



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

PROGRAMA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL PARA GENERACIÓN X, Y.

Allan Baldemar Aguilar Pérez

Guatemala de la Asunción, noviembre de 2022

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1471-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)

Allan Baldemar Aguilar Pérez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO CUARTO** del **Acta CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Programa de formación empresarial para Generación X, Y”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

Allan Baldemar Aguilar Pérez

Registro Académico: 201990642
CUI: 2205685881220

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 164-2022

Guatemala 27 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)
AGUILAR PÉREZ ALLAN BALDEMAR
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe de la Maestra Astrid Ríos y Maestro Luis Alvarado quienes supervisaron los trabajos de graduación, ambos docentes responsables del curso de Tutor de Investigación, con los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento de del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **“Programa de formación empresarial para Generación X, Y “**

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN DEPTO. DE POSTGRADO
Maestro Ronald Amílcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo
Yerna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 12 de noviembre de 2021

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE**, al trabajo de graduación del estudiante Allan Baldemar Aguilar Pérez, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual revisé después que recibió la asesoría correspondiente.

El trabajo de graduación lleva por título "Programa de formación empresarial para Generación X, Y".

Atentamente,

(f.) 
M. A. Miguel Alfredo Guillén Barillas
Colegiado No. 8,014

Autor Proyecto de Investigación

Allan Baldemar Aguilar Pérez

Licenciado en Ciencias de la Administración

Colegiado No. 22,558

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1. Generalidades.....	5
1.1 Línea de Investigación y área	5
1.1.1 Psicología del Trabajo.....	5
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Justificación	10
1.4 Alcances y Límites	11
1.5 Objetivos de Investigación	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	12
1.6 Definición de Variables	12
1.7 Definición de Categorías	13
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	13
2.1 Antecedentes de las Generaciones.....	13
2.2 Modelos de Teorías Generacionales.....	15
2.3 Generación X.....	20
2.3.1 Eventos Históricos de la Generación X.....	20
2.3.2 Características de la Generación X.....	21
2.4 Generación Y.....	22
2.4.1 Eventos Históricos de la Generación Y.....	23
2.4.2 Características de la Generación Y.....	23
2.5 Formación Empresarial.....	26
2.5.1 Formación como Estrategia Organizacional.....	29
2.5.2 Desempeño Laboral.....	30
2.5.3 Andragogía	34
2.5.4 Estrategias de Aprendizaje	37
2.5.5 Curva de Aprendizaje	38
2.5.5.1 Fases de la Curva de Aprendizaje	39
2.6 Tecnología	40
2.6.1 Retos de la Tecnología en Procesos de Formación	41

2.7 Indicadores	42
Capítulo 3. Marco metodológico.....	47
3.1 Diseño de la Investigación.....	47
3.2 Sujetos	48
3.3 Instrumentos	48
3.3.1 Guía de Entrevista	48
3.3.2 Pilotaje.....	50
3.3.3 Árbol de Categorías.....	50
3.4 Procedimiento de Investigación.....	51
3.5 Diseño y Metodología del Análisis de Información Recabada	52
Índice de Tablas	
Tabla 1 Definición de Variables	12
Tabla 2 Definición de Categorías	13
Tabla 3 Modelos de Teorías Generacionales.....	16
Tabla 4 Perspectivas del Concepto Generación	18
Tabla 5 Diferencias en generaciones X y <i>millennial</i> desde la perspectiva laboral.....	26
Tabla 6 Comparativo de variables en el aprendizaje de generación X y <i>millennial</i>	29
Tabla 7 Diferencias entre Pedagogía y Andragogía.....	36
Tabla 8 Etapas del Proceso de Aprendizaje.....	40
Índice de Figuras	
Figura 1 Niveles para establecimiento de indicadores	43
Figura 2 Estructura de mapa estratégico.....	47
Figura 3 Árbol de categorías.....	51
Referencias.....	52

Introducción

La formación a nivel empresarial es un aspecto que desde siempre ha formado parte de las funciones del área de gestión humana, aunque es preciso mencionar que pocas organizaciones lo consideran como un aspecto elemental para la gestión del cambio y como estrategia. En consideración con lo anterior, la formación se considera una herramienta indispensable para apoyar el cambio y que las personas participen directamente en el mismo (Ruíz Mercader, Ruíz Santos, Martínez León y Peláez Ibarro, s.f., p. 6). Vale la pena resaltar que promover el aprendizaje representa un reto para la gestión organizacional y para los encargados de estos procesos que son clave en las empresas debido a la diversidad generacional.

En la actualidad con los cambios dinámicos, rápidos y constantes que suceden, las organizaciones deben fomentar el aprendizaje continuo y no quedarse rezagadas (López Trujillo, Izasa Echeverri y Marulanda Echeverry, 2011, p. 78). En este sentido, se entiende el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se producen inesperadamente y que obliga a la preparación de programas de formación que permitan alcanzar las estrategias empresariales. En función de lo anterior, la gestión de personas ha cobrado mucha importancia porque se considera a los colaboradores como el capital valioso para el logro de la estrategia.

