



Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: Los modelos mentales desde una capacitación dirigida a los médicos profesionales de una organización de servicios médicos especializados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Alumna: Vives, Catalina

Tutor: Lic. Bruno, Flavia.

Buenos Aires, 17 de agosto de 2021

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivo General	3
2.1 Objetivos específicos	3
3. Marco Teórico.....	4
3.1 Psicología organizacional y Recursos Humanos	4
3.2 Capacitación organizacional	5
3.2.2 Capacitación virtual.....	10
3.3 Etapas de una capacitación	11
3.3.1 Diagnóstico de necesidades.....	11
3.3.2 Diseño, desarrollo e implementación de la capacitación	13
3.3.3 Evaluación y control de los resultados	17
3.4 Actividades, técnicas y métodos empleados en los procesos de capacitación .	18
3.5 Modelos Mentales	21
3.5.1 Filtros de los modelos mentales	22
4. Metodología.....	23
4.1 Tipo de estudio.....	24
4.2 Participantes.....	24
4.3 Instrumentos.....	24
4.4 Procedimiento	24
5. Desarrollo.....	25
5.1 El proceso de capacitación de la clase de “modelos mentales” para una organización dedicada a los servicios de médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.....	25
5.2 Técnicas y herramientas que se utilizan en la clase de modelo mentales para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.	29
5.3 Impacto que tiene la capacitación en la clase “modelos mentales” a partir de la opinión del personal capacitado para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.....	33
6. Conclusiones	36
7. Referencias Bibliográficas	40

1. Introducción

El Trabajo Integrador Final se desarrolló a partir de la Práctica Profesional y Habilitante de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Palermo. Dicha práctica se realizó de forma virtual y se llevó a cabo en una consultora de Recursos Humanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las tareas que se realizaron dentro de la misma, se basaron en las necesidades de cada cliente respetando la cultura de cada organización. Los servicios que ofrece la consultora son: selección de personal, capacitación, desarrollo gerencial y coaching organizacional, evaluaciones individuales y assessment center.

Dicho trabajo tuvo como objetivo analizar el video de una capacitación sobre negociación, comunicación y liderazgo que fue realizada para el personal médico de una organización dedicada a los servicios médicos especializados, y se basó específicamente en la temática de modelos mentales, la cual se desarrolló en el trabajo, partiendo desde la detección de necesidades hacia la evaluación de los resultados obtenidos.

El tema se eligió en base a la observación de diferentes capacitaciones laborales y a la propuesta del coordinador de la Práctica Profesional y Habilitante, en donde propuso visualizar un video de una capacitación realizada anteriormente. Esta capacitación, a diferencia de las demás, fue destinada a médicos anesthesiologists. A partir de esto, la motivación fue elevada ya que dicha población de participantes es de gran interés, al igual que conocer el proceso de capacitación teniendo en cuenta las características de los participantes, como así también las herramientas a utilizar y la articulación entre la teoría y la práctica de los modelos mentales.

2. Objetivo General

Analizar la clase “modelos mentales” para una capacitación orientada a dirigentes de una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

2.1 Objetivos específicos

1- Describir el proceso de capacitación de la clase “modelos mentales” para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

2- Describir cuáles son las técnicas y herramientas que se utilizan en la clase “modelos mentales” para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

3- Evaluar cuál es el impacto que tiene la capacitación en la clase “modelos mentales” a partir de la opinión del personal capacitado para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

3. Marco Teórico

3.1 Psicología organizacional y Recursos Humanos

La Psicología Organizacional según Gómez Vélez (2016), que en su artículo cita a Zepeda (1999), es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones. Además, Rodríguez (2004) explica que a través de esta disciplina se busca explicar el comportamiento de las personas dentro de la organización y, a su vez, el funcionamiento de la misma como resultado del intercambio con las personas. Por otra parte, Mazabel (2000 como se citó en Correa, 2013) define a la psicología organizacional como el estudio basado en la interrelación entre la organización y los individuos que pertenecen a esta última. Además, refiere que esta rama de la psicología está determinada por una gran diversidad de conceptos que se mezclan entre sí teniendo significados similares - como, por ejemplo, talento humano, gestión humana, recursos humanos, desarrollo y psicología organizacional, entre otros (Correa, 2013). En base a lo que relata Rubió (2016), es correcto afirmar que la psicología organizacional es la que se encarga del estudio tanto del clima de una organización, de la cultura de la misma, también de las motivaciones que existen dentro de la empresa - como la de las personas que forman parte de la misma- y también las cuestiones relacionadas a las funcionalidades de dirección y liderazgo.

Luego de tener en claro la definición de la Psicología Organizacional, es necesario dar a conocer el concepto de Recursos Humanos, rama que conlleva la gestión humana o también conocida como la gestión de recursos humanos. La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones (Alles, 2015; Chiavenato, 2009).

Desde otra perspectiva, se puede definir a los recursos humanos como “el principal activo de una empresa; es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa” (Armitos Mayon, Bermúdez Burgos & Mora Sánchez, 2019, p. 169).

También dentro de las estrategias de los recursos humanos se encuentran diferentes funciones definidas en subsistemas: análisis y descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, evaluación de desempeño, atracción, selección e incorporación de personal, desarrollo y planes de sucesiones, y formación (Alles, 2015). Dentro de este último subsistema nombrado se encuentran las actividades de capacitación, en donde se hará foco en el presente trabajo.

Siguiendo las líneas anteriores, la gestión humana o gestión de recursos humanos es definida como los procesos y actividades que realiza la organización, formado por un conjunto de planes, programas y actividades con el fin de desarrollar, como así también motivar, al personal para aumentar la productividad de la empresa y cumplir con los objetivos establecidos por esta última (Acosta, 2008; García Solarte, 2009). Desde otra perspectiva, la gestión de recursos humanos, con el pasar de los años, se ha convertido en uno de los componentes principales con el cual debe contar una organización (Armitos Mayon et al., 2019). De esta manera, es correcto afirmar que el objetivo primordial es mejorar los resultados de una organización (Correa, 2013).

Continuando con lo previamente mencionado, es necesario describir que la gestión de recursos humanos interviene sobre las políticas y prácticas empresariales que requieren la gestión de los trabajadores en forma de recursos de la actividad bajo la estrategia de la organización (Acosta, 2008).

Según Montoya Agudelo y Boyera Saavedra (2016), la gestión de los recursos humanos se compone por una agrupación de actividades y medidas precisas para intervenir en el área y poseen un efecto directo respecto a los comportamientos, actitudes como, también así, en las aptitudes de los individuos pertenecientes a la estructura organizacional.

3.2 Capacitación organizacional

Dentro de los Recursos Humanos una estrategia fundamental son las capacitaciones, las mismas son definidas por diferentes autores. En primer lugar, Chiavenato (2009) coincidiendo con Blake (2005) afirman que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, sistemático y organizado, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. Siguiendo la lógica de este último autor, la capacitación debe responder a “que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización y, a su vez, que lo que se enseñe sea aprendido, luego que lo aprendido sea trasladado a una tarea y que lo trasladado a una tarea se sostenga en el tiempo” (Blake, 2005, p.71). Para Werther y Davis (2008) la capacitación es la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas, con el objetivo de integrar al personal al proceso productivo, y la cual cuenta con beneficios para el individuo, la organización y también en las relaciones humanas. Desde otra perspectiva, y aportando a la definición de capacitación, resulta novedoso mencionar a los autores Parra Pengaos y Rodríguez Fonesca (2016) que conceptualizan a aquella como un proceso en el cual una organización busca que las personas que pertenecen a esta desarrollen conocimientos respecto a las habilidades y destrezas que se vinculen con el puesto de trabajo que están ocupando. Además, estos dos últimos autores mencionados agregan que el proceso de capacitación surge a partir de los cambios que se manifiestan en el sector externo y que van a alterar a la parte interna de la organización (Parra Pengaos & Rodríguez Fonesca, 2016).

En efecto, y haciendo foco en las consecuencias de no desarrollar las capacitaciones para una empresa, según Parra Pengaos y Fonesca Rodríguez (2016) ello puede perjudicar la productividad, la calidad, la falta de eficiencia en la atención al cliente, así como también la impuntualidad, entre otros aspectos a ser considerados.

Asimilando las funciones que tiene la capacitación, según Böhr (2000), una de ellas es adquirir valor a una organización y, además, poder reforzar el rol de la misma que cumple frente al servicio del cliente interno y también asesoría a la alta gerencia. Siguiendo la orientación de este mismo autor, el propósito de una capacitación es dirigir los buenos recursos para, finalmente, adquirir el mejor producto final o el nivel más alto en cuanto a servicio, y para esto se necesita que los individuos de la empresa estén formados y capacitados para que puedan llevar adelante las necesidades de la empresa y también las demandas presentadas por el mercado (Böhr, 2000).

Para llevar adelante una capacitación, según Blake (2005), se presentan ciertos requerimientos que se deben tener en cuenta en este proceso. Comenzando con el primero, titulado como *las reglas del juego de la organización*, se establece perfectamente que el formato de la capacitación debe permanecer durante todo el proceso respetando el estilo cotidiano de desarrollar las actividades o tareas de cada uno de los individuos que forman parte de la organización, acatándose tanto horarios como espacios (Blake, 2005).

En segundo lugar, se presenta *el requerimiento de la educación de adultos*; aquí tiene un fuerte papel la motivación. Dentro de ese requerimiento existen diferentes factores, uno de ellos es la percepción de la utilidad del aprendizaje, en el cual se determina que el capacitador debe ser muy cuidadoso al momento de reconocer la delgada línea entre la motivación y la ansiedad; es decir, puede confundirse en un participante el entusiasmo, la motivación y el compromiso por poder cubrir o permanecer en el puesto, con la ansiedad y el temor que puede presentar el capacitado por miedo a no cumplir con los requerimientos necesarios para cubrir o permanecer en dicho puesto (Blake, 2005).

Otro factor - el tercero- es la *participación*, definida como el componente que utiliza un participante para sentirse “parte”. Muchas veces esta participación no es beneficiosa para el proceso de capacitación, ya que, si las personas que forman parte de dicho proceso no encuentran la forma de aportar a la temática que se está desarrollando, probablemente lo hagan de otra manera, como, por ejemplo, haciendo bromas o interviniendo con un asunto que no compete al resto de la clase. Dentro de la participación se puede establecer claramente la diferencia entre la activa y la pasiva. Aquí se debe hacer un lugar a tener en cuenta que el capacitador en este aspecto también debe ser cuidadoso en relación a establecer participaciones colaborativas, y no competitivas, ya que estas últimas pueden perjudicar la condición de participación y, además, pueden generar un desequilibrio entre las partes dando a entender que hay uno mejor que otro.

Luego de lo ya mencionado, es relevante continuar con el cuarto factor conocido como *el compromiso con el proceso de aprendizaje*. Este se relaciona con la capacidad que la organización opera para comunicar tanto sus metas como así también sus objetivos. De esta manera lo que se quiere dar a entender es que antes de que los participantes asistan a una capacitación es necesario cuenten con las instrucciones correspondientes sobre qué es lo que se va a hacer, qué es lo que se espera que hagan y qué es lo que se desea que aprendan (Blake, 2005).

El siguiente factor es *el compromiso del coordinador*, donde se establece que quien está a cargo de llevar a cabo dicho proceso de capacitación tendrá que responder a

ciertas exigencias. Estas son: reconocer y analizar la situación en la cual se encuentran los participantes e identificar quiénes son ellos, qué les pasa y por qué se encuentran allí. A su vez, el coordinador debe ser cuidadoso y no juzgar a los participantes, sino que debe comprenderlos. Desde este punto es de suma importancia asumir la gran diferencia entre el juicio y la evaluación; es decir, si dentro del proceso el capacitador se encuentra con que uno de los participantes no pudo llevar a cabo de manera satisfactoria el aprendizaje, deberá intervenir de forma que el estado de este se modifique. En última instancia, respecto a este factor, cabe destacar que el compromiso del coordinador debe estar vinculado a la calidad profesional con la cual va a afrontar y llevar adelante el programa de capacitación, además de la intensidad con la que va a desarrollar su tarea, estableciendo también un buen clima de trabajo, el cual va a producir seguridad hacia las situaciones de aprendizaje (Blake, 2005).

