabajos, preguntando: ¿Son líderes de equipo o tienen alguien a quien reportan? Esto tiene la finalidad de generar feedback con la audiencia y poder extrapolar la teoría a la práctica, de acuerdo con Clark y Mayer (2016). Aquí todos los aprendices expresan que en el día a día son líderes de equipo, ya que deben organizar y gestionar el personal a cargo dentro y fuera de los quirófanos. Después de intercambiar opiniones, completando una hora y treinta minutos de clase, comenta que hasta entonces se fue desarrollando la parte conceptual, así que ahora, va a realizar un corte de diez minutos. En la segunda parte, explica el concepto de liderazgo situacional (Blanchard, 1988) presentando casos y ejemplos para exponer la teoría. Durante la descripción de los distintos estilos de liderazgo, se realizaron pausas para chequear que se estuviera comprendiendo la información. Después, vincula el tópico con los puestos de trabajo de los aprendices, haciendo preguntas disparadoras nuevamente, como, por ejemplo: “¿Tienen personal a cargo?” Algunos de los anesthesiólogos comparten las siguientes opiniones: “Si tengo personal a cargo. Como jefe de anestesiología debo organizar, dirigir y supervisar las actividades tanto administrativas como asistenciales dentro del quirófano, con el fin de prestar un cuidado integral al paciente”, “Si. Se debe gestionar al equipo quirúrgico, y actuar de la mejor forma posible frente a los imprevistos o complicaciones que se presentan. Es importante tener claras las funciones y responsabilidades específicas de cada miembro para evitar resultados negativos”.

En última instancia, se explican los resultados de la prueba de Autopercepción de liderazgo situacional, para que los participantes conozcan qué estilo de liderazgo predomina en ellos. Sin embargo, durante el video de la capacitación no se observa el cumplimiento de los objetivos del diseño, ya que se hace una simple mención de los resultados del test, sin ninguna articulación con los participantes. A modo de cierre, el capacitador hace una

conclusión del encuentro virtual y se despide de los aprendices, comentándoles que recibirá sugerencias o consultas por email.

Recapitulando, hasta acá se abordó el diseño, desarrollo e implementación de la capacitación para finalmente describir los resultados obtenidos del proceso en el siguiente apartado.

5.3. Resultados obtenidos en función de la opinión de los participantes de la capacitación en liderazgo dictada de manera online a una organización dedicada a servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este último apartado se responderá al tercer objetivo, basado en la evaluación de los resultados obtenidos de la capacitación en liderazgo desarrollada en el presente trabajo. Para ello, el eje principal es la encuesta de satisfacción tratada en el punto anterior, la cual mide la reacción de los participantes frente al programa, a partir de sus opiniones, como sugieren Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016). Asimismo, se determinaron los niveles uno, de reacción, y dos, de aprendizaje, para evaluar el impacto de la capacitación, como refiere Moreau (2017). Por último, se realizaron evaluaciones durante las fases anteriores en función de la información que iba percibiendo el facilitador acerca de la actitud de los participantes, lo cual coincide con lo propuesto por Gagne et al. (2005).

Con base en la observación del video de la capacitación y las entrevistas con el facilitador, se vislumbra que la evaluación está presente durante las diferentes instancias del proceso. Para empezar, en la etapa del análisis de la necesidad, el profesional a través de entrevistas realiza una evaluación general de la organización, incluyendo información acerca del cliente y los participantes, logrando establecer los objetivos del programa de capacitación, como establece Biech (2016). De esta manera, se traza el diseño, el cual nuevamente se evalúa en la implementación. Durante dicha fase, no se presentaron problemas técnicos que dificultaran el aprendizaje, posibilitando un curso favorable para la entrega y desarrollo del material. En este punto, se realizó una evaluación formativa (Wang & Wilcox, 2006) donde el facilitador chequeaba el lenguaje corporal de los participantes frecuentemente. Esto se puede ilustrar en expresiones como: “A algunos los veo cansados, con la mano en la cabeza, así que le vamos a aplicar un poco de ritmo, y de energía”. Siguiendo la misma línea de Biech (2016), es muy importante registrar este tipo de feedback, ya que se encontraban en la parte