En virtud de lo anterior, investigación se orienta a la formación organizacional, debido a que el logro de cualquier estrategia empresarial debe iniciarse con el aprendizaje y desarrollo de competencias. Así mismo, se identificó la necesidad de establecer las características de los grupos generacionales X, Y (*millennial*) para que sean considerados en programas de formación del personal administrativo de la Universidad Regional de Guatemala. Lo anterior surge debido a que en la actualidad las empresas se integran por personas de diferentes edades, que a su vez requieren de procesos de aprendizaje más complejos debido a las características del mundo globalizado (Quintero, s.f, p. 127).

La investigación se estableció como cualitativa con enfoque etnográfico, se definieron variables y categorías para la construcción de un marco teórico (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 471). Para la elaboración del marco teórico se consideró la perspectiva de las generaciones con base a una teoría específica y con esto disponer de un abordaje más preciso. También se desarrolló un diseño para la metodología de investigación y para la recopilación de información se definió la entrevista semiestructurada como instrumento, además de establecer un plan para el análisis de información recopilada.

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Línea de investigación y área

1.1.1 Psicología del trabajo

La investigación se orienta en cuanto a su marco referencial, al área de la psicología del trabajo y en la línea de investigación se consideró la organización por ser un ente económico-social integrado por personas, elementos materiales y técnicos (Medina Giacomozzi, 2011, p. 42). Entre las áreas clave de la organización se consideró la administración del talento humano, debido a que la gestión de personas forma parte de un proceso estratégico de las empresas. En virtud de que son varios los procesos de la gestión de personas, se eligió la formación empresarial como un proceso que contribuye al desarrollo de talento y al logro de la estrategia empresarial.

Para comprender de mejor forma la gestión humana, esta puede definirse como el conjunto de actividades y medidas concretas para gestionar personas y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional (Montoya Agudelo, Boyero Saavedra, 2016, p. 4). Partiendo de la definición anterior, puede indicarse que las organizaciones deben invertir en el desarrollo de habilidades de las personas para cumplir su estrategia y lograr la eficiencia. Asimismo, es importante considerar que la gestión de personas conlleva una serie de procesos que cada día deben adaptarse a las diferentes circunstancias y exigencias del entorno.

El desarrollo de talento contribuye a enfrentar las condiciones cambiantes que impone el entorno y adaptarse a nuevas tecnologías, procesos y situaciones que se derivan de este. Respecto a lo anterior, es preciso hacer referencia a la formación o capacitación como un proceso indispensable en el área de gestión humana para el desarrollo de talento. La formación organizacional es considerada como un elemento clave de la competitividad y se relaciona con la gestión de la calidad al reconocer que es necesario capacitar a los individuos para que realicen bien su trabajo desde la primera vez (Pérez, Pinega y Arango, 2011, p. 5).

Cabe considerar, por otra parte, que el proceso de formación debe iniciar a través de la detección de necesidades de aprendizaje para que realmente sea efectivo y acorde a la situación de las personas y en cuanto a lo que necesita la organización para lograr sus objetivos. La detección de necesidades de capacitación es un proceso que consiste en identificar las brechas para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo (Bravo Pineda y Vásquez Morocho,

2018, p. 20. Las brechas identificadas en el desempeño de un colaborador son las que dan origen a programas de formación para cumplir con los resultados que se esperan de su puesto de trabajo.

En tal sentido, las necesidades que generalmente se identifican en el desempeño de las personas están relacionadas con habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para un cargo. Los resultados obtenidos en el proceso de identificación de necesidades de capacitación permiten disponer de información cuantitativa y cualitativa de los aspectos críticos en los cuales es necesario trabajar mediante la capacitación organizacional (López Correa, 2018, p. 55). Además, representa el punto de partida para el desarrollo de los programas de formación, las estrategias de aprendizaje y contenidos que se requieren para incrementar la eficiencia del trabajo.

En función de lo anterior, puede indicarse que los programas de capacitación deben alinearse en primer lugar a los objetivos generales de la organización, de tal manera que generen un valor estratégico que ayude a mejorar el desempeño presente y construir el futuro de la empresa (González Leiva, 2017, p. 22). Así mismo, es importante considerar otros elementos fundamentales como herramientas, recursos y estrategias que faciliten el aprendizaje de los colaboradores y con ello disponer de competencias para lograr la eficiencia de un cargo. También es de vital importancia generar indicadores que contribuyan a la medición de resultados en los programas de formación y así tener certeza de la preparación de los colaboradores.

Por otro lado, es importante considerar que para enfrentar el cambio y las situaciones imprevistas del entorno organizacional se requiere redefinir la estrategia de la empresa. Esto conlleva establecer programas de capacitación con metodologías enfocadas a la realidad organizacional y las características de las personas a quienes será proporcionada. Según comenta Rojas Santos (2018, p. 9) la formación representa un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales y debe apegarse a las necesidades de la organización y las características de los colaboradores.