Considerando otro requerimiento de la educación de los adultos, en esta ocasión se debe referir a la *experiencia de los participantes*. Esto refiere a que no se debe crear una confusión entre la experiencia y el pasado. Con esto se quiere dejar en claro que todo adulto que vaya a presenciar una capacitación nunca va a presentarse como una tabula rasa en cuanto a situación de aprendizaje, esto se puede dar por tres motivos diferentes: porque el tema a tratar en la capacitación es un tema que se observa o se hace habitualmente, el segundo vinculado a que anteriormente hayan recibido información o instrucciones sobre el tema, y el tercero relacionado con formar prejuicios o preconceptos respecto a la temática en cuestión. Retomando lo anteriormente mencionado, se debe destacar que existe una relación entre la experiencia del sujeto y su pasado, la primera es el resultado de la reflexión sobre los hechos del pasado (Blake, 2005).

Siguiendo la misma línea se deben considerar diferentes aspectos de la experiencia en los cuales el capacitador debe ser cuidadoso (Blake, 2005). La extensión de la experiencia se relaciona con que no se puede establecer una relación entre la cantidad de tiempo que un individuo desarrolló una tarea con la reflexión que este haya hecho sobre ella. El segundo aspecto para destacar es el lugar donde sucedió; aquí se hace foco en que es diferente que una persona se haya formado y desarrollado en una organización grande o si lo hizo en una pequeña, de la misma forma que no es lo mismo si la empresa es privada o pública; no hay una superior a otra, sino que son diferentes. El próximo elemento a tener en cuenta es la variedad de la experiencia en donde se va a considerar si la persona desempeñó tareas que fueron estables, o, por el contrario, que fue rotando de puestos o bien realizó tareas diferentes. El siguiente elemento es la pertinencia, la cual se

relaciona con el valor de haber realizado la misma tarea a desarrollar durante un periodo considerable. Por consiguiente, se presenta la voluntariedad vinculada con el nivel de decisión individual de exponerse a situaciones cotidianas. Por último, se sitúa el elemento que tiene que ver con la experiencia respecto a los cambios que una persona hizo en su vida en base a las reflexiones creadas (Blake, 2005).

Siguiendo las líneas previas no debe dejar de destacarse el próximo requerimiento llamado *la evaluación permanente*, la cual se asocia con que el adulto requiere un seguimiento sobre su proceso de aprendizaje. De esta manera es necesario comprender que la evaluación para esta población es una forma de darle a conocer a los participantes lo que se está logrando. A partir de esto, es válido afirmar que existen dos premisas: la primera expone que no se debe mostrar a la evaluación como un tipo de castigo, y la segunda que se debe llevar a cabo con máxima frecuencia para poder detectar a tiempo cualquier tipo de inconveniente que se presente sobre el aprendizaje (Blake, 2005).

Finalmente, y no menos importante, es desarrollar el requerimiento conocido como *la conexión del aprendizaje con la realidad del participante*. La primera cuestión que debe darse a conocer para comprender este requerimiento es que la realidad se interpreta desde diferentes perspectivas, por lo tanto, esta “realidad” nunca va a estar completa. En este sentido el capacitador debe tomar medidas y ser precavido en no confundir su lectura de la “realidad” con la lectura de cada uno de los participantes (Blake, 2005).

Teniendo en cuenta el concepto de capacitación y sabiendo que en cierto punto refiere a aprender en el ámbito de la organización, es necesario establecer una relación con el término de aprendizaje organizacional, el cual es definido como la capacidad de las organizaciones de crear y administrar información para luego desarrollar nuevos conocimientos individuales, de equipo, organizacional e inter-organizacional, creando así una cultura que facilite las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios (Garzón, Alfonso & Fisher, 2008).

En consecuencia, dentro del aprendizaje de la organización se destacan tres niveles: el organizacional, el grupal y el individual (Castañeda, 2014).

Para llevar a cabo una capacitación beneficiosa, la planificación de la capacitación como también el diseño deben ser estratégicos ya que, a través de esta, se deben alcanzar los objetivos, metas y necesidades de la empresa, y no se debe perder de vista la cultura organizacional (Blake, 2005).

El enfoque dentro de la capacitación que se promueve es sistémico. Senge (1992) entiende a la organización como un sistema y propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la autosuperación. Pain (2010), en acuerdo con lo mencionado por Senge (1992), agrega que al ser un abordaje que relaciona los protagonistas y las situaciones, el enfoque sistémico va a permitir, al proyecto de capacitación, poder relacionar y unir una misma lógica de diferentes personas que son parte de diferentes universos, además poder generar y reforzar el vínculo entre el consultor y el cliente, y, por último, determinar los roles y las tareas de cada uno de los participantes (Pain, 2010). Desde la mirada del profesional que está a cargo de la capacitación se deben cumplir diferentes habilidades como son poder trabajar sobre las situaciones que surgen de imprevisto, además de poder diferenciar las metas de los medios de la capacitación, y, por último, poder hallar los conflictos que están detrás de una demanda del momento, y así facilitar una respuesta adecuada (Pain, 2010).

En última instancia, este enfoque le va a permitir al capacitador poder fijar de forma precisa los objetivos que se deben alcanzar, como así también la metodología para llevar a cabo el proceso de capacitación y, por otra parte, “comprometer a la capacitación y a los capacitadores con un método de trabajo en interacción directa con los usuarios” (Pain, 2010, p. 64).

3.2.2 Capacitación virtual

Las capacitaciones tienen diferentes modalidades de formación. Es decir, diversas tipologías que pueden ser presenciales o de modalidad e-learning o virtual. En el presente trabajo se va a desarrollar la capacitación online o capacitación virtual. Este tipo de capacitación es lo que se está promoviendo actualmente, debido al avance de las tecnologías (Barrera Corominas, 2015).

A partir de los avances de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la factibilidad que estas presentan para la aplicación práctica en la relación enseñanza- aprendizaje, claramente esta ha aumentado la demanda de la utilización de este tipo de modalidad (Vidal Martínez & Camarena Gómez, 2014). Es decir que la modalidad en cuestión se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento (Rivera Aguilera, Rivera Aguilera, Ruiz & Olvera Martínez, 2016).

Tanto Vidal Martínez y Camarena Gómez (2014) como Arjona y Cebrián (2012), coinciden con que, al momento de diseñar un curso o capacitación de esta tipología, se

deben tener en cuenta los perfiles de quienes recibirán dicho curso. El autor Rubió (2016) establece, además, que tanto el conocimiento como así la métrica están disponibles en el momento en que la capacitación se está desarrollando, es decir que los participantes no deben esperar las fechas pactadas.

No obstante, existen dos modos de capacitación virtual. Una de ellas es la denominada sincrónica en donde la comunicación es inmediata y en tiempo real. Esta se puede realizar a través de una videoconferencia o bien mediante un chat, ambas acciones se pueden llevar a cabo por medio de diferentes aplicaciones. La segunda es la asincrónica en la que, a diferencia de la primera, los participantes involucrados pueden comunicarse en diferentes tiempos, por ejemplo, a través de foros, de correo electrónico, o videoconferencias que fueron grabadas con anterioridad (Páez Barón, Corredor Camargo & Fonseca Carreño, 2016).

La educación a distancia logra que los trabajadores puedan, a través de esta, incorporar las habilidades sin tener que dejar de lado sus compromisos laborales (Aguilera et al., 2016). En base a esto es posible destacar ciertos beneficios que la capacitación virtual brinda, siendo uno de ellos que los participantes puedan acceder a esta desde su lugar de trabajo, y de esta manera poder evitar todo tipo de cuestiones relacionadas con fechas, horarios y lugar. También se identifica como beneficio considerar que las personas que van a ser capacitadas se enfrenten al desafío de experimentar los distintos ritmos de aprendizaje y de esta forma poder administrar el tiempo como cada uno lo considere (Méndez, 2002).

Por otro lado, Chiavenato (2009) plantea para esta modalidad algunos fundamentos. En primer lugar, considera que es una red capaz de almacenar, distribuir y además compartir la información y el beneficio es que se puede hacer al instante. El segundo es que se centra en un aspecto con una mirada más amplia, ya que en parte está terminando con los paradigmas tradicionales. También agrega que cuenta con beneficios como el bajo costo, ya que es el medio de información menos costoso, además de construir comunidades de práctica, lo cual promueve la motivación para los aprendices (Chiavenato, 2009).

3.3 Etapas de una capacitación

3.3.1 Diagnóstico de necesidades

Las necesidades de capacitación son definidas como “carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer

y lo que una persona realmente hace y sabe” (Chiavenato, 2009, p.318). Esta primera etapa de la capacitación consiste en desarrollar un inventario en base a las necesidades de capacitación que deben ser el foco de atención. Estas necesidades no tienen que ser obligatoriamente presentes, sino que también pueden ser pasadas o futuras (Chiavenato, 2009). Según el autor anteriormente nombrado estas necesidades no siempre son fáciles de percibir, sino que, por lo contrario, a veces es muy difícil detectarlas. Por esto se deben diagnosticar previamente apoyándose en las investigaciones internas capaces de ubicar y descubrirlas. Según lo que expresa el autor Aamodt (2010), esta etapa tiene como finalidad alcanzar los objetivos de las organizaciones detectando los problemas actuales y los obstáculos o dificultades que se pueden presentar a futuro.

Según Blake (2005) una necesidad de capacitación se detecta cuando una función que la organización requiere, no se desarrolla o realiza con la calidad que se pretende.

A partir de lo anteriormente descrito, las necesidades pueden agruparse en tres grandes grupos. La necesidad por discrepancia se presenta cuando una tarea se está llevando a cabo insatisfactoriamente, lo que significa que lo que se obtiene está en divergencia con lo que se desea obtener. En segundo lugar, la necesidad por cambio se manifiesta cuando la tarea es modificada en la manera en que se realiza, y, la última, la necesidad por incorporación se presenta cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban realizarla (Blake, 2005). Además, según Frame (2005), se puede realizar otro tipo de análisis, detectando si la necesidad es interna o externa. En el caso de ser una necesidad interna, sobre lo que se va a trabajar es acerca de la mejora del desempeño organizacional, y la necesidad externa refiere a todo aquello que una organización puede llegar a requerir de afuera, por ejemplo, nuevos instrumentos tecnológicos.

En consecuencia, es correcto afirmar que para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades existen métodos para que esta tarea sea beneficiosa (Chiavenato, 2007). Dentro del análisis de detección de necesidades hay tres niveles de análisis; ellos son el análisis organizacional, el análisis de tareas y el análisis de persona (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012). El primero refiere a lo que se debe enseñar en el proceso de la capacitación como requerimiento de la funcionalidad de los capacitados. El segundo nivel está relacionado con las condiciones en las cuales deberá desempeñarse cada individuo perteneciente a la organización. Es decir, se toma en cuenta la información necesaria acerca del rendimiento esperado y las habilidades que los empleos necesitan para realizar el trabajo (Fernández & Salinero, 1999). Y, el último,

se vincula con la idea de que cada individuo, como ya es sabido, es distinto, lo que significa que cada uno tiene diferentes experiencias, actitudes, temores etc., y que, por este motivo, cada individuo va a plantear su necesidad de resolver algunos aprendizajes que son derivados de las características y rasgos individuales de quien desarrolla la función (Blake, 2005). Chiavenato (2009) agrega un nivel más que lo denomina análisis de capacitación, el cual se focaliza en los objetivos que serán utilizados en la evaluación del programa de capacitación.