más teórica, con lo cual, el capacitador decide cambiar el tono de voz por uno más llamativo, introduce preguntas para convocar a los aprendices a interactuar e implicarse con la temática y de esta manera adoptar una actitud más receptiva. Lo anterior, resulta muy acertado, y tiene un impacto positivo, ya que, varios miembros del programa participan y se apropian de la actividad, logrando aplicar los conceptos a situaciones de la vida cotidiana, y aportar experiencias personales. Esto, a su vez, permite la evaluación del aprendizaje de nivel dos, que formulan Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016). Aquí se denota en los participantes un marcado interés por los contenidos abordados y una correcta integración de la teoría. Para ejemplificar lo expuesto, uno de los médicos comenta acerca del gran desafío de aceptar los cambios y poder asumir un rol de liderazgo para implementarlos: “Cuando entré a un nuevo puesto de trabajo, quería hacer una anestesia regional y, por ejemplo, dormir un brazo, lo cual tiene su complejidad y depende de la practicidad y el tiempo que emplees. Sin embargo, el equipo quirúrgico estaba acostumbrado a realizar otro tipo de anestesia general, planteando que siempre lo habían hecho de esa forma y había funcionado, además que se iban a demorar más con la forma regional. Finalmente, los pacientes dejaron de quejarse de dolor y recién ahí empezaron a entender que son técnicas más modernas y eficientes. Es un ejemplo de años atrás, y actualmente casi todo el mundo la emplea”. Otro ejemplo fue el siguiente aporte de un anesthesiólogo: “Quizás esto que planteas sirve para tenerlo en cuenta y empezar a evaluar a los colaboradores. Es muy interesante para usarlo y ponerlo en práctica. No hay una receta que valga para todos, se debe tomar una actitud diferente para cada uno de ellos”, lo cual se relaciona con lo que exponen Blanchard et al. (1986) y Sánchez y Fernández (2010), acerca de la importancia de poder flexibilizar la propia conducta, para determinar qué actitud asumir según las características de cada empleado y la versatilidad de la situación. Las afirmaciones anteriores dan cuenta no solo de la comprensión y articulación del material, sino también de la capacidad reflexiva de los participantes como resultado de la capacitación.

Al finalizar el programa, se realizó la evaluación sumativa (Kucherov & Manokhina, 2017), aplicando el nivel uno de reacción (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Antes de comenzar la descripción de los resultados de la evaluación, se debe aclarar, para los fines prácticos de este apartado, que la encuesta utilizada fue realizada para medir la satisfacción general con el programa, incluyendo la totalidad de temas elaborados en la propuesta de capacitación. Por esta razón, se seleccionaron los ítems relevantes para la ponderación de la