Cabe mencionar que existen otros factores que inciden en el desarrollo de programas de formación que permiten obtener un impacto positivo en la organización. En este sentido la fuerza laboral multigeneracional es uno de los aspectos que ha cobrado participación y las empresas deben evaluar holísticamente su fuerza laboral y dotarlos de los recursos adecuados para desempeñar su trabajo. Derivado de que la fuerza laboral de las empresas es diversa, se

requieren enfoques específicos en procesos de reclutamiento, remuneración, motivadores, estilos de aprendizaje y entrenamiento (Cekada, 2012, p. 40).

La diversidad generacional se ha convertido en un reto para las organizaciones y representa un punto clave de la estrategia a mediano y largo plazo. Desde el ámbito de la gestión humana dirigir una generación diversa resulta un factor que exige la aplicación de estrategias y gestión adecuada en cuanto a procesos de cultura, clima laboral y formación. Para lograr la integración generacional en todos los procesos mencionados, es importante desarrollar mecanismos que permitan disponer de información demográfica como edad, género, información personal, gustos, intereses y aspectos de familia, entre otros (Benavides Passos, 2018, p. 110).

La administración adecuada de información del personal de una organización contribuye al desarrollo de estrategias y procesos que ayudan a la productividad. La demografía organizacional es una herramienta de diagnóstico que ayuda a comprender al ser humano y sus interrelaciones en el entorno de la organización, de cara al proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones (Benavides Passos, 2018, p. 116). En ese sentido es importante contar con bases de datos que contengan información demográfica de todo el personal para considerar las características de los colaboradores.

Así mismo, las empresas en la actualidad necesitan desarrollar nuevas habilidades como resultado de la alta competitividad y esto se logra a través de programas de formación que adapten estrategias y metodologías acorde a la manera en que aprenden las personas en el nuevo milenio. También es importante considerar las nuevas tecnologías y modelos de enseñanza que reduzcan las brechas de conocimiento y aumenten el conocimiento de las personas en cuanto al puesto que desempeñan. Para la reducción de brechas y gestión del conocimiento, el líder desempeña un papel importante porque depende de esta figura que la gente pueda hacer las cosas y motivarlos para que tengan el deseo de realizarlo (Crissien Castillo, 2005, p. 72).

Por último, identificar las características de los grupos generacionales que integran una empresa, así como los factores que motivan su aprendizaje constituye uno de los aspectos relevantes de la investigación. Los resultados que se obtengan permitirán establecer programas de formación adaptables a la forma en que las personas encuentran mayor facilidad para aprender y sobre todo que tenga un retorno de inversión favorable para la organización. Además, la gestión del cambio contribuye a enfrentar las situaciones imprevistas que se presenten,

mediante el desarrollo de competencias que faciliten la consecución de los objetivos y aumenten la motivación del personal y desarrollo profesional (Barroso Rodríguez y Delgado Fernández, 2007, p. 43).

1.2 Planteamiento del problema

Los grupos generacionales que actualmente existen representan un reto para las organizaciones, específicamente para los encargados de gestionar personas. Aunado a lo anterior se pueden mencionar los factores cambiantes del entorno que inciden en la gestión humana como la globalización, los avances tecnológicos, la política, problemas sociales y las vertiginosas fluctuaciones en la estructura demográfica de la oferta de trabajo. La composición por edades constituye uno de los aspectos a los que se enfrentan las empresas y generan preocupación en los gestores del talento humano, debido a los aportes valiosos que brindan que las personas brindan a la estrategia, también es importante que se les proporcionen todas las herramientas para realizar su trabajo con eficiencia (López Trujillo, Izasa Echeverri y Marulanda Echeverry, 2011, p. 75).

Cabe resaltar que en el siglo XXI el término que ha adquirido gran connotación ha sido la diversidad, que se define como una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales (Sánchez Gardey, 2015, p. 5). Respecto a las organizaciones es preciso mencionar que la variable que se consideró en este documento es la que trata sobre aspectos demográficos. Además, será relevante tomar en cuenta también características como la edad, el sexo de los trabajadores, tipo de formación, la antigüedad en la empresa y su récord laboral.

La segunda variable está relacionada con la heterogeneidad del capital humano, que no se hace tan visible, pero posee atributos significativos en las organizaciones y hacen referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside el valor que agregan las personas a la planeación estratégica (Amaya y Conde, 2010, p. 456). Sin embargo, dichos atributos se relacionan con la edad o grupo generacional al cual pertenecen las personas. Es decir, el término diversidad generacional contempla varios elementos que las empresas deben tomar en cuenta para mantener una alineación adecuada en todos sus procesos.