Luego de detectar la necesidad de la capacitación y de evaluar de qué manera se decidió actuar sobre ella, es conveniente expresarla como conducta final. Esta última tiene como función principal anticiparse sobre las características del resultado esperado del proceso de aprendizaje (Blake, 2005). La conducta final está compuesta por cuatro grupos de datos. El primer grupo es la justificación institucional es donde se expresa por qué se decide hacer una actividad dentro de la capacitación. El segundo grupo es el de los objetivos generales -o finalidad- en donde se señalan en términos generales el para qué de la actividad, es decir lo que se desea obtener y lo que se desea evitar. El tercer grupo es el de los objetivos operacionales; aquí se demuestra qué tareas se tendrán que realizar efectivamente al final del proceso y cuáles son las condiciones del participante de la capacitación para llevarlas a cabo. Por último, existen los objetivos de aprendizaje; aquí es donde se especifica detalladamente lo que se aprendió según lo propuesto en cada objetivo operacional. La finalidad de este último grupo es indicar cuándo el participante ha alcanzado su nivel de aprendizaje y hacerlo evidente (Blake, 2005).

En resumen, respecto al diagnóstico de necesidades, se puede establecer que a partir de él se pueden determinar los objetivos de la organización, las competencias a desarrollar o a potenciar necesarias, los problemas de producción que se pueden presentar, como así también los problemas o situaciones conflictivas derivadas del personal (Chiavenato, 2007).

3.3.2 Diseño, desarrollo e implementación de la capacitación

Luego de tener en claro el diagnóstico de las necesidades que es lo que le va a dar base a la capacitación para empezar a planificarla y diseñarla, es necesario establecer los objetivos. Estos objetivos son los que deben determinar los logros que se desean y los medios disponibles para obtenerlos (Werther & Davis, 2008).

El diseño es la segunda etapa del proceso de capacitación. En primer lugar, dentro de este apartado es necesario definir al diseño como la tarea desde la cual se pone en

marcha el plan de actividad de capacitación (Gore, 2004). También este puede ser definido como la planificación de la actividad de capacitación desde una perspectiva global, es decir tomando el diseño como sistema, pero poniendo de manifiesto la necesidad de visualizar la coherencia interna, es decir la relación interna que hace la interacción de las partes entre sí, y, por otro lado, la coherencia externa la cual refiere a la relación del plan con la demanda a la que responde y con otros programas de capacitación (Gore, 2004). Para Chiavenato (2007) esta etapa debe tener un objetivo específico que se va a determinar en base a la fase anterior, la llamada detección o diagnóstico de necesidades.

No obstante, según Gore (2004), el diseño como todo proceso tiene una elaboración donde, a su vez, cuenta con diferentes niveles para poder elaborar el diseño de una capacitación. El primer nivel es el denominado oferta de capacitación en la empresa, en donde se promueve un diseño global, abarcando así la totalidad. Generalmente estos planes están orientados a generar un cambio en donde se vean afectadas las diferentes áreas y niveles de la empresa. En segundo lugar, y siguiendo la misma línea, el próximo nivel es el llamado curso de capacitación en el cual se aboca a lograr los objetivos que son más específicos y no tan generales, y los datos son más exactos en relación al nivel nombrado anteriormente. Por último, existe el tercer nivel que es denominado plan de clase, en donde tanto los datos como los objetivos son más puntuales que los niveles anteriores y esto es lo que le permite al capacitador alcanzar las metas deseables (Gore, 2004). Siguiendo lo descrito anteriormente, es correcto afirmar que aquí el objetivo principal es la decisión en cuanto a la estrategia, y al planteamiento de diferentes preguntas: a quién se va a capacitar, cómo se va a capacitar, en qué se va a capacitar, dónde se va a capacitar y, por último, pero no menos importante, cuándo se va a capacitar (Chiavenato, 2009).

Dentro de esta etapa también debe mencionarse la importancia del contenido de aprendizaje, que se recogerá en base a las necesidades y a los objetivos de la capacitación. Este contenido puede promover el cambio de actitudes o conductas, el establecimiento de aprendizajes o la enseñanza de habilidades; siempre dependerá de lo que desea la organización (Werther & Davis, 2008). Por otro lado, también se solicita que se tengan en cuenta los principios de aprendizaje o también llamados principios pedagógicos que son los que ayudan a que las personas aprendan de manera más efectiva. Los procesos nombrados son cinco. En primer lugar, la participación, la cual puede ser activa y tiene como efecto que los demás integrantes intervengan en el proceso, lo que llevará a reforzar

el mismo. El resultado de lo expuesto es que se aprende más rápido y también se puede recordar lo aprendido durante un tiempo prolongado. Por otro lado, la participación pasiva la cual se contradice con la primera nombrada. El segundo proceso es la repetición. A través de esta técnica de repetir el contenido para el aprendizaje, este último permanece durante más tiempo en la memoria. En tercer lugar, la relevancia, este proceso apunta a que el material o el contenido que se da en la capacitación cuanto más sentido e importancia posee, es más llevadero para el capacitado. En cuarto lugar, la transferencia, la cual se refiere a que cuanta más similitud haya entre el programa de capacitación con las demandas de los puestos, va a aumentar la velocidad del proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. En quinto lugar, la retroalimentación que es la que va a motivar a los aprendices, ya que a través de esta se les da una devolución acerca de su progreso (Werther & Davis, 2008).

Sin embargo, esta etapa tiene diferentes componentes siendo ellos los objetivos que dan a conocer los enunciados de aquellos resultados que se desean lograr a través del programa y de esta manera van a servir como guías para la acción. Para continuar es de suma necesidad hacer una distinción entre los objetivos organizacionales, es decir, aquellos que demanda la organización, y los objetivos específicos que son aquellos que a través del programa se intentarán crear (Gore, 2004).

Desde otro punto, se debe considerar como un aspecto fundamental la variable tiempo. Dentro de esta se van a encontrar tres conceptos a distinguir diferentes. Por una parte, la duración que reflejará la cantidad de horas que se asignarán al programa. El otro concepto es la frecuencia, la cual se define como la regularidad que se debe mantener entre un encuentro y el otro -por ejemplo, pactar un encuentro dos veces a la semana. En último lugar, el concepto de extensión que hace referencia al periodo en el que se realizará el programa (Gore, 2004).

Es de suma importancia destacar que el desarrollo cumple un rol fundamental dentro del proceso de capacitación. Según el autor Rubió (2016), el concepto de desarrollo es definido como un conjunto ordenado y que debe seguir cierta línea de coherencia respecto a las acciones formativas, y tiene como objetivo mejorar tanto conocimientos como competencias requeridas para poder lograr a nivel individual y grupal los objetivos de capacitación establecidos anteriormente.

De esta forma, Chiavenato (2009) afirma que, además, dentro del desarrollo se debe precisar dividir el trabajo que luego se va a realizar en los diferentes módulos de la capacitación. La definición y selección de los recursos necesarios y métodos para llevar

a cabo la implementación también debe resolverse en esta fase, y en qué momento se van a utilizar, esto refiere a las herramientas necesarias, materiales, como así también técnicas, y actividades. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la capacitación es que los participantes adquieran la habilidad para la toma de decisiones, una buena herramienta es el role playing (Aamodt, 2010). Es decir, en esta etapa se va decidir y organizar que es óptimo emplear para el buen desarrollo de la capacitación (Aamodt, 2010).

Dicho esto, vale aclarar que debido a la importancia de las herramientas, actividades y técnicas utilizadas se desarrollará con más precisión en otro apartado.

Por otro lado, dentro de este apartado también se menciona la implementación de la capacitación, la cual debe estar relacionada a las necesidades estratégicas de una organización (Chiavenato, 2009). Aquí se debe poner en práctica las acciones de ejecutar y dirigir el programa de capacitación (Chiavenato, 2009).

En dicha etapa se lleva a cabo la presentación del coordinador o capacitador responsable del proceso, luego se les brinda información acerca de los objetivos de la capacitación a los participantes y también se les informa acerca de cómo va a estar programado dicho proceso, por ejemplo, cuánto tiempo tienen de receso (Aamodt, 2010).

No obstante, según Pain (2010) dentro de esta etapa deben establecerse diferentes tareas las cuales deben ser respetadas. Durante esta fase es importante considerar la buena programación de las operaciones, es decir la organización de las tareas. Esto se puede implementar a través de la identificación de las tareas, la clasificación cronológica de las mismas y el seguimiento. Además, la sistematización de las observaciones dispersas, estas se pueden visualizar a través de un tipo de documento, que se entrega a los participantes al finalizar la clase o cada actividad de la capacitación, para que ellos puedan escribir la conformidad con la capacitación, si quieren dejar alguna queja o reclamo. Luego de esto el coordinador debe procesar la información y encontrar una solución inmediata sobre la marcha en caso de que sea necesario (Pain, 2010).

Por otro lado, también es importante garantizar el acomodamiento del proyecto, el cual se logra a través del registro del feed-back de los empleados. Además, facilitar los elementos para readaptar el proyecto y de esta forma permitir la evolución del mismo (Pain, 2010).

Por último, otra de las tareas a desarrollar en esta etapa es la animación del grupo de seguimiento. Aquí se debe organizar la comunicación e interacción entre el consultor y los participantes, para que estos últimos se sientan parte del proceso (Chiavenato, 2009; Pain, 2010).

Asimismo, Chiavenato (2009), describe que para que la implementación del proceso sea buena se deben cumplir diferentes factores. La calidad del material de capacitación debe ser analizado y supervisado con anterioridad. El material de enseñanza tiene como finalidad concretar la instrucción y facilita la comprensión. También se tiene en cuenta la calidad y la preparación de los instructores o los capacitadores. Se procura que ellos tengan un abanico de aptitudes como lo son la motivación, la facilidad para la comunicación y para las relaciones humanas, la didáctica y conocimiento en las temáticas que van a desarrollarse a lo largo de la capacitación (Chiavenato, 2009).

3.3.3 Evaluación y control de los resultados

Gronlund (1973) plantea que la evaluación es el proceso sistemático mediante el se cual se define el nivel de consecución de los objetivos instructivos por parte de los participantes.

Esta es la última etapa dentro del ciclo de capacitación. El objetivo primordial es verificar cuáles fueron los resultados logrados a partir del desarrollo de la capacitación (Chiavenato, 2007). Además, también tiene como finalidad observar las modificaciones deseadas en los participantes de la capacitación y de esta manera comprobar si la metodología empleada en la capacitación funcionó. Por otro lado, la evaluación de los resultados permite detectar necesidades en un futuro, que en el presente no pudieron ser cubiertas. En otras palabras, esta etapa también tiene como utilidad indagar sobre los datos recogidos y a partir de estos tomar diferentes decisiones sobre los participantes respecto a la organización (Abdala, 2009; Rubió, 2016).

Para poder evaluar lo anteriormente mencionado existen diferentes métodos. Hay cuatro criterios básicos para poder evaluar una capacitación (Bohlander, Snell & Sherman, 2003). En primer lugar, la reacción que refiere a la reacción de los participantes en donde se expresa que un participante feliz va a poner más foco en la capacitación. En segundo lugar, se ubica el criterio denominado aprendizaje, este es el que se ocupa de tener un parámetro de los conocimientos y habilidades de los participantes antes y después de la capacitación, para que, de esta manera, se pueda visualizar cuánto aprendió realmente el participante (Bohlander et al., 2003). En tercer lugar, se ubica el desempeño en donde se va a evaluar el efecto en el trabajo respecto a las habilidades y comportamientos aprendidos. Estos cambios anteriormente mencionados, deben evaluarse a través de la observación, una evaluación 360°, o bien a partir de las investigaciones del capacitador (Chiavenato, 2007). En cuarto lugar, el resultado que es

donde se intenta medir las consecuencias de la capacitación respecto a los resultados del negocio de la organización. Chiavenato (2009) afirma que más adelante se agregó un nuevo criterio que se llama renacimiento de la inversión. Esto refiere a “el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada” (Chiavenato, 2009, p. 388).