satisfacción con el curso de liderazgo que competen al presente objetivo. Ahora bien, el sondeo abarcó los siguientes ítems: satisfacción general con el curso, evaluación de los temas, evaluación del docente y evaluación general. Los primeros ítems se puntuaron en una escala de uno a cinco, donde cinco es el nivel más favorable. En cuanto a la satisfacción general con el curso, el 83% de los participantes otorgó cinco puntos, mientras que el 17% restante votó por el cuatro. En la evaluación de las materias, la de liderazgo obtuvo un 87% de aprobación con cinco puntos y 13% con cuatro puntos. Respecto de la evaluación del docente, se tuvieron en cuenta tres factores: disposición para dar la clase, contenidos de la clase y claridad para transmitirlo, ponderado como regular, bueno o muy bueno. En el primer factor, los participantes opinaron en un 95% que la disposición para dar la clase fue muy buena, y un 5% como buena. En el segundo y tercer factor, votaron de igual forma, otorgando un 88% como muy bueno y 3% como bueno. Por último, la evaluación general, se subdividió en tres preguntas: “¿Qué es lo que más valoras de este curso? ¿Qué mejorarías? y, ¿Recomendarías hacer este curso a un colega?”, esto coincide con lo propuesto por Biech (2016). Los participantes valoraron del curso estos aspectos: “La didáctica e incorporación de nuevos conocimientos”, “la capacidad de aprender como médicos temas que se nos escapan de la labor diaria”, “la predisposición docente”, “la elección de los contenidos, son temas muy útiles para la práctica diaria de la profesión y la gestión dentro de la función gremial”, “me aporta una mirada sobre temas que nunca había profundizado, mejorando mi criterio de análisis de la realidad presente, tanto en lo social como en lo personal”, “pese a ser materias específicas, imparten conocimientos para actuar en la vida”, “nos da herramientas para poder manejarnos en diferentes debates y negociaciones”, “posibilidad de crecimiento personal, ampliar conocimientos de temas no relacionados con la profesión”, “pude aprender cosas que ignoraba”, “contenidos poco conocidos para mí”, “el contenido y la posibilidad de seguir el curso en diferido, ya que por horarios laborales resulta muy difícil asistir a charlas simultaneas” “poder hacerlo a distancia”. En referencia con la segunda pregunta realizaron las siguientes afirmaciones: “El tiempo, algunas materias como la de liderazgo, fueron muy interesantes y tal vez con más tiempo se podría haber profundizado y dictar las clases con más tranquilidad” “está perfecto”, “no podría dar una respuesta, para mi está muy bien así”, “es la primera vez que intervengo en este tipo de cursos donde se desarrolla un ambiente empático y de aprendizaje profundo”, “los horarios, es muy larga la duración de las clases”,

“la duración de las clases”. Para finalizar el 100% de los participantes recomendarían hacer este curso a un colega.

En virtud de los resultados, se concluye que los participantes del programa lograron obtener una visión que trasciende el modelo médico hegemónico, entendiendo la necesidad de atender temas referentes al liderazgo y gestión, como parte de una actitud reflexiva acerca de estas problemáticas y sus implicaciones en la vida personal, laboral y social. De manera similar, percibieron de modo favorable la capacitación, considerándola relevante y mostrando una apertura significativa para recibir los conocimientos y la intención de aplicarlos en el lugar de trabajo. Sin embargo, siendo la transferencia del conocimiento un tema central de la capacitación, y de los objetivos planteados, es pertinente aclarar que no se logró evaluar este aspecto tan fundamental, ya que la encuesta no contenía ítems que posibilitaran dar cuenta de ello, tampoco se realizó un seguimiento de los participantes una vez finalizada la capacitación, ni se calculó el ROI, como plantea Phillips (1998).

6. Conclusiones

El presente trabajo se realizó con la intención de describir el proceso de la capacitación en liderazgo realizada a una organización de servicios médicos especializados en CABA. Para ello, se utilizó el modelo ADDIE (Chan, 2010), comenzando desde el análisis del diagnóstico de necesidad, abarcando el diseño, desarrollo e implementación, hasta llegar a la instancia de evaluación del programa en función de la opinión de los participantes. En líneas generales se logró responder a los tres objetivos de manera adecuada.

En relación con el primer objetivo, fue posible analizar el diagnóstico de la necesidad de capacitación (Morales, 2010), siguiendo los pasos propuestos por Brown (2002). En principio, se obtuvo la información a través de encuestas realizadas al cliente, donde se identificó la necesidad de capacitación por cambio (Blake, 2005). Lo anterior se debe en gran parte a la incorporación de nuevas funciones para los profesionales, debido a la psicologización del trabajo de acuerdo con Chmiel et al. (2017). Acá se tienen en cuenta factores psicológicos como el liderazgo, la comunicación y el clima organizacional para poder asumir aptitudes gerenciales como parte de sus labores actuales. Después, se establecieron las necesidades que se podían satisfacer a través del proceso y al final se realizó

la propuesta del programa de capacitación, incluyendo el tema de liderazgo, el cual es objeto de este trabajo.