Los factores que obligan a las empresas a innovar muchas veces generan un desplazamiento de las personas mayores, debido a que no todas las organizaciones cuentan con personal directivo eficiente y que conozcan de las estrategias. Para conducir a las organizaciones

hacia el cambio, debe iniciarse con una apertura mental de los colaboradores debido a que representan el factor elemental que contribuye a todos los procesos (Zimmermann, 2010, p. 23). En muchas ocasiones la apertura al cambio se evidencia más en las personas jóvenes por las habilidades que poseen y se adaptan más a nuevos sistemas, procesos, herramientas tecnológicas, aunque esto se deriva de la época en la que vive y que los hace únicos por el grupo generacional al que pertenece.

Respecto a la gestión del cambio muchas empresas aún no consideran la formación como una variable que permita aportar a la visión del negocio. En primer lugar, porque la adaptación al cambio es lenta debido a la cultura, la filosofía empresarial, el liderazgo que se ejerce y por la falta de participación del área de gestión de personas como aliado estratégico de las empresas. Según la Revista Digital INESEM el mundo está inmerso en un proceso de digitalización continuo que va afectando y cambiando cada faceta de la vida y este elemento tiene que ser un aspecto clave en las estrategias de las organizaciones; es decir, aplicable a todos los procesos (Morales Domínguez, 2020, p. 1).

En relación con lo anterior el cambio generacional no es bueno ni malo, sino más bien se considera inexorable y toda vez se asume que ese cambio es real y existe, se puede comenzar a ver como convivir con él (Sánchez Gardey, 2015, p. 1). En ese sentido, para lograr la adaptación al cambio se deben generar ambientes de trabajo que hagan sentir a los jóvenes y adultos confortables, no solo en aspectos remunerativos, sino también en ámbitos que le proporcionen comodidad respecto a su forma de pensar. La integración de las personas es importante y más aún, si se cuenta con una plantilla multigeneracional porque se dispone de una gama amplia de habilidades para las diferentes actividades.

En la actualidad, la mayor parte de los cambios que enfrentan las organizaciones son de índole cualitativa porque las circunstancias se presentan de manera imprevista y las decisiones se toman de forma inmediata sin seguir modelos previamente diseñados. Por tal motivo, la gestión organizacional del presente está enfocada en la gestión del cambio y esto implica anticiparse al futuro. Es importante considerar que el cambio organizacional debe iniciar desde la adaptación de una nueva tecnología, así como transformaciones radicales en la cultura, sin importar el tamaño o giro de negocio (Barroso Rodríguez y Delgado Fernández, 2007, p. 42).

Los programas de formación representan un aspecto de vital importancia para la gestión del cambio; sin embargo, el diseño de un modelo de formación exige identificar y considerar

diversos aspectos como las características de los grupos generacionales. Por tal motivo el presente proyecto se basa principalmente en realizar una investigación que permita identificar las características de las generaciones X, Y (*millennial*) para conocer los factores que inciden en su aprendizaje. Para el inicio de la investigación se hizo necesario plantear las siguientes preguntas:

¿En qué contribuye a una organización conocer las características de las personas que conforman las generaciones X, Y?

¿Cuáles son los factores que inciden en el aprendizaje de las generaciones X, Y para el desarrollo de programas de formación?

1.3 Justificación

Es importante mencionar que la presente investigación se desarrolló como un aporte a la gestión humana desde la perspectiva de la formación organizacional, como factor clave de las empresas para enfrentar los cambios que obligan el desarrollo de nuevas competencias. Asimismo, la creación de conocimientos, habilidades y destrezas en las personas permite anticiparse a situaciones futuras que puedan afectar los procesos organizacionales (López Trujillo, Izasa Echeverri y Marulanda Echeverry, 2011, p. 13). Cabe resaltar que también se consideró la formación debido a que es un proceso clave que constantemente debe ser innovado y adaptado a las necesidades de la empresa.

Para llevar a cabo la investigación se consideró al personal administrativo de la Universidad Regional de Guatemala, por ser una institución educativa a nivel superior que no posee mucha trayectoria en el mercado y con áreas de oportunidad para lograr posicionarse como una de las mejores instituciones de educación a nivel superior. Por otro lado, se plantea identificar las características de las generaciones X, Y; así como, los factores que inciden en su aprendizaje para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Además, se analizarán los modelos de formación que se utilizan actualmente para identificar las brechas y desarrollar herramientas de mejora en función de mejorar el rendimiento de los colaboradores y su adaptación a nuevas competencias.

La Universidad Regional de Guatemala se verá beneficiada con la investigación, debido a que permitirá desarrollar programas de formación efectivos que cuenten con estrategias, metodologías y herramientas de enseñanza adaptados a las características que afectan el aprendizaje de las personas generación X, Y. Por otro lado, permitirá mejores resultados en

inversión de procesos formativos, aumento de retención de talento, planes de carrera, calidad en el servicio y desarrollo de estrategias competitivas para enfrentar los cambios. Así mismo, será un aporte para otras organizaciones, debido a que en la actualidad se demanda información y herramientas para resolver problemas de incorporación, capacitación, motivación y fidelización, de las generaciones X, Y (Cuesta, 2015, p. 18).