Existen dos tipos evaluaciones que se utilizan según el objetivo que se quiera obtener. Estos tipos son: la evaluación sumativa que centra en el final del proceso, es decir en el resultado final de la enseñanza-aprendizaje, y, por otro lado, la evaluación formativa, que contrariamente a la anterior, evalúa todo el proceso, es decir es una evaluación continua que se orienta al seguimiento desde el principio hasta el final (De la Orden Hoz & Pimienta Pietro, 2016).

Dentro de la evaluación se deben tener en cuenta cinco medidas de evaluación. La primera es el costo, que refiere a cuál fue el monto que se invirtió en la capacitación. La calidad es la segunda medida, la cual evalúa en qué grado se cumplieron las expectativas de la capacitación. Por otro lado, el servicio que refiere a si los participantes satisficieron sus necesidades o no. Luego, la rapidez que mide si los participantes se pudieron ajustar a los nuevos desafíos que se presentaron durante el proceso de capacitación, y, por último, los resultados que se obtuvieron como consecuencia del proceso (Chiavenato, 2007).

En conclusión, en esta etapa se va a llevar a cabo el monitoreo del proceso, la medición y evaluación de los resultados, también la comparación entre la situación actual y la situación anterior y, por último, el análisis de costos/beneficios (Chiavenato, 2007).

3.4 Actividades, técnicas y métodos empleados en los procesos de capacitación

Para poder llevar a cabo una capacitación beneficiosa, es inevitable considerar técnicas y herramientas que se adapten al proceso de dicha capacitación. Para comenzar a desarrollar el presente apartado es necesario tener en cuenta el concepto de actividad, que es sinónimo de acción. Las características más significativas dentro del aprendizaje son: siempre establecen una relación con los contenidos, deben estar orientadas a una meta, se determinan según las estrategias metodológicas y los recursos, y, por último, incorporan mecanismos de retroalimentación (Fernández & Salinero, 1999).

Según Bohlander et al. (2003) antes de seleccionar una técnica para la capacitación que se va a desarrollar, es necesario que se tengan en cuenta diferentes factores siendo estos la efectividad en relación al costo y el contenido deseado del programa. Por su parte, Gore (2004) agrega que no todas las técnicas deben estar dirigidas

a un contenido específico, por lo tanto, cabe resaltar que hay algunas actividades que se utilizan para alistar al grupo para trabajar de manera grupal y revisar su experiencia, estas reciben el nombre de actividades de caldeamiento, y tienen como objetivo primordial lograr un buen ambiente de confianza. Sin embargo, también existen actividades con otros objetivos, por ejemplo, las que tienen como finalidad relacionar al grupo con una necesidad, brindando un marco de referencia compartido. Por otro lado, también existen las actividades que tienen la intención de facilitar la obtención de habilidades necesarias para poder relacionarse de manera clara con los contenidos que van a ser presentados (Gore, 2004). Otro tipo de actividades tienen como propósito fijar los contenidos y desde aquí crear conclusiones (Gore, 2004). Siguiendo con los factores, también se hace presente la idoneidad de las instalaciones con las cuales se cuenta para poder desarrollar el proceso de capacitación, así como también las preferencias y capacidad de las personas a las cuales está destinada la capacitación en cuestión, de la misma forma que también hay que considerar las preferencias y capacidad del capacitador encargado de llevar adelante dicha actividad y, por último, los principios del aprendizaje a emplear. Sin dudas, estos factores van a depender la cada situación específica. Además, las técnicas se pueden dividir en dos grupos, dependiendo de en qué ámbito deben utilizarse, ya sea dentro del sitio de trabajo o fuera de este (Bohlander et al., 2003). Estas técnicas o actividades de aprendizaje pueden cubrir diferentes funciones. Para que esto sea beneficioso es importante que el capacitador tenga en claro cuál es el propósito de cada actividad respecto a la totalidad y, de este modo, poder estimar cuánto tiempo y qué significación se le va a asignar a cada una (Colom, Sarramona & Vázquez, 1994).

Por otro lado, es relevante aclarar que la escala en la que se presentan las actividades lleva una lógica, ya que siempre se debe respetar la organización de los contenidos y también el tiempo. Además, cuanto más variada sean estas técnicas o actividades la capacitación arrojará mejores resultados que si se trabaja solo en base a una o dos (Gore, 2004). Esto tiene una explicación y según Gore (2004) es que si hay una secuencia de más de dos actividades se logra que el grupo de participantes llegue a un nivel más alto respecto al que se hubiera llegado si se utilizan una o dos técnicas, por la simple razón de que “de esta forma se aprovecha el momento más alto de la curva, evitando las mesetas producidas por la pérdida de motivación” (Gore, 2004, p.227).

Como anteriormente se mencionó, en la capacitación on-line las técnicas y herramientas que se van a utilizar son muy interesantes. Unas de ellas son los recursos audiovisuales. A partir de esta clasificación, se puede a su vez agruparlos de diferentes

formas según sus características. Existen los recursos, de imagen fija, de imagen móvil, de audio, y los audiovisuales en sí, que es el conjunto de imagen móvil con audio (Fernández & Salinero, 1999). Estos se refieren a videos, publicidades o historias con soporte de imagen; estas técnicas se vinculan más con la comunicación que con la participación activa (Werther & Davis, 2008). Por otro lado, también es muy utilizado en este tipo de capacitación el role play o la representación de papeles, en el cual la participación es activa y consiste en desempeñar el papel de otras personas simulando sus comportamientos (Werther & Davis, 2008). Además, esta herramienta va a manifestar también la importancia de cada contexto, los hábitos que cada uno adquiere y también la cultura de las acciones y comportamientos de cada uno (Gore, 2004). Para capacitar en un proceso gerencial es muy utilizada dicha técnica, ya que desde aquí se pueden manejar las situaciones conflictivas (Werther & Davis, 2008), además de que el participante adquiere diferentes identidades, por lo que es normal que cada uno exagere las conductas de sus compañeros (Werther & Davis, 2008). Por otra parte, la técnica denominada estudio de casos, se realiza a través del estudio de una situación, ya sea real o simulada. Aquí los capacitados aprenden sobre las acciones que a futuro son deseables que pongan en práctica, por ejemplo, la toma de decisiones (Werther & Davis, 2008). Por último, una herramienta muy utilizada es la lectura previa, que va a responder a los diferentes objetivos dependiendo de lo que se busque en la capacitación. De todos modos, esta herramienta puede tener dos tipos de funcionalidad, una como disparadora y la otra como ordenadora. Respecto a la primera funcionalidad nombrada anteriormente es correcto afirmar que esta tiene como objetivo ser el punto de partida de la capacitación, brindando así un adelanto previo acerca de la temática que se va a tratar (Gore, 2004). También se debe tener en cuenta que algunas personas se sienten más preparadas y, por lo tanto, seguras si se presentan a la capacitación con el material leído. En relación a la segunda función, tiene como objetivo primordial intentar que los participantes adquieran el conocimiento necesario para que durante el proceso de capacitación puedan vincular la lectura previa con el contenido que el capacitador esté exponiendo (Gore, 2004).

Resulta fundamental describir que en el caso de la herramienta lectura previa, se deben considerar dos puntos. El primero, las lecturas brindadas a los capacitados deben tener una coherencia entre sí y, además, con los objetivos planteados como así también con las actividades y la temática de la capacitación. El segundo punto refiere a la idoneidad de los participantes. Por otra parte, también es importante hacer foco en la cantidad de material que se le da a los participantes para leer, ya que esto en vez de

beneficiar puede perjudicar tanto al participante, como al capacitador y, a su vez, al proceso de capacitación (Gore, 2004).

3.5 Modelos Mentales

Como ya se mencionó previamente, la capacitación tomada para el análisis la temática abordada son los modelos mentales.

Es de total necesidad definir el concepto nombrado anteriormente. En primer lugar, hay que nombrar a la psicología cognitiva, ya que esta rama es la encargada de estudiar los procesos mentales superiores para darle una explicación a la conducta humana. La rama anteriormente mencionada sienta sus bases en el supuesto de que el ser humano construye y transforma en su mente las maneras de ver e interpretar el mundo (Rendón Uribe, Parra Moncada, Holguín Higueta, Cano Álvarez & Arana Medina, 2005). Jhonson Laird es quien retoma esas bases de la psicología cognitiva y las indaga en diferentes tipos de representación: las proposiciones, los modelos mentales y las imágenes (Rendón Uribe et al., 2005).

No obstante, el concepto de modelo mental es definido por Fredy Kofman (2008) como el conjunto de ideas, creencias y valores a partir de las cuales le damos sentido al mundo en el cual vivimos. Por otro lado, Chiavenato expresa que son los datos internos que el ser humano exporta hacia afuera, creando una realidad y en base a esto se toman decisiones en el ámbito laboral (Chiavenato, 2007). Por otro lado, Laird los define como los procedimientos que permiten la creación y manipulación de la realidad. Asimismo, afirma que la mente construye representaciones mentales, y estas son las que interactúan entre el individuo y el mundo (Rendón Uribe et al., 2005). Además de esto y citando lo expresado por Senge (2010), estos modelos son activos y, por lo tanto, moldean los actos y, además, son simplificaciones. En otras palabras, todas las ideas, creencias y valores se van a reducir, unir y así formar un modelo mental con el cual luego va a interpretarse la realidad y en base a esto se incorporarán diferentes comportamientos.

Los modelos mentales tienen tres características principales. La primera es que son complejos, lo cual refiere a que, generalmente, están conformados por una estructura jerárquica la cual trae consecuencias relacionadas con que el humano puede conceptuar la estructura global del sistema y luego desajustarla en subsistemas separados. La segunda característica es que son dinámicos; esto quiere decir que su configuración y sus características están en permanente cambio. Por último, existe la característica que dan a conocer las relaciones causales entre los distintos elementos del sistema (Rendón Uribe et al., 2005).

Es de suma importancia prestar atención a estos modelos, ya sea desde una perspectiva personal u organizativa, ya que afectan las acciones que se realizan y, por lo tanto, las decisiones que se toman. Se propone el acceso a los modelos mentales desde tres puntos de partida. El primero es el conocimiento de los llamados “sistemas de representación”, en donde se argumenta que entran en juego las maneras de procesar la información y luego representarla mentalmente y, en base a esto, el resultado es cómo cada persona se relaciona con el mundo. La segunda vía de acceso es la identificación de los patrones de lenguaje verbal del interlocutor. Este concepto se relaciona con que el lenguaje verbal refleja la identidad de cada individuo, es decir que el lenguaje verbal de cada persona dice mucho acerca de esta, y, por lo tanto, de sus modelos mentales. De esta manera se conoce cómo cada individuo percibe la realidad. La tercera vía es la observación del “lenguaje corporal” que refiere a que, mediante la fisiología, se dan a conocer muchos sentidos de nuestra experiencia interna. Es por esto que se requiere prestar atención al lenguaje corporal, porque a través de este se pueden detectar diversas señales que son parte de los modelos mentales de cada individuo (Senge, 2010).

Asimismo, existen maneras de clasificar los modelos mentales. Esto depende de la actitud que tome uno en base a la perspectiva del otro. Por un lado, según Kofman (2014) uno de ellos es abarcando la arrogancia ontológica, definida como la creencia de que la opinión establecida por uno es la correcta y, por lo tanto, la privilegiada, siendo esta la única. Y desde el caso contrario, existe la humildad ontológica entendida como la comprensión de que nadie tiene un derecho especial sobre la realidad para establecer cuál es la verdad o la manera que tiene el otro de interpretar la realidad, promoviendo así la comprensión y el respeto (Kofman, 2014).