En cuanto al segundo objetivo, se consiguió definir el diseño de la capacitación, eligiendo el medio más adecuado de comunicación (Carliner, 2015), donde se adoptó la modalidad online (Alles, 2019). Asimismo, se estableció la estructura general del programa (Carliner, 2015) a través de un encuentro sincrónico dictado por el facilitador (Hugget, 2020), con la posibilidad de acceder al contenido de forma asincrónica (Al-Fraihat et al., 2020). Posteriormente, se concretó la estrategia de aprendizaje y la secuencia de presentación del material (Carliner, 2015), utilizando el liderazgo situacional como modelo teórico y siguiendo una lógica progresiva en relación con la temática. Primero se abordó la parte conceptual y explicativa, y luego la parte práctica e interactiva. Se utilizaron recursos como presentaciones en PowerPoint, y fragmentos de la película de ToyStory. Asimismo, se desarrollaron los planes del diseño, y finalmente, se implementó la capacitación.

Respecto del tercer objetivo, se logró evaluar la reacción de los participantes frente a la capacitación. Para ello, se realizó una evaluación formativa a lo largo del proceso (Wang & Wilcox, 2006), y una evaluación sumativa al finalizar el programa (Kuchеров & Manokhina, 2017). Se utilizó una encuesta de satisfacción con el curso, arrojando resultados favorables acerca de la reacción de los participantes, quienes puntuaron la capacitación de manera positiva. No obstante, no se cumplió el objetivo de conocer si efectivamente se generó la transferencia del conocimiento a los puestos de trabajo de los colaboradores, ya que, como se informó anteriormente, no se tomaron las medidas ni evaluaciones pertinentes para responder a ello.

En este momento, se hace necesario resaltar las limitaciones presentes en este escrito. Sin duda, el hecho de haber realizado la práctica, y posteriormente el Trabajo Final Integrador en el marco de una pandemia mundial por el COVID-19, supone una desventaja considerable para todo el proceso. Principalmente afectó la búsqueda bibliográfica, ya que el acceso se restringió a la esfera digital, perdiendo la riqueza de la multiplicidad de fuentes que ofrece la presencialidad. Cabe destacar que, si bien hay gran cantidad de información en línea acerca de la capacitación, se dificulta poder establecer un criterio para hacer un recorte dentro de esa amplia variedad y elegir los datos más acertados. Además, la capacitación online es un

tema que continúa evolucionando, por lo que existen diferentes posturas acerca de las ventajas y desventajas de su uso, así como también el conocimiento de un modelo exhaustivo para llevar a cabo el proceso completo. En segundo lugar, se encontraron restricciones en relación con la disponibilidad de tutores expertos en psicología organizacional y el área de la capacitación.

El último punto para resaltar, son las limitaciones en el aspecto instrumental, ya que se presentaron dificultades y escasez en cuanto al acceso a la información, lo cual impidió enriquecer el desarrollo del trabajo. Asimismo, hubo restricciones en relación con el análisis de la necesidad de capacitación, ya que, de haber incluido a los participantes en dicho análisis, posiblemente se hubiera logrado recabar más información que respondiera con mayor detalle al objetivo. Lo que se observó fue una mención general de aquello que sucedía en la organización, en lugar de una descripción específica y minuciosa de las nuevas funciones que debían realizar los anestesiólogos y las problemáticas que enfrentaban por los cambios en sus tareas. Del mismo modo, se pudo ver comprometido el objetivo de la evaluación de la capacitación, debido a la insuficiencia de medios utilizados para conocer su impacto y transferencia en la organización.

Ciertamente, posicionándose desde una perspectiva crítica y personal, se realizan algunas sugerencias en cuanto al proceso de capacitación en liderazgo. Como primera medida, se recomienda incluir a los participantes en el proceso diagnóstico de la necesidad, para adquirir mayor dimensión y perspectiva del problema actual de la organización, ya que es beneficioso conocer los diferentes puntos de vista, y de esta manera poder contrastar los datos que brinda el cliente, con lo proporcionado por los participantes. Ahora, es importante recordar que los programas desarrollados a partir del análisis de la necesidad conllevan a mayor transferencia y aprendizaje (Gurdijan et al., 2014), por lo tanto, es fundamental realizar un diagnóstico completo que derive en un diseño apropiado, y que impacte de manera positiva en los resultados organizacionales, como delimitan Lacerenza et al. (2017).