1.4 Alcances y Límites

Para la presente investigación se utilizó la investigación cualitativa con enfoque etnográfico, capaz de identificar las características de las personas generación X, Y que integran el personal administrativo de la Universidad Regional de Guatemala. Además, el uso de instrumentos que permitan establecer los factores que motivan su aprendizaje, así como aquellos que afectan negativamente y que impiden el logro de los objetivos de la institución. El diseño de investigación se empleará con el propósito de entender cómo funcionan los grupos generacionales (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 482).

Mediante la aplicación de técnicas de investigación cualitativa, se logró diseñar instrumentos que permitan tener acercamiento con los sujetos a través de entrevistas para indagar sobre las circunstancias que atraviesan en el ámbito laboral. Entre las limitantes para el desarrollo de la investigación se identificaron la crisis sanitaria que se vive a nivel mundial, la ausencia de diagnósticos de necesidades de aprendizaje y la falta de acceso a información de la empresa. Cabe resaltar que también la falta de información demográfica de los colaboradores, es sin duda una limitante considerable.

Aunado a lo anterior es preciso resaltar que la institución carece de programas de formación sustentados en la necesidad del personal, lo cual no permite emplear estrategias y herramientas adaptables a la necesidad actual. Asimismo, la falta de registro demográfico para identificar a qué grupo generacional pertenecen las personas, evidencia la tarea de recopilar información. Por otro lado, la carencia de estudios sobre la gestión organizacional y la formación desde la perspectiva de diversidad generacional como tema estratégico, hace evidente la necesidad de profundizar en teorías sobre este tema (Cuesta, 2014, p. 17).

En la construcción del proyecto, el método cualitativo de investigación permite apoyarse en la revisión inicial de literatura asociada al planteamiento del problema. Una de las características de este tipo de investigación, es que brinda la oportunidad de regresar a etapas previas; es decir, puede sufrir cambios a lo largo del proceso (Hernández Sampieri, Fernández

Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 251). Además, permite que el proceso investigativo inicie con una teoría que después sea confirmada con el mundo empírico y apoyada en datos y resultados.

1.5 Objetivos de Investigación

1.5.1 Objetivo General

Identificar las características que inciden en el aprendizaje de las personas generación X, Y.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer el porcentaje de colaboradores de la Universidad Regional de Guatemala que pertenecen a las generaciones X, Y.
- Desarrollar un programa de formación organizacional orientado a las personas generación X, Y.
- Identificar las metodologías que facilitan el aprendizaje de las personas generación X, Y.

1.6. Definición de Variables

Tabla 1

Definición de variables de investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Grupos Generacionales	Es el conjunto de personas que nacieron en fechas próximas, comparten a lo largo de su vida un conjunto de experiencias formativas, aspectos sociales y culturas semejantes, adoptan actitudes de alguna manera comunes en el ámbito del pensamiento o de la creación.	Grupos Generacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias de formación • Aspectos sociales • Aspectos culturales • Actitudes
Formación Empresarial	Proceso sistemático de adquisición de actitudes, conceptos, conocimientos o destrezas que dan lugar a una mejora continuada de los niveles de rendimiento laboral.	Formación Empresarial: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Adquisición de conocimientos • Adquisición de destrezas.

Nota: Elaboración propia, de acuerdo con muestra documental.

1.7 Definición de Categorías

Tabla 2

Definición de categorías de investigación

Categoría	Definición
Generación X	Personas que crecieron con pensamientos liberales y la idea de que la educación superior era la vía para obtener un empleo digno. Los eventos que los identifican son: la expansión del VIH, el origen de los canales de televisión reconocidos como MTV y CNN.
Generación Y	Conocida como generación Y o <i>millennial</i> son las personas que nacieron a principios de los 80 e inicios del siglo XXI (López Lambraño, Díaz Sarmiento y Roncallo Lafont, 2017, p. 197).
Características de grupos generacionales	Son todos aquellos aspectos sociales, culturales y actitudes que diferencian a una generación y otra.
Preferencias de generación X, Y en la educación	Representan todos aquellos aspectos que las generaciones X, Y consideran como necesarios en la educación.
Andragogía	Es una disciplina que estudia las formas, procedimientos, técnicas, situaciones y estrategias de enseñanza y aprendizaje con el fin de lograr aprendizajes significativos en los participantes adultos (Caraballo Colmenares, 2007, p. 192).
Desempeño laboral	Es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Quintero, 2008, p. 20).
Tecnologías en procesos de formación	Se refiere a la adaptación de recursos tecnológicos a la ejecución de programas de formación a nivel organizacional.
Indicadores	Hace referencia a un dato o conjunto de datos que permiten medir oportunamente la eficiencia de un programa de formación. Modelo matemático que explica el fenómeno de aumento de la eficacia de un trabajador y de la mejora del rendimiento de una organización a partir de la producción repetida de un producto o servicio (Zambrano, 2014, p. 5).