3.5.1 Filtros de los modelos mentales

En efecto, es de importancia mencionar las fuentes de los modelos mentales. Según la perspectiva de Kofman (2004) estas son cuatro, y serán nombradas y descritas próximamente. La biología es la primera. Kofman (2004) expone que el primer filtro del ser humano es el sistema nervioso y que, además, las personas tienen ciertas limitaciones fisiológicas para poder distinguir los diferentes fenómenos con los sentidos. Esta imposibilidad de percibir es lo que va a impedir la posibilidad de actuar, justamente por lo mencionado anteriormente, porque si no se puede percibir no se puede actuar. Para esto se va indagar sobre la teoría de la percepción la cual afirma que el mundo produce cambios “afuera” y estos cambios impactan directamente en el sistema nervioso, es decir “adentro”. Desafiando esta teoría, Maturana y Varela (2003) refutan que el mundo

exterior solo puede causar desordenes en el sistema nervioso y que, por lo tanto, lo que el ser humano percibe está más determinado por la estructura del sistema nervioso y no tanto por las perturbaciones externas (Kofman, 2004). Siguiendo las líneas de Maturana y Varela (2003), quienes afirman que respecto tanto a la biología como a las estructuras cognitivas, el mundo de las experiencias es interno, es decir está dentro de cada ser humano. En conclusión, respecto a esta primera fuente es correcto afirmar que la similitud de la biología de los seres humanos es lo que permite tener una “realidad” común (Kofman, 2004).

En segundo lugar, se encuentra el filtro llamado lenguaje, definido como “el espacio de sentido en el que la (realidad) aparece en forma inteligible y comunicable” (Kofman, 2004, p. 257). Los investigadores de la cognición, el cerebro y la conciencia llegaron a la conclusión de que las categorías lingüísticas van a predeterminar y definir la percepción. A la conclusión que se llega a partir de esto es que “uno no habla de lo que ve, sino que ve solo aquello de lo que puede hablar” (Kofman, p. 259).

En tercer lugar, se encuentra la cultura. Para Schein (1988) este concepto es definido como el patrón de los supuestos básicos que son en primer lugar aprendidos y compartidos por un determinado grupo, con la finalidad de poder resolver los conflictos o las problemáticas tanto de adaptación externa como interna. Si este supuesto funciona es porque claramente intervino de buena manera y fue considerado válido y aprobado para ser enseñado a los próximos miembros de los grupos, pudiendo adoptar este supuesto como la manera correcta de pensar y sentir los temas referentes del grupo. Siguiendo las líneas anteriores, en cualquier grupo los denominados modelos mentales se van a reproducir a partir de las experiencias compartidas (Kofman, 2004).

Por último, vale mencionar el filtro de la historia personal, es decir nacionalidad, sexo, raza, origen étnico, así como también las influencias familiares, el nivel de educación, las condiciones tanto sociales como económicas y todo lo que se relacione con las características individuales. Todas estas propiedades son las que van a ser parte de la conformación de un modelo mental (Kofman, 2004).

En conclusión, respecto a lo descrito en las líneas anteriores, es correcto afirmar que las fuentes o filtros mencionados son los que van a construir un modelo mental determinado y no otro, ese modelo es el que va a llevar a los individuos a relacionarse con algunas personas sí y con otras no, de la misma manera que van a reaccionar tras determinadas acciones y actitudes y no sobre otras (Kofman, 2004).

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

Estudio descriptivo cualitativo.

4.2 Participantes

Uno de los participantes fue el Licenciado en Psicología, especializado en Psicología Organizacional, quien dirigió la capacitación nombrada y es coordinador de la Práctica Profesional Habilitante; a su vez, es el dueño de una consultora de Recursos Humanos ubicada en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Además, participaron en la capacitación 32 médicos anestesiólogos quienes ocupaban posiciones gerenciales dentro de la organización de servicios médicos especializados. El rango de edades de dichos profesionales es de entre 30 y 51 años, siendo mayormente de sexo masculino, aproximadamente el 70% del total.

4.3 Instrumentos

Se observó un video de una capacitación brindada por el coordinador de la Práctica Profesional y Habilitante realizada en el año 2018, titulada como “Comunicación, Negociación y Liderazgo”, la cual estaba centrada en la comunicación interna. Para este trabajo de integración, específicamente, se utilizó la clase de “Modelos Mentales”.

También se hizo una entrevista semi-estructurada con el capacitador con el objetivo de indagar sobre las situaciones y observaciones para el armado de objetivos, la duración total de la capacitación medida en cantidad de días, el perfil profesional de los capacitados, la planificación de dicha capacitación y, además, acerca de la clase “Modelos Mentales” para la capacitación orientada a dirigentes de una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por otro lado, el capacitador facilitó una evaluación de satisfacción en donde están registradas las respuestas de los participantes.

4.4 Procedimiento

La clase de Modelos Mentales fue dividida en dos encuentros, donde en ambos se desarrolla dicho tema. La clase se filmó enteramente y se dividió en 3 partes. La primera tuvo una duración de 1 hora y 28 minutos, la segunda 1 hora y la última duró 1 hora y 25 minutos, completando un total de aproximadamente 4 horas.

Las entrevistas realizadas al profesional se dieron en dos cortas reuniones de aproximadamente 20 minutos cada una mediante la plataforma de Google Meet, donde se presentaron los datos faltantes y explicaciones más profundas acerca de la capacitación realizada.

5. Desarrollo

5.1 El proceso de capacitación de la clase de “modelos mentales” para una organización dedicada a los servicios de médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

En este apartado se va a responder al primer objetivo planteado en el Trabajo Final Integrador, el cual postula la descripción del proceso de capacitación en la clase de modelos mentales. Como ya se mencionó, en líneas anteriores, este consiste en cuatro etapas según Rue y Byars (2000 citado en García Solarte, 2009).

La primera es la detección de necesidades. En esta, se sugiere que el facilitador diagnostique estas necesidades apoyándose en las investigaciones internas la cuales van a dar pie para poder descubrir las ya nombradas y describirlas (Chiavenato, 2009). Siguiendo esta lógica, en la entrevista que se le realizó al capacitador, cuenta que para poder identificarlas realizó una charla con el cliente el cual se encarga de las formaciones de la organización en donde se le informó cuál era el inconveniente y las cuestiones que se debían ajustar. Además, es de suma importancia poder identificar sobre qué tipo de necesidad se va a trabajar. Según Blake (2005) existen tres, y en este caso se hará foco en la necesidad por cambio. Esta necesidad de cambio surge a partir de que dentro de la organización se quiere generar una modificación en los médicos anestesiólogos. Y, además, a través de lo conversado en la entrevista que le realizó al licenciado responsable de llevar cabo la clase de modelos mentales, se llegó a la conclusión de que la necesidad principal que se detectó es interna siguiendo el concepto de Frame (2000).

En la entrevista que se le realizó al coordinador, afirma que el cliente plantea que lo que necesita el personal de la organización es una formación en gestión, y que para llevar a cabo esto se contrataron diferentes profesionales para poder realizar una diversidad de capacitaciones desde distintos ámbitos: medios de comunicación y comunicación externa, teoría política, sociología económica y comunicación interna, que es en lo que se enfoca este trabajo. Dicho esto, es correcto afirmar que lo que el cliente busca es que los médicos adquieran otros conocimientos y habilidades que excedan la parte médica, y que sean productivos para las actividades y las situaciones que tienen que enfrentar día a día.

Asimismo, el capacitador afirma que la estrategia es capacitar en temas de gestión y de política para que los médicos puedan incorporar esos temas vistos en cada clase a la vida laboral. De esta misma manera lo afirman Werther y Davis (2008), cuando asumen que la capacitación es una actividad en la cual uno de sus objetivos es que el trabajador

pueda integrar todo lo trabajado en el proceso, a su vida personal y organizacional. Además, en la entrevista el coordinador afirma que el cliente le informó que, si no modifican la gestión y política actual de la organización, puede existir una futura amenaza dentro de esta.

No obstante, para seguir con el proceso de capacitación, es de suma importancia poder conocer y analizar el rubro, que como ya se conoce es la medicina, y está orientado especialmente a médicos anestesiólogos. También tener en cuenta el tipo de empresa, que según la información facilitada por el coordinador forman parte más de 40 federaciones de distintas provincias del país.

Por otro lado, y siguiendo el orden del proceso dentro del diseño según Chiavenato (2009) se debe responder a diferentes preguntas; a quién se va a capacitar, como ya fue mencionado, y en este caso es necesario indagar en la caracterización de dichos participantes, ya que poseen características como, poder adquisitivo alto, el cual los ubica en la clase social alta. A su vez, se los considera como personas que se posicionan en un lugar de sabihondos y también de superioridad, donde pocas veces les interesa adquirir conocimientos sobre otros ámbitos que no sean médicos o clínicos. Mencionando lo anterior, el capacitador se encuentra con la posibilidad de que los participantes no capten la atención durante la capacitación y que tampoco les interesen los temas abordados. A partir de esto el facilitador emplea como primera estrategia organizar una buena presentación profesional en el primer encuentro con los participantes, generando así empatía con ellos. Por lo mencionado, en líneas anteriores, es fundamental que quien esté al mando del proceso sea estratégico en la planificación del diseño para obtener una capacitación beneficiosa y exitosa, como así lo afirma Blake (2005).

Otras de las preguntas fundamentales a la cual se debe responder según Chiavenato (2009) es cómo se va a capacitar. En este caso fue de manera on-line, de forma sincrónica, en donde la comunicación es inmediata y en tiempo real (Paez Baron et al., 2016). Luego de tener la clase, según la información facilitada por el coordinador, los participantes tienen la oportunidad de volver a verla; de esta forma se está haciendo alusión a la modalidad asincrónica, que, a diferencia de la primera, esta no surge en tiempo real y, por lo tanto, la comunicación no es inmediata (Paez Baron et., al 2016). Esta capacitación fue realizada de manera on-line, ya que como antes se mencionó, la organización está formada por médicos de distintas partes del país. Otra pregunta es, propuesta por el autor Chiavenato (2009), dónde se va a capacitar. Esto dependió de cada uno de los participantes. Por su parte, el coordinador junto a su equipo se encontraba en

una sala del edificio de la organización ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, y los médicos algunos en sus casas, otros en sus consultorios, y otros, por ejemplo, manejando. También dentro de las preguntas a responder se encuentra en qué se va a capacitar; en este Trabajo Final Integrador, el foco está puesto en los modelos mentales.

Además, dentro de esta etapa se debe tener en cuenta, el contenido de aprendizaje que se va a desarrollar dentro de la capacitación, el cual es de suma importancia ya que son los responsables de lo que va a ser enseñado (Werther & Davis, 2008). Respecto a lo previamente mencionado, el coordinador en la entrevista, coincidiendo con Gore (2004) y con Pain (2010), relata que este contenido él lo pensó de manera organizada, ya que debe seguir una lógica. Además, explicó que este contenido debe ser adecuado a los médicos anestesiólogos. Al seleccionar el contenido se debe pensar, entonces, en que este sea motivacional para los participantes, que llame la atención y que permita establecer una relación con el trabajo que realizan día a día.

Además, para el diseño, en la entrevista, el capacitador explica que él también debe sentirse adecuado con este diseño, porque si no se verá imposibilitado a llevarlo adelante.

Y, por último, se debe responder a la pregunta cuándo se va a capacitar, que se relaciona con lo que expone Gore (2004). Según Gore (2004) el tiempo se puede dividir en tres grupos, duración que refleja la cantidad de horas, en este caso 3 horas por clase; por otra parte, la frecuencia que es la regularidad que se debe mantener entre encuentro y encuentro, en este caso, una vez por semana; y, por último, la extensión que refiere al periodo en el que se realiza el programa, fue de 3 meses.