En segunda instancia, se hace referencia al test de autopercepción de liderazgo situacional, implementado para que los participantes conocieran su estilo de liderazgo. Dicho esto, se considera útil efectuar la prueba con fines más amplios, utilizándolo como instrumento de evaluación de los aprendices, y de esta manera adecuar el contenido del

programa en función de los resultados arrojados. Así, se aprovecharía el material para desarrollar temas específicos que permitan identificar en qué puntos deben trabajar los participantes para flexibilizar sus estilos, siguiendo la propuesta de Blanchard et al. (1986).

En tercer lugar, debido a que la temática de liderazgo es tan compleja y es el mayor enfoque de las organizaciones actualmente, de acuerdo con Day (2000), se recomienda otorgar a la capacitación en liderazgo, mayor extensión, para poder ahondar en este aspecto tan importante para el desempeño organizacional.

Por último, se estima que la evaluación puede estar sujeta a modificación. Además de realizar una evaluación general del programa, sería fructuosa una evaluación específica para cada curso, puesto que de esa manera se contaría con información más precisa para la valoración de las diversas temáticas. Si bien se seleccionaron las respuestas que atañen a la clase de liderazgo, una encuesta enfocada en esta materia aportaría datos más puntuales para identificar las brechas del entrenamiento y las futuras necesidades de capacitación, como expresan Bansal y Tripathi (2017). De igual forma, se deberían incluir ítems en la encuesta referentes a la transferencia del conocimiento a los puestos de trabajo, o realizar un seguimiento posterior para evaluar el impacto real que tuvo la capacitación dentro de la organización.

En función de la experiencia de la pasante es posible realizar los siguientes comentarios generales. En principio, pese a la situación de aislamiento social, preventivo y obligatorio a causa de la pandemia, la universidad logró adaptarse sobre la marcha a la metodología enteramente virtual, con lo cual se tuvo la posibilidad de culminar la práctica profesional sin retrasar el proceso de formación académica. Esta situación es muy valorada por la estudiante, ya que le permitió quedarse con numerosos aprendizajes. No sólo se estudió el área de la capacitación y el liderazgo, también estuvo en capacidad de hacer parte de procesos de selección y reclutamiento online, lo cual permite una mirada más vasta de la psicología organizacional. Asimismo, estas oportunidades facilitan la inserción y comprensión del nuevo mundo laboral, el cual está sufriendo, en paralelo, fuertes cambios como consecuencia de las necesidades de la sociedad actual. Estas se encuentran vinculadas con la explosión de la tecnología y los procesos que se están gestando dentro del área para responder a las demandas digitales del momento. Por otra parte, se tomó dimensión acerca del liderazgo

situacional y su aplicabilidad en la vida cotidiana, suscitando el interés por continuar estudiando la temática y actualizarse constantemente como parte de la adopción de una postura ética y reflexiva como futura profesional.

A modo de conclusión, se considera pertinente desarrollar las ventajas de la capacitación online en liderazgo, como parte de la aplicabilidad de este trabajo. Este documento no solo supone un aporte a nivel teórico, presentando evidencia empírica acerca de un proceso de capacitación online en liderazgo realizada efectivamente. También posee utilidad y validez a nivel práctico, constituyendo una herramienta para las áreas de gestión y talento humano a fin de poder fortalecer los equipos de dirección. Más aún, en el contexto actual y en relación con lo que se prevé post pandemia, es fundamental tomar en consideración el tema financiero, por lo que resulta útil para el empresario aplicar esta modalidad que permite mayor cobertura, facilidad de acceso, flexibilidad y, en definitiva, minimizar los costos del programa. Es decir, sirve como motivación para que se fortalezcan los programas de capacitación y desarrollo, haciendo más productivo al equipo de trabajo a través de una inversión más baja. Igualmente, la utilización del enfoque situacional permite brindar herramientas prácticas para el facilitador y los aprendices a la hora de aplicar los conceptos teóricos en las diferentes situaciones de la vida cotidiana.