Nota: Elaboración propia, de acuerdo con investigación documental

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 Antecedentes de las generaciones

Existen diversas teorías sobre el origen de las generaciones, así como dos perspectivas que abordan el tema; una perspectiva lo estudia desde el aspecto biológico y otra desde lo social. En el sentido biológico las generaciones han tenido variaciones a lo largo de la historia, puesto que se fundamenta en que una generación se define y se considera el promedio de edad de los padres en una fecha establecida (Martín, 2009, p. 99). Por otro lado, según la perspectiva biológica, se consideran las generaciones con base al promedio de las fechas de nacimiento de sus hijos.

Lo anterior ha cambiado durante la historia debido a que muchas situaciones se han modificado en el seno de la familia. Esto es derivado de que las personas han postergado la edad para casarse y tener hijos, lo cual tiene una gran variación en diferentes estratos sociales, tal es

el caso de los niveles sociales altos, en donde se puede detectar que las personas han cambiado su ideología sobre formar una familia a una edad temprana. Sin embargo, en los estratos sociales bajos se ha incrementado el número de madres y padres adolescentes.

En cuanto a la perspectiva social de las generaciones, la teoría de José Ortega expuesta por (Martín, 2009, p. 98) expone lo siguiente:

Una generación está formada por individuos separados entre sí en promedio unos siete u ocho años y nunca más de quince. Además, agrega que el hombre a los veinticinco años no hace más que aprender, recibir noticias sobre las cosas que le proporciona su entorno social. En esos años, pues, se entera de lo que es el mundo, topa con las facciones de ese mundo que encuentra ahí ya hecho. Pero ese mundo no es sino el sistema de convicciones vigentes en aquella fecha.

Respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, el hombre siempre buscará modificar aquello que ha heredado para ajustarlo a su época y crear hábitos, estilos de vida y actitudes de acuerdo con la visión que tiene de la época en la que vive. Vale la pena resaltar que, aunque existen personas de diferentes edades como los de 20, 45 y 60, cada uno tiene su propia visión del hoy. Así pues, la edad se considera un elemento vital para definir las generaciones porque representa el inicio y término de una vida (Chirinos, 2009, p. 137).

En virtud de que la edad es considerada como un parámetro para identificar una generación y otra, es importante mencionar otros factores como las vivencias, experiencias vitales, culturas, percepciones, la política y la vida en general. Los diferentes modos de vivir y los aspectos culturales que cambian conforme pasa el tiempo es lo que influye en las diferencias entre un grupo y otro (Lasierra, 2019, p. 955). Aunque las diferencias de ideologías y modos de vivir cambian, es importante aprender a convivir en una misma sociedad y aprovechar las ventajas que cada grupo posee.

En cuanto a la edad como factor determinante para definir una generación, también se suma la historia como un aspecto intrínseco a la variación de las vidas humanas. A través de la historia y el paso de los años el ser humano atraviesa diferentes problemas generados como consecuencia del entorno social, político, económico y tecnológico. Cada circunstancia que una persona experimenta trae consigo un perfil distinto según sea la perspectiva de problemas que atraviese (Aguilera Ruíz, 2014, p. 36).

Una generación se considera que es aproximadamente el período de una fase de vida (Chirinos, 2009, p. 137). Así pues, se considera que la vida del ser humano siempre está sujeta a los diferentes cambios y creencias de cada etapa histórica, pues todas las personas conviven en un mundo donde radican culturas distintas, ideología política, estratos sociales y otras circunstancias en las que tiene que interactuar, les guste o no. En tal sentido, la teoría orteguiana citada por Martín se define de la siguiente forma:

El hombre constantemente hace mundo, forja horizonte. Todo cambia del mundo, del horizonte, trae consigo un cambio en la estructura del drama vital. El sujeto psico-fisiológico que vive, el alma y el cuerpo del hombre no puede cambiar; no obstante, cambia su vida porque ha cambiado el mundo. Y el hombre no es su alma y su cuerpo, sino su vida, la figura de su problema vital (Martín, 2009, p. 34).

Las teorías acerca de las generaciones manifiestan que los acontecimientos históricos marcan y dan origen a que existan diversas generaciones conforme transcurre el tiempo y derivado de esto puede decirse que el hombre desde que nace adquiere las maneras de vivir de su tiempo. Lo mencionado anteriormente no quiere decir que no se pueda emprender su propia percepción de la realidad y sobre todo generar nuevas creencias, porque si no fuera así, no existiría el cambio generacional. En mención de lo expuesto se considera que el hombre a los 25 años no hace más que aprender, recopilar información de su entorno social y en todos esos años genera su propio concepto del mundo (Murcia, Jaimes y Gómez, 2016, p. 258).

Con relación a lo expuesto anteriormente, el hombre en una edad de 25 años busca adaptar y modificar todo lo aprendido y lo que fue heredado de sus antecesores. Dentro de este mismo orden, es importante enfatizar que a pesar de que las personas viven en un mismo mundo y en una misma fecha, su edad hace que tengan una percepción diferente de la vida (Aquino, Gouveia, Gomes y Melo, 2017, p. 376). Respecto a lo anterior, cabe resaltar que a pesar de que en la sociedad conviven personas de distintas edades, siempre existirá una afinidad o conexión con las personas de edades similares porque comparten sentimientos parecidos.