Dentro del desarrollo de la capacitación, se va a decidir y organizar la selección de los recursos, métodos, técnica, actividades, materiales y todo lo necesario para luego poder llevar a cabo la implementación (Aamodt, 2010). En este caso, según la información brindada por el capacitador se utilizaron esas herramientas específicas por diferentes cuestiones. En primer lugar, el empleo de un Power Point en donde se vio reflejada la teoría de la clase para que los participantes puedan seguir el hilo de la exposición a través de los sentidos tanto auditivo y visual, lo que alimenta la atención de cada uno de los participantes. Por otro lado, el role play se llevó a cabo para que los participantes puedan tener en cuenta, a través de las preguntas que le realizaban al coordinador, los diferentes puntos de perspectiva -es decir, modelos mentales que existen. Por otro lado, el coordinador también decidió trabajar sobre El cubo de Piaget y el cuento de los seis sabios, para que se pueda dar cuenta de la existencia de la arrogancia ontológica

propuesta por Kofman (2014). Por otra parte, en cuanto a la reflexión sobre la empresa K y la metáfora del elefante, el coordinador decidió emplearlo debido al filtro denominado cultura.

La siguiente etapa es la implementación, en donde los capacitadores deben estar preparados para poner en acción la capacitación (Chiavenato, 2009). Aquí se debe tener en cuenta el orden cronológico de las actividades, tal como lo expone Pain (2010). El coordinador explicó que este punto es muy importante para que los participantes puedan seguir el hilo de la clase y, además, para que presten atención y no se aburran o se desinteresen durante el proceso. Por este motivo, tal como lo mencionó el licenciado a cargo de la capacitación, existe una lógica estratégica para entrelazar lo teórico, con lo práctico y con lo personal/ laboral, en donde se promueve en principio exponer lo teórico, luego explicar la teoría en base a, por ejemplo, un cuento o historia que se ajuste a lo expuesto y, por último, que los participantes puedan asimilarlo con su vida profesional y personal. Asimismo, el desarrollo del contenido establecido se desarrolla desde un nivel más fácil a un nivel más difícil, y esto también es parte de una estrategia planteada por el coordinador en la entrevista realizada.

Por otro lado, dentro de esta etapa tal como lo expresa Chiavenato (2009), se debe tener en cuenta la calidad de los capacitadores- Desde este punto, el capacitador asume que debe ser empático, promover la escucha, darle el lugar al participante, y tener una buena comunicación.

De esta misma manera, también se debe tener en cuenta, tal como lo expresa Chiavenato (2009), la animación de grupo, para que los participantes se sientan parte del proceso (Chiavenato, 2009; Pain, 2010). Lo que se pretende es que los participantes se encuentren motivados durante el proceso de capacitación. En este sentido, el facilitador dentro de las clases de Modelos Mentales, da mucho lugar a la participación activa de los médicos que están siendo capacitados, y ellos recurren a esa participación.

Asimismo, se debe evaluar la calidad de los materiales que se le brindan a los participantes (Chiavenato, 2009). En este caso, en la entrevista, se detalló que se les brinda material, pero que pocas veces este es leído por los participantes. Este material, es armado, y analizado por el licenciado antes de ser entregado a los médicos.

Por último, la etapa final es la evaluación, la cual se va a desarrollar de manera específica en el último objetivo.

5.2 Técnicas y herramientas que se utilizan en la clase de modelo mentales para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

Este segundo objetivo está enfocado en las herramientas, técnicas y actividades que se utilizaron durante el proceso de la clase de modelos mentales.

En este sentido, tanto las herramientas como las técnicas y las actividades fueron muy variadas lo cual ayudó al personal capacitado a poder entender la parte teórica. A continuación, se van a desarrollar de forma cronológica las actividades, técnicas y herramientas.

Para comenzar, se dictó una actividad en donde los participantes debían responder como la resolverían. Esta actividad es conocida como “la unión de los nueve puntos”, en donde se deben unir los mencionados puntos con líneas rectas. La solución es más complicada de lo que parece, y para lograrla se necesita salir del modelo mental de cada uno, ya que la mayoría de los seres humanos tienden a intentar unir estos puntos formando un cuadrado, y resulta ser que esa no es la solución.

Luego se les mostró a los participantes tres imágenes diferentes con ilusiones ópticas utilizadas y conocidas en la Gestalt. Las protagonistas en este caso fueron: la joven y anciana, el florero y las dos caras, y, por último, el saxofonista y el rostro de la mujer. En este caso, también se intentó explicar que depende desde qué punto o desde que mirada se observe cada cosa es lo que se va a percibir, dando a entender que, además, no todos ven lo que ve uno. En este sentido la mayoría de los participantes pudieron identificar ambas figuras en las tres fotos, aunque la que más se complicó identificar fue la imagen de la joven y la anciana. Desde esta perspectiva, y en relación a los modelos mentales, Kofman (2014) afirma que cada ser humano construye una interpretación interna de la realidad, a través de los diferentes filtros de los modelos mentales, es decir cultura, biología, lenguaje y experiencias de vida. A partir de estos se va a dar una respuesta acerca de lo que se ve en cada una de las imágenes que se les fue mostrado a los participantes.

Consiguientemente, se les comenta una breve historia en donde un elefante pequeño fue criado atado a una estaca, intento en diferentes ocasiones desatarse, pero esto le fue imposible. Creció atado a esa estaca, y de grande nunca lo intentó porque creía que no iba a poder hacerlo. Con este cuento, a modo ilustrativo, se intenta dar a conocer que a lo largo de nuestra historia ciertos modelos mentales permanecen.

El capacitador luego decide dar un ejemplo a modo más empresarial, organizacional o institucional. Para esto plantea una pregunta con el fin de que los

médicos participen. La pregunta es la siguiente: “¿Sabían ustedes cuál fue la primera empresa que tuvo el proyecto sobre el escritorio de fotografía digital?”. Los médicos participan y añaden que la empresa es “K”; efectivamente es la empresa a la cual se estaba refiriendo el licenciado a cargo de la capacitación. Los participantes añaden que lo que pasó con la empresa mencionada fue que no se adaptó correctamente. Es así como se llega a la conclusión entre los participantes y el consultor, que la empresa mencionada no pudo visualizar e identificar hacia dónde iba el cambio del modelo mental del público que compraba los productos. A raíz de esto, el capacitador les sugiere que es de suma importancia poder analizar y pensar sobre el modelo mental de la federación a la que pertenecen, para identificar desde qué modelo mental se está interpretando la realidad. Y, además, que en muchas ocasiones es necesario cambiar, revisar, ordenar o incorporar modelos mentales que sean más adaptables a la realidad del momento.

En el caso de las dos actividades anteriores, es decir la del cuento del elefante y la reflexión sobre la empresa K, se puede observar claramente la presencia del filtro de los modelos mentales llamado cultura. Ya que, por un lado, desde la perspectiva de la empresa K, se fomentaron patrones usuales de interpretación y acción y luego estos patrones permanecen en el tiempo, y se convierten en una cultura de grupo (Kofman, 2014). Esta empresa tiene una visión del mundo que con el pasar del tiempo no se pudo ajustar a las necesidades y requerimientos del público.

Desde el punto de vista del cuento del elefante, el mismo animal limitó la exploración de nuevos mecanismos (Kofman, 2014), debido a lo que ya experimentó en el pasado y a que su modelo mental se limitó a la creencia, de que nunca iba a poder desatarse.

Además, desde otro punto de análisis respecto a las dos actividades anteriormente nombradas, es correcto afirmar que se relaciona fuertemente con una de las características de los modelos mentales, esta es que son dinámicos, ya que la configuración y las características están en permanente cambio (Rendón Uribe et al., 2005). Dando a entender, por un lado, que el elefante no pudo lograr con el paso del tiempo adaptar y modificar el modelo mental que tenía desde pequeño, y, por otro lado, lo que la empresa Kodak no pudo lograr la empresa ese modelo mental dinámico, para poder adaptarlo a su público.

Luego del ejercicio y análisis mencionado, se pasa a relatar un cuento titulado como “la decisión de María”, en donde al finalizar el cuento se les da la opción de hacer una pregunta sobre cada personaje protagonista. En este sentido, se hace un role play en

donde el coordinador, en este caso, se pone en el lugar de cada uno de los personajes para responder las preguntas. En este espacio, lo que desea dejar plasmado el encargado de llevar adelante la capacitación es que muchas situaciones de la vida son interpretadas desde diferentes puntos, y esto va a depender de cada modelo mental, que se forma a partir de experiencias, historia de vida, cultura, biología y lenguaje (Kofman, 2014).

Después se presenta un Power Point, en donde se observa una ilustración y se cuenta, a modo de metáfora, el cuento del japonés y los seis sabios ciegos. En pocas palabras esta historia relata que estos seis sabios ciegos discuten acerca de cómo era un elefante. Recurrieron a tocarlo y cada uno tocaba una parte diferente de dicho animal. Por este motivo, la descripción de cada sabio fue diferente. En este caso lo que se quiere dar a entender es que nadie tiene la razón y que en este sentido es necesario el punto de humildad para poder asumir esto y así trabajar los modelos mentales.

La siguiente actividad es en base a un ejercicio que el psicólogo suizo Piaget realizaba con sus nietos, en donde les mostraba un cubo que tenía los lados de diferentes colores. Siempre les mostraba el color rojo y negro, y les preguntaba ¿Qué color ves acá? Y el niño respondía rojo, luego daba vuelta el cubo y le volvía a preguntar, ¿Qué color ves acá? Y el niño respondía negro, y esto se repetía varias veces. Hasta que un momento cuando Piaget pregunta, ¿qué color ves acá? Y el niño respondía rojo, luego el psicólogo le preguntaba ¿y yo, que color veo? Y el niño respondía rojo. En base a esto vale aclarar que los niños a una determinada edad, pasan por una etapa en donde lo que ven ellos es lo que ven los demás, ligado al egocentrismo. Por esto, lo que se quiere explicar acá es que de grandes también se redirige a estos esquemas, donde se promueve que “si yo lo veo negro, es negro”, y que, a veces, es difícil ponerse en el lugar del otro. Esto está delimitado por los modelos mentales que cada uno posee.

Respecto a la actividad de la metáfora de los seis sabios y en cuenta al ejercicio de Piaget, estas dos se relacionan con lo que Kofman (2014) denomina arrogancia ontológica y humildad ontológica. En el caso de los sabios se está haciendo alusión a que cada uno de ellos recurrió a la arrogancia ontológica, mientras que, en el caso del cubo de Piaget, el niño también está haciendo alusión a la arrogancia ontológica, con la diferencia de que antes de los cinco años, es normal que los niños empleen esta forma, ya que no tienen la capacidad de tener en cuenta la perspectiva del otro (Kofman,2014).

Llegando casi al final de la clase, se aplica un recurso audiovisual, en este caso la presentación de un video sobre un caso en donde se relata una historia llamada “El andén de la vida”. Luego de ser escuchada se les da lugar a que cada participante reflexione

sobre lo escuchado y sobre el contenido que se está tratando; para Gore (2004) esto tiene como objetivo que los contenidos sean fijados. Ellos acceden al espacio de reflexión. Llegan a diferentes conclusiones. Por un lado, que “las personas juzgan sobre los demás acerca de lo que hizo y muchas veces el otro no tiene nada que ver”, otra de las reflexiones fue “¿Cuántas veces tenemos una visión equivocada de cosas y al final pensamos acorde a ello? Y también, “todo lo que hacemos está condicionado por experiencias previas”. Por último, “actuamos antes de pensar”. Todas estas reflexiones fueron válidas y valoradas para ejercer tanto a nivel personal como profesional. En esta actividad también se usa como herramienta el estudio de caso y se realiza a través del estudio de una situación con el fin de que los capacitados puedan aprender acerca de cómo actuar en situaciones similares (Werther & Davis, 2008).