En relación con las implicaciones, las nuevas líneas de investigación deben tender a definir los alcances que tiene la capacitación en liderazgo. En cuanto al alcance evaluativo se tienen en cuenta algunas cuestiones. Debido a que el nivel de reacción es la forma más común para evaluar los resultados de la capacitación online, según refiere Beich (2016), se abre la propuesta para pensar qué herramientas y métodos adicionales se pueden desarrollar para evaluar el proceso de capacitación en liderazgo. Además, es fundamental ampliar la manera en que se va a establecer la medición del retorno a la inversión de manera virtual. Es imprescindible desarrollar mayor evidencia empírica acerca del beneficio que el cliente va a obtener a través de la inversión en la capacitación, en términos de gestión y productividad. De igual modo, se proponen estudiar nuevas formas de diseño y desarrollo de secuencias didácticas en aulas de aprendizaje online. Por último, se sugiere avanzar en investigaciones de herramientas virtuales que faciliten el trabajo colaborativo o trabajo entre pares, con el fin de generar una co-construcción del conocimiento durante los procesos de capacitación.

7. Referencias

- Aamodt, M. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Boston: Cengage Learning.
- Aguilar-Morales, J.E. (2010) *El diagnóstico de necesidades de capacitación. Network de Psicología Organizacional*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R., & Sinclair, J. (2020). Evaluating e-learning systems success: An empirical study. *Computers in human behavior*, 102, 67-86. doi:10.1016/j.chb.2019.08.004
- Allen, W. C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in developing human resources*, 8(4), 430–441. doi:10.1177/1523422306292942
- Alles, M. A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo – Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Antonakis J., Cianciolo A., & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4), 2-11. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bansal, A., & Tripathi, P. (2017). A Literature Review on Various Models for Evaluating Training Programs. *Journal of Business and Management*, 19(11), 14-22. doi: 10.9790/487X-1911041422
- Bass, B.M. (1885). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Biech, E. (2016). *The art and science of training*. Alexandria: ATD Press.

- Blake, O. (2005). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Blanchard, H. (1988). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto. Cómo aumentar la eficacia por medio del liderato situacional*. Barcelona: Grijalbo.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public personnel management*, 31(4), 569–578. doi:10.1177/009102600203100412
- Brown, M., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Carliner, S. (2015). *Training Design Basics*. Alexandria: ATD Press.
- Chan, J. F. (2010). *Training fundamentals*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Chan, J. F. (2009). *Designing and developing training programs*. New York: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, DF: McGraw-Hill.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *An introduction to work and organizational psychology. An international perspective*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Clark, R.C., & Mayer, R.E. (2016). *E-learning and the science of instruction. Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning. Fourth edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational dynamics*, 21(3), 46-58. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90070-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90070-H)

- Contreras, F.V., & Castro, G.A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76. doi: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Cuadra Peralta, A., & Vesolo Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2(22), 40-56. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quarterly*, 25(1), 36-62. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Enciso, E., & Perilla, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 11, 5-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf>
- Enríquez Martínez, A., & Castañeda, D.I (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de psicología*, 9(1), 77-85. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79890107>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Gagne, R. M., Wager, W. W., Gola, K. C., & Keller, J. M. (2005). *Principles of instructional design*. Belmont: Wadsworth/Thompson Learning.
- García Solarte, M., (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 155-184. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479547211007>

- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista colombiana de ciencias sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1438/pdf>
- Green, J. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educational leadership review*, 15(1), 18-33. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105504.pdf>
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Cambridge: Center for applied studies.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership development programs fail. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory*. In Leadership Theory and Research. Cham: Palgrave Macmillan.
- Hugget, C. (2020). *2nd edition virtual training basics*. Alexandria: ATD Press.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 20-26. doi: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Johns, H.E., & Moser, R.H. (1989). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-122. Recuperado de <https://www.psycholosphere.com/From%20trait%20to%20transformation%20-%20The%20evolution%20of%20leadership%20theories%20by%20Johns%20&%20Moser.pdf>
- Jones, D. (2019). Relationship Between Transformational Leadership and Perceived Meaning in Work (Unpublished doctoral dissertation). Walden University: Minneapolis.
- Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- King, A.S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four level of training evaluation*. Alexandria: ATD Press.
- Koppes, L. L. (2014). *Evolving I/O psychology. Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. New York: Psychology press.

- Koppes, L. L., & Pickren, W. (2007). *Industrial and organizational psychology: An evolving science and practice*. In L. L. Koppes (Ed.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp 3–35). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kucherov, D., & Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development, 41*(2), 119–143. doi:10.1108/ejtd-10-2015-0084
- Lacerenza, C.N., Reyes, D.L., Marlow, S.L., Joseph, D.L., & Salas, E. (2017). Leadership training, design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 102*(12), 1686–1718. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations, 62*, 1587–1605.
- Lowman, R.L. (2016). *An introduction to consulting psychology: Working with individuals, groups, and organizations*. Washington, DC: American Psychological Association
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate, 6*, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler
- Maides-Keane, S. A., & Liebowitz, B. J. (2017). *Consulting psychology in the business world*. In S. Walfish, J. E. Barnett, & J. Zimmerman (Eds.), *Handbook of private practice: Keys to success for mental health practitioners* (p. 412–425). Oxford: Oxford University Press.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in Leadership Studies: A Case of Leader-Follower Trade Approach. *Journal of Leadership Studies, 7*(4), 6–22. doi:10.1002/jls.21306
- Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: using the ADDIE method. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 25*(3), 19–22. doi:10.1108/14777281111125363
- Méndez, E. (2002). Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación de la CCSS. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, 10*(2), 65-72.

- Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. *Higher education quarterly*, 62(4), 322–339. doi:10.1111/j.1468-2273.2008.00397.x
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2015). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of business ethics*, 148(1), 117–134. doi:10.1007/s10551-015-2999-0
- Moreau, K. A. (2017). Has the new Kirkpatrick generation built a better hammer for our evaluation toolbox? *Medical Teacher*, 39(9), 999-1001. doi:10.1080/0142159x.2017.1337874
- Muruganantham, G. (2015). Developing of E-content package by using ADDIE model. *International Journal of Applied Research*, 1(3), 52-54.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Phillips, J.J. (1998). Level four and beyond: An ROI model. In: Brown S.M., Seidner C.J (Eds) *Evaluating corporate training: Models and issues. Evaluation in education human services* (pp 113-140). Dordrecht: Springer.
- Reza Trosino, J.C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México, DF: Panorama.
- Rogelberg, S.G. (2017). *The sage encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Ruiz Méndez, D., & Vega Valero, C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista iberoamericana de psicología*, 10(2), 135-143. Recuperado de: <https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1247>
- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle.

- Sánchez, C., & Jiménez, E. R. (2015). Procedimiento para la capacitación y desarrollo del capital humano. *Ventana informática*, 33, 73-89. doi: <https://doi.org/10.30554/ventanainform.33.1404.2015>
- Sánchez, E., & Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Spector, P.E. (2016). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Valderrama, W. (2019). Estudio de la Relación Entre el Liderazgo Organizacional y la Gestión de una Empresa Educativa Peruana. *Iberoamerican Business Journal*, 2(2), 20-36. doi: <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol2.2.11020>
- Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31-33. Recuperado de <http://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/38415/1/Walls%20-%20The%20Value%20of%20Situational%20Leadership.pdf>
- Wang, G. G., & Wilcox, D. (2006). Training evaluation: knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528–539. doi:10.1177/1523422306293007
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México, D.F: Mc-Graw Hill Interamericana.