2.2 Modelos de Teorías Generacionales

De acuerdo con el estudio sobre las diferentes teorías de las generaciones se plantean las bases para el establecimiento de los grupos existentes. Los estudios abarcan aspectos biológicos y sociales que contribuyen a disponer de una visión y comprensión más amplia del tema. A

continuación, en la tabla 3 se presenta un recorrido de las diferentes teorías abordadas en la presente investigación.

Tabla 3

Modelos de teorías generacionales

Autor	Aporte
Augusto Comte (1798-1857)	Plantea que el progreso social se sustenta en la muerte; es decir, que las diferentes facetas de la humanidad suponen la renovación y la creación de una nueva generación (Martín, 2009, p. 99).
John Stuart Mill (1806-1873)	En su aporte indica que el problema al que debe ponerse atención es encontrar las leyes por las cuales un acontecimiento de la sociedad produce la situación que la sucede y reemplaza (Martín, 2009, p. 99).
Justin Dromel (1826)	Su enfoque es el tema de las generaciones específicamente y no al de la filosofía que se orienta a la vida humana y la realidad social. Su ley de las generaciones la basa en cuatro principios fundamentales: 1. Una generación predomina unos dieciséis años (Martín, 2009, p. 100). 2. Durante el ejercicio de una generación, la siguiente se educa políticamente y critica a la anterior. 3. El ideal social de una generación es superior y de cierta manera contradictorio con el de la precedente. 4. La obra de cada generación es especial, única, uniforme y exclusiva.
Antoine Cournot (1801-1877)	Reúne en cuanto a la duración de las generaciones, la idea tradicional que tenían los griegos; sin embargo, añade algunas aportaciones entre las cuales resalta que cada generación transmite por la educación que recibe, un cierto fondo de ideas a las que las siguen inmediatamente y mientras esta educación se verifica y la generación educadora está aún en presencia, sufre todavía la influencia de todos los supervivientes de una generación anterior (Martín, 2009, p. 100).
Giuseppe Ferrari (1812-1876)	Su planteamiento tiene estrecha relación con el positivismo y sostiene que cada treinta años se presenta un cambio significativo en las ideas de los grupos sociales; es decir, cada generación lucha por imponer sus propias convicciones (Martín, 2009, p. 101).
Gustav Rümelin (1815-1889)	Expone dos dimensiones de la palabra generación: los hombres actualmente vivos, la

distancia entre ascendientes y descendientes como medida del tiempo. Recurre a la estadística genealógica para determinar la duración de una generación (Martín, 2009, p. 101).

Nota: Elaboración propia a partir de la investigación propuesta en la Revista Tiempo y Espacio, 2017.

Lo anterior tiene como propósito dar a conocer las diferentes teorías o leyes propuestas por diferentes autores que se han dedicado a investigar sobre las generaciones. Los planteamientos permiten un abordaje más completo para la comprensión de la historia de las generaciones. Además, determinan la base para su establecimiento, debido a que en la actualidad la diversidad por generación tiene incidencia en el contexto organizacional y es la ruta a la que se orienta la investigación (Cambero Rivero, 2018, p. 35).

Por otro lado, en los estudios modernos y contemporáneos sobre las generaciones se identifican dos grandes líneas interpretativas; la primera que se refiere al término generación como un grupo de edad y generación como descendencia parental familiar (Donati, s.f. parr. 5). En el siglo pasado los cambios sociales originados con la revolución industrial y las políticas, se formuló una conceptualización de las generaciones. Sin embargo, en la época actual, generación se considera como el conjunto de individuos que con su actuar y su vida hacen historia.

La segunda línea interpretativa refiere a la generación en sentido relacional e indica que es mediada por las relaciones sociales externas a la familia. En este sentido la generación se considera como el conjunto de personas que comparten una posición respecto a las relaciones de descendencia o ascendencia (Donati, s.f. parr. 2). Vale la pena mencionar que bajo esta perspectiva las generaciones tienen estrecha relación con el rol asignado por la familia y con base a lo atribuido por la sociedad.

En lo que concierne a la manera de abordar el concepto de generaciones, cabe destacar que para Mannheim (citado en Donati, s.f. parr. 5) una generación debería ser considerada más bien un grupo de edad, dentro del cual se insertan unidades generacionales. Es decir, de manera más específica se puede ejemplificar a través de grupos juveniles que ocupan un mismo rango de edad pero que pueden tener formas de vida diferentes u orientaciones ideológicas contrarias. Lo anterior manifiesta que dentro de este tema también debe considerarse el concepto demográfico, el cual incluye la estadística para definir los intervalos de edades.