Luego mediante una publicidad televisiva se les muestra a los participantes un poco más acerca de esto. En la propaganda se ve que una adulta con características particulares de su nariz, se junta a cenar con amigos, donde cuenta que se va a operar. Automáticamente, uno de los amigos le dice que no se preocupe que la operación de nariz no es nada, que solo duele un poco. A lo que la mujer responde “me opero de amígdalas”. Con esto se quiere dar a conocer que en muchas ocasiones lo que pensamos no es correcto, y que muchas veces puede generar un mal momento a otra persona. De más está decir que lo anteriormente relatado está condicionado por cada modelo mental. Esta publicidad, además, fue tomada para llevar un poco de humor a la clase, y que los participantes no se aburran. También se seleccionó para que se pueda salir un poco de lo que ya se venía viendo (cuentos, historias, actividades). Como ya se mencionó, el coordinador explicó que esto es parte de una estrategia en donde se promueve que el personal esté motivado, atento y con poca posibilidad de aburrimiento, coincidiendo de esta manera con Chiavenato (2009) respecto a la animación del grupo.

Por otro lado, el capacitador explica en la entrevista que las herramientas también son pensadas para que los participantes puedan aplicar el concepto trabajado, en este caso modelo mental, a la vida personal y luego profesional, como así también lo exponen Werther y Davis (2008). Es por esto que también se decide mostrar, por ejemplo, una publicidad, porque es lo que se puede acercar un poco más a la vida real.

En conclusión, en cuanto a herramientas, actividades y técnicas, el licenciado da información acerca de la lógica que sigue en este punto. Primero, explica el concepto en cuanto a su base teórica, luego accede a una de las herramientas, actividades o técnicas

para facilitar este concepto, y después de esto le da lugar a los participantes para que puedan llevarlo a su vida real y profesional.

El capacitador, por último, coincide con Gore (2004), y hace hincapié en la lógica para organizar estas herramientas, actividades y técnicas, e insiste en la variedad de las mismas.

5.3 Impacto que tiene la capacitación en la clase “modelos mentales” a partir de la opinión del personal capacitado para una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires.

Este último objetivo está enfocado en el impacto que tiene la capacitación en la clase de modelos mentales a partir de la opinión del personal capacitado. Para poder desarrollarlo se tomó en cuenta la evaluación final, es decir la evaluación sumativa (De la Orden Hoz & Pimienta Prieto, 2016) que se les hizo a los participantes al finalizar la capacitación acerca de la opinión de cada uno respecto a las diferentes capacitaciones que se realizaron.

Además, a través de la observación de los videos brindados por el capacitador y de las entrevistas que se le realizaron al capacitador, se analizará la evaluación formativa, es decir la evaluación durante el proceso (De la Orden Hoz & Pimienta Prieto, 2016) en este caso, en la clase de modelos mentales.

Respecto a la primera, el análisis que se puede hacer, está relacionado con la evaluación de la materia, en este caso, comunicación interna, en donde los participantes del proceso (32 médicos), respondieron que uno de ellos estaba no tan conforme, siete médicos respondieron que estaban conforme y veinticuatro respondieron muy conforme. Por otro lado, también se evaluó al capacitador desde diferentes aspectos: por un lado, la disposición para la clase, según la evaluación fue muy bueno; en segundo lugar, el contenido de la clase, en donde también se lo calificó como muy bueno; y, por último, la claridad para transmitirlo que afortunadamente fue muy bueno.

Por otro lado, se llevó a cabo una evaluación general, en donde la pregunta central es qué valora el participante del curso llevado a cabo. En esta ocasión, los participantes respondieron: poder hacerlo a distancia, los contenidos, la integridad de los conceptos, la dialéctica y la incorporación de nuevos conocimientos, aprender cosas que antes ellos ignoraban, las herramientas que se emplearon, la posibilidad de crecimiento personal y laboral que pudieron obtener a partir del curso, y el aporte de una multimirada sobre temas que nunca habían profundizado mejorando así el criterio de análisis de la realidad. Luego se les pregunto qué es lo que mejorarían. En esta ocasión respondieron que es muy

largo y que, por lo tanto, disminuirían la cantidad de horas, así como también se cuestionaron los horarios. Las demás respuestas que se registraron no pertenecen a la materia “comunicación interna”.

Por último, se les preguntó a los participantes si recomendarían el curso y el 100% votó que sí.

En base al análisis de esta evaluación, se puede dar a conocer que los participantes están en gran medida satisfechos con la capacitación.

Por otro lado, y en cuanto a la evaluación formativa (De la Orden Hoz & Pimienta Prieto, 2016), es necesario resaltar diferentes cuestiones. En cuanto a la participación, en la mayoría de los momentos los capacitados tienen una participación activa. Para dejar en claro lo mencionado, es necesario relatar lo que cuenta uno de los participantes en la primera parte articulando ellos mismos la teoría con práctica a modo de ejemplo. En cierto momento se les pregunta a los participantes si quieren dar una opinión acerca de los modelos mentales que tiene la organización de la cual son parte y, además, qué características les ven a esos modelos mentales en términos de debilidades y fortalezas, y uno de ellos accede. Este médico anestesiólogo opina que en la actualidad la organización tiene un gran desafío en cuanto a cambiar el modelo mental, ya que el modelo mental o el conjunto de modelos mentales que rige es el que la comisión directiva estableció hace tiempo. Además, el participante agrega que en la actualidad tienen la posibilidad histórica de cambiar viejas antinomias que son parte de esos modelos mentales establecidos. Así como también potenciar la organización con un modelo mental de más abertura, y con una visión enriquecida con distintas formas de verla de diferentes puntos del país. El gran desafío de ellos es crear un modelo mental participativo y se va a potenciar el desarrollo de la organización.

Desde este punto de vista, tal como lo afirman Werther y Davis (2008), el participante logró adquirir el concepto de modelo mental desde una perspectiva teórica y luego poder llevarlo a la práctica desde una mirada profesional

Siguiendo con el relato de este participante, luego agrega que desde su modelo mental lo que observa debe adaptarse a nuevas situaciones, intentar cambiar el perfil anestesiológico que se tenía antes de confrontación permanente, dar a conocer las cosas buenas que están haciendo con la salud pública, con el compromiso institucional social. Tratar de buscar una alternativa diferente de cómo los vienen viendo como médicos anestesiólogos desde hace muchos años, y que, en este caso, deben estar todo juntos viendo de qué manera pueden lograrlo. Luego, afirma que a veces pasa lo que se sucedió

en el cuento que fue expuesto en la clase, lo que refiere a interpretar ciertas situaciones que no son como cada uno cree o pensando que hay un doble mensaje.

Desde lo relatado previamente, es correcto afirmar que este profesional en la última parte de su relato logra también vincular el concepto teórico desde su modelo mental, es decir desde una mirada más personal, lo que se condice con lo que Werther y Davis (2008) explican. Y además también logra entrelazarlo con una de las actividades realizadas en la clase.

Además de este médico, luego participaron dos más, en donde desarrollan un punto de vista muy parecido al que plantea el primero. Esto da lugar a que la participación, como ya se mencionó, es activa y en donde a los profesionales se los nota completamente interesados y prestando atención a la clase (Blake, 2005)

Otra observación que se pudo hacer a partir del video de la clase es que en cuanto al criterio de evaluación aprendizaje (Bohlander et al., 2003), se puede establecer que claramente los participantes pudieron adquirir los conocimientos ya que a lo largo de la clase relacionan el concepto de modelo mental a su vida profesional y personal.

En la entrevista con el licenciado, él aclara que en algunos momentos de la capacitación observaba el lenguaje corporal a través de las cámaras de cada uno de los médicos y a algunos se los notaba cansados, otros bostezaban. Estos casos era los menos, pero de todas maneras es necesario modificar el ritmo de la capacitación y hacerla más activa. Este punto está fuertemente relacionado con lo que expresa Blake (2005), cuando da a conocer los diferentes factores de los requerimientos para llevar a cabo un proceso de capacitación exitoso. Específicamente se vincula con el “*compromiso del capacitador*”, en donde se explica que el facilitador debe reconocer y analizar la situación en la cual se encuentran los participantes (Blake, 2005). Cuando esto ocurre el capacitador va a solicitar un feed-back donde su objetivo es que le presenten atención y para esto decide preguntar, hacer actividades un poco más participativas y darle el lugar a quienes están siendo capacitados para el intercambio de ideas. Lo que efectivamente funcionó ya que al momento de realizar dichas actividades los participantes comienzan a participar. El licenciado en la entrevista, además, añade que esto debe estar siempre presente y que hay que saber manejar el tono de la voz, las actividades que se dictan como así también las intervenciones dependiendo de la situación que se presenta. En otras palabras, esto se vincula con lo que Pain (2010) expresa, el profesional debe cumplir con la habilidad de poder trabajar sobre las situaciones que surgen de imprevisto.

Además, existen diferentes criterios para evaluar una capacitación (Bohlander et al., 2003). El primero está relacionado con la reacción en donde básicamente se analiza que si el participante está feliz va a poner notablemente foco en la capacitación. Esto se observó con suma claridad en los videos de la clase modelos mentales, al identificar que la gran parte de los médicos participaban. Por otro lado, el criterio denominado aprendizaje, en donde se establece un parámetro entre el antes y después en términos de conocimiento acerca de la temática (Bohlander, et al., 2003). En este caso fueron los mismos médicos los que escribieron en la encuesta final que se vieron temas que ellos no conocían en profundidad y que estos se pudieron adaptar a la vida tanto personal como profesional.

También, se puede tomar en cuenta las medidas de evaluación (Chiavenato, 2007). Una de ellas es la calidad, donde se pretende saber en qué grado se cumplieron las expectativas de la capacitación (Chiavenato, 2007). En este caso, los capacitados son los que dejan plasmado a través de la encuesta que la capacitación fue buena y productiva. Por otro lado, la rapidez (Chiavenato, 2007) en donde se evalúa si los participantes se pudieron ajustar a los desafíos durante el proceso. Esto efectivamente tuvo un valor positivo, ya que, como se mencionó, a través de los videos se puede observar que a los participantes no les cuesta poder responder a las preguntas tampoco a las actividades. Se desarrollaron adecuadamente a lo propuesto en la clase de modelos mentales.

Según lo conversado con el licenciado a cargo de la capacitación de comunicación interna, relató que efectivamente la metodología empleada en la capacitación funcionó, y que los resultados fueron buenos. Esto también se pudo observar a lo largo de la capacitación ya que en los videos facilitados se pudo visualizar muy bien. Esto apunta básicamente en que se observó la participación activa, el aprendizaje y, por otro lado, a través de las diferentes evaluaciones se logró concluir que se cumplió con los criterios de calidad y la rapidez propuestos por Chiavenato (2007).

6. Conclusiones

Este Trabajo Final Integrador se realizó con el propósito de poder describir e indagar sobre el proceso de capacitación sobre modelos mentales orientados a médicos anestesiólogos dirigentes de una organización dedicada a los servicios médicos especializados en la Ciudad de Buenos Aires, haciendo hincapié en la descripción de las diferentes etapas que conforman el proceso. Además, se incorporó el análisis de técnicas, actividades y herramientas que se utilizan en el proceso y, por último, tener en cuenta el

impacto que los participantes tuvieron acerca de la capacitación, específicamente de la clase de modelos mentales.

Desde una perspectiva general, los objetivos se pudieron responder correctamente.

Respecto al primer objetivo, se logró detectar la necesidad principal, la cual se pudo definir y clasificar según Blake (2005) como una necesidad de cambio y según Frame como una necesidad interna (2005). Además, se pudo hacer un recorrido por las diferentes etapas de la capacitación, logrando definir las diferencias entre estas, específicamente entre diseño, desarrollo e implementación. En cuanto al diseño se pudo establecer la modalidad siendo esta virtual e indagar sobre sus beneficios según Chiavenato (2009). En cuanto al desarrollo e implementación, en principio fue difuso la determinación entre una y otra, pero luego se interpretó adecuadamente. En cuanto a la evaluación fue poca la información brindada y detallada, aunque de todas maneras esta etapa se desarrollará con precisión en líneas siguientes.

En relación al segundo objetivo, en donde se plantean las herramientas, técnicas y actividades para la clase de modelos mentales, se desarrollaron de manera acotada, ya que estas fueron observadas a través del video brindado por el capacitador. De igual forma se logró clasificarlas, definir las y analizarlas correctamente, incluyendo diferentes tipos de herramientas y técnicas siendo estas: estudio de caso, role play, recursos audiovisuales, lectura previa.

Por último, y en cuanto al objetivo desarrollado ubicado en tercer lugar, y destinado al impacto de los participantes sobre la clase de modelos mentales, a través de la observación del video, estableciendo a partir de esto una evaluación formativa (De la Orden & Pimienta, 2016), y también desde una perspectiva sumativa (De la Orden & Pimienta, 2016) analizando una encuesta de satisfacción, a partir de esta última, se llegó a la conclusión que para los participantes la capacitación en general tuvo un buen impacto en ellos.

Dentro de este Trabajo Integrador Final se pudieron detectar diferentes limitaciones por parte de la pasante. En primer lugar, mencionar que debido al contexto mundial por COVID-19 y obligados a realizar la Práctica Profesional Habilitante de manera on-line, se vio afectada la observación del proceso de capacitación, ya que el video de la clase de “Modelos Mentales” brindado tiene una antigüedad de dos años, y por lo tanto, no se pudo hacer un seguimiento en tiempo real, lo que implicó que todos los datos y conocimientos incorporados e integrados en dicho trabajo se hicieron de manera teórica y no práctica. Por este motivo, también se presentó gran dificultad al

momento de establecer las diferencias y funciones entre las etapas de un proceso de capacitación.

Por otro lado, y en términos de metodología, la limitación se presentó ya que parte de la información recabada fue a través del capacitador, y de esta manera no se obtuvo la posibilidad de poder entrevistar a algunos de los participantes del proceso para que ellos brinden desde su perspectiva el resultado de la capacitación.

Y, en última instancia, la limitación en este caso se relaciona con la evaluación. Esta limitación surgió a partir de que a la pasante se le brindó para recolectar datos una evaluación de satisfacción completada por los participantes, en donde los parámetros para evaluar el resultado de la capacitación fueron pocos y a grandes rasgos, ya que lo que expusieron fue muy poco y la evaluación muy general. Además, en dicha evaluación los comentarios eran para todos los cursos que formaron parte del proceso. Por este motivo, la pasante se vio imposibilitada a conocer el resultado y el impacto preciso del curso de “Modelos Mentales”. En este sentido, resultaría beneficioso que se incluya una evaluación más específica, en donde se pueda dar cuenta qué comentario pertenece a cada curso, de esta forma se podría establecer un resultado más preciso.

En cuanto a los comentarios generales de la pasante se consideran diferentes cuestiones. Una de ellas es sugerir incluir a los participantes en la detección de necesidades como en la evaluación del proceso, ya que esto puede enriquecer el programa y, además, permitiría detectar nuevas necesidades, como también asuntos a mejorar en los próximos procesos. Desde esta misma perspectiva también se propone que se realice un monitoreo como así lo propone Chiavenato (2007), luego de que los participantes fueron capacitados, para poder establecer con certeza cuál fue el impacto y el resultado de la capacitación.

Por otro lado, se sugiere que se pueda incluir al plan de estudio de la carrera medicina una materia o bien una especialidad en donde se puedan desarrollar los contenidos de gestión clínica. Ya que esto en los profesionales posee la misma importancia que las demás materias o especialidades.

Desde una perspectiva crítica y de análisis personal, en primer lugar, se sugiere que la evaluación de la capacitación, específicamente de la clase de modelos mentales, sea de manera más específica y detallada, ya que esto, a fin de cuentas, en un futuro se puede utilizar para poder detectar el impacto de los participantes en la capacitación. Esto puede ser beneficioso para ajustar ciertas cosas, para conservar las que efectivamente resultaron útiles, y además para detectar una posible necesidad a futuro como lo establece

Blake (2005). Además de poder incluir a los participantes en la etapa de evaluación, en donde grupal o individualmente tengan el espacio para expresar el impacto de cada uno sobre la clase de modelos mentales.

Por otro lado, en cuanto a las ventajas obtenidas a partir de la Práctica Profesional, es correcto afirmar que se pudieron aprender diferentes tareas y funciones que se realizan en el ámbito de la Psicología Organizacional, y con las cuales antes no se tuvo contacto de manera práctica, lo cual benefició la capacidad y habilidad para realizar las siguientes tareas. Principalmente el filtrado de Curriculum Vitae según las necesidades del cliente en cuestión, además la realización de la primera entrevista laboral, teniendo en cuenta los principales datos en los cuales se debe indagar. A partir de esta primera entrevista, realizar la confección de los informes donde allí se incluyen todos los datos recolectados en la primera entrevista. Por otro lado, poder estar presente en la toma de psicotécnicos, en donde la observación sirvió mucho para obtener nuevos conocimientos, conocer diferentes intervenciones ante las diferentes situaciones o respuestas y conocer en la práctica cómo se lleva a cabo el mismo.

Para concluir el Trabajo Final Integrador, y en términos de comentarios generales por parte de la pasante, en base a la capacitación de comunicación interna, específicamente la clase de modelos mentales, resulta interesante, por dos cuestiones diferentes. La primera es adjudicada al concepto de modelos mentales, ajustada a una clase de capacitación. Esto es interesante debido a que es un concepto muy beneficioso para trabajar en capacitaciones ya que aporta diferentes puntos, en cuanto a la perspectiva que uno tiene sobre los demás, la manera de prejuizar al otro, la humildad y la arrogancia ontológica según Kofman (2014), esto enriquece no solo la vida profesional y laboral, sino la personal. Y desde otra mirada también es interesante la capacitación aplicada a los médicos, y más aún a médicos anestesiólogos, que, dentro de lo sabido y ya mencionado, poseen un perfil en donde no es tan fácil poder exponerse para llevar a cabo una capacitación.

Por último, queda por desarrollar las nuevas líneas de investigación. En primer lugar, y en cuanto al diseño, sería útil investigar y ampliar bibliografía acerca del desarrollo de una capacitación on-line, ya que en la actualidad es la modalidad que en mayor medida rige, y se espera que en el futuro muchas organizaciones sigan con la modalidad virtual como modalidad predominante, aquí se incluiría diferentes cuestiones, y una de las más importantes poder sostener la motivación y atención del participante.

En segundo lugar, también sería óptimo ampliar sobre herramientas y actividades más didácticas que estén relacionadas con la temática de modelos mentales y que estas se puedan ajustar a la modalidad on-line.

Desde otro punto sería útil investigar acerca del concepto establecido por Blake (2005), denominado “*el compromiso del coordinador*” en donde el rol que debe cumplir este último es poder reconocer la situación en la que se encuentran cada uno de los participantes y además poder identificar quiénes son ellos, porque están allí y que les pasa. En este caso la investigación estaría orientada al *compromiso del coordinador* en una capacitación de modalidad on- line. Ya que es dificultoso a través de las pantallas poder percibir al participante de manera íntegra, por ejemplo, no se logra ver al 100% su lenguaje corporal, lo que imposibilita analizar la situación en la cual se encuentran los participantes. Otro ejemplo podría ser que, si dentro de la clase los participantes tienen la cámara apagada, no se puede determinar si el participante está o no prestando atención. Desde esta perspectiva se podría establecer la comparativa entre las capacitaciones dictadas desde una modalidad virtual, en contraste con una capacitación dictada de manera presencial. Y desde allí establecer cuáles son los elementos y puntos que se tienen en cuenta dentro de la capacitación presencial, y cuáles son las estrategias que se podrían emplear para la modalidad virtual, ya que hoy en día es la modalidad que rige por excelencia y se garantiza que en el futuro sea esta misma.

Por último también sería óptimo investigar sobre la utilidad que tiene la aplicación de un instrumento de personalidad o cuestionario para poder medir el constructo de modelos mentales antes de la capacitación. Esto se podría llevar a cabo teniendo en cuenta la clasificación y definición que identifica Kofman (2014) de la humildad ontológica y la arrogancia ontológica. Usando estos dos términos anteriormente mencionados se podría establecer cuál es el modelo mental que predomina en cada uno de los participantes.

7. Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M.G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional, un enfoque aplicado*. México, D.F: Cengage Learning, 6° edición
- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Granica. 3° edición.

- Arjona Muñoz, J.A y Cebrián de la Serna, M. (2012). Expectativas y satisfacción de usuarios en cursos on-line. Estudio del caso: Experto en entornos virtuales de formación. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (41), 93-107. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/368/36828247007.pdf>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Barrera Corominas, A. (2015). *La transferencia de los aprendizajes adquiridos en comunidades de práctica en la administración pública*. Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman. A. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid. Pratinfo. 12º edición.
- Böhrt Pelaez, M.R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es.
- Blake, O. J. (2005) *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi, 3º edición.
- Castañeda, D.I. (2015) Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*. 31 (1), 62-67. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400182X>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw-Hill, 8ª edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw-Hill, 9ª edición.
- Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid, Narcea.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*. 4 (1), 109-119. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v4n1/2027-5692-sdn-4-01-109.pdf>
- De la Orden, A. & Pimienta, J. H. (2016). Instrumento para determinar los tipos de evaluación utilizados por los profesores universitarios. *Revista Electrónica de*

- Investigación Educativa*, 18(2), 40-52. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/1088>
- Fernández, C., & Salimero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150259>
- Frame, J. D (2005). *La dirección de proyectos en las organizaciones. Como utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente*. Buenos Aires, Garnica.
- García Solarte, M (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>
- Garzón, C., Alfonso, M., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-
- Gronlund, N. E. (1973). *Medición y evaluación en la enseñanza*. México. Pax México.
- 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://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires. Garnica.
- Greca Marco. I. M & Moreira. M. (1998). Modelos mentales, modelos conceptuales y modelización. *Caderno catarinense de ensino de física*. 15, (2), p. 107-120. Recuperado de: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/85007/000176317.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kofman., F. (2004). *Metamanagement. Principios*. Buenos Aires. Garnica.
- Kofman, F. (2014). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aguilar.
- Maturana, H. & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento*. Buenos Aires. Lumen 5ta edición.
- Méndez, E. (2002). Proyecto de innovación. Implementación de un sistema de capacitación virtual. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1 (10), 15-30. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6328458>

- Montoya Agudelo, C.A., & Boyero Saavedra, M. R., (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Páez Barón, E., Corredor Camargo, E., & Fonseca Carreño, J. (2016). Synchronous and asynchronous tools use evaluation in the agricultural sciences training processes. *Ciencia Y Agricultura*, 13(1), 77-90. Recuperado de: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ciencia_agricultura/article/view/4808
- Pain, A. (2010). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Buenos Aires: Gránica.
- Rendón Uribe, M. A., Parra Moncada, P., Holguín Higueta, A., Cano Álvarez, C. T., & Arana Medina, C. M. (2005). Reflexión acerca de los modelos mentales y la formación cognitiva de los profesionales en educación. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(1), 61-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69520111>
- Rivera Aguilera, J., Rivera Aguilera, L., Ruiz, R., Olvera Martínez, M.A. (2016). Desarrollo de cursos de educación a distancia: una experiencia entre la UASLP y el INEGI Autónoma de San Luis Potosí, México. *Apertura, Revista de Innovación Educativa*. 8 (1), 1-17. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v8n1/2007-1094-apertura-8-01-00005.pdf>
- Rodríguez, F.A. (2004). *La psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octadere.. Barcelona.
- Salas, E., Tannenbaum, D. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Association for Psychological Science*, 13(2), 74-101. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1529100612436661>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Garnica 2ª edición.
- Vidal Martínez, A.A., & Camarena Gómez, B.O (2014). Retos y posibilidades de los cursos en línea a partir de una experiencia concreta. *Revista de Medios y Educación*, (44), 19-34. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36829340002>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGrawHill. 6ª edición.