De acuerdo con las diferentes teorías y perspectivas que se han considerado para definir el concepto de generaciones, a continuación, en la tabla 4 se presenta una serie de perspectivas y la manera en que el concepto se establece. Así mismo muestra que cada una tiene su enfoque y ha servido a través de la historia para abordar el tema. Estas posturas contribuyen a que el término haya sido considerado en la actualidad en diferentes entornos.

Tabla 4

Perspectivas del concepto generación

Concepto	Perspectiva	Definición
Generación	Sentido demográfico	Conjunto de personas nacidas en un mismo año o en un intervalo de años (en general pocos).
Generación	Sentido histórico	Una cohorte de N años vista como un grupo social.
Generación	Unidad generacional	Un subgrupo de edad que produce y guía movimientos sociales y culturales.
Generación	Sentido sociológico	Es el conjunto de aquellas personas que comparten una posición respecto a las relaciones de descendencia (o viceversa); es decir, de acuerdo con la sucesión biológica y cultural, relaciones que son socialmente medidas (por la sociedad).

Nota: Definición del concepto generación a partir de diferentes perspectivas planteadas.

Por otro lado, en este marco de ideas también es preciso enfatizar sobre la diversidad, concepto que incluye las generaciones. En función de lo anterior, cabe mencionar que a inicios del siglo XXI surge el término de diversidad que ha cobrado gran connotación en el ámbito organizacional. La diversidad es positiva y enriquecedora, debido a que representa una oportunidad que debe aprovecharse para fomentar una sociedad más tolerante e igualitaria (Ramos Calderón, 2012, p. 78)

Para la presente investigación se comentará específicamente sobre los grupos generacionales X, Y, mismos que están incluidos en el concepto de diversidad generacional. Este término ha cobrado relevancia en diferentes contextos debido a que es necesario saber convivir con personas que poseen diferentes ideas para evitar conflictos, esto exige un conjunto de actividades destinadas a propiciar un equilibrio de los diferentes grupos de edad en las empresas (Codonio, Villa y Maure, 2016, p. 26). En el ámbito organizacional ha sido necesario considerar la gestión de la diversidad generacional como una prioridad para el logro de la estrategia y lograr mayor competitividad.

Tal como se mencionó con anterioridad, las organizaciones enfrentan muchos desafíos en cuanto a la fuerza laboral como resultado de las múltiples generaciones que conviven actualmente en un mismo espacio de trabajo. Los desafíos radican en que los diferentes grupos generacionales poseen particularidades y rasgos que los caracterizan, difieren en la época de nacimiento y aspectos históricos que los diferencian. Así pues, esto requiere asegurar ambientes de trabajo inclusivos que generen cohesión interna, diversidad cultural y se aproveche la transferencia de conocimientos y contribuciones que realiza cada generación (Maldonado Acosta y Osio Havriluk, 2018, p. 86).

Para comprender de mejor forma el tema de grupos generacionales es preciso mencionar lo que a continuación plantea Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont (2017, p. 188):

Grupos generacionales son el conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas, comparten a lo largo de su vida un conjunto de experiencias formativas, aspectos sociales y culturales semejantes, adoptan actitudes de alguna manera comunes en el ámbito del pensamiento o de la creación y que los distingue de otros grupos con características distintas.

Por consiguiente, los grupos generacionales tienen mayor identificación e intereses similares con los de su época. Así mismo, es evidente que existen diferencias marcadas con otros grupos, en este caso pueden mencionarse que no todas las personas poseen el mismo modo de aprender, actitudes, habilidades y motivaciones. En este sentido, las organizaciones deben aprovechar las múltiples competencias que caracterizan a cada generación y considerarlas como un valioso aporte a la estrategia empresarial (Cuesta, 2014, p. 18).

De acuerdo con las distintas perspectivas en las que se ha expuesto lo referente al tema de generaciones, puede considerarse que en el mundo laboral se encuentran conviviendo cuatro generaciones: Veteranos, *Baby Boomers*, Generación X y Generación Y o *millennials* (Chirinos, 2009, p. 137). Aunque los grupos antes mencionados actualmente reciben diversos nombres, todos poseen la misma clasificación en cuanto los años que las definen. Así mismo, el tema de las generaciones se ha extendido al campo de *marketing*, administración y sociología de las organizaciones.

En diversas áreas la diversidad generacional ha cobrado mucha importancia, en la administración del talento humano tiene implicación en temas de retención, contratación,

desarrollo y compensación. Por otro lado, en áreas como *marketing* se evalúa desde la perspectiva de cliente externo; es decir, el comportamiento que tienen frente a los diferentes estímulos de consumo. De esta manera, el análisis que las empresas consideran en lo que gira en torno a las generaciones es amplio y abarca diversas áreas.

2.3 Generación X

Existe controversia en cuanto al rango de años que define la generación X, debido a que varios investigadores del tema plantean distintas fechas para identificarlos. Para la presente investigación se tomó como referencia lo que expone (Robbins y Coulter, 2008, p. 68) que la generación X son las personas nacidas del año 1965 al 1977. Según lo expuesto con anterioridad puede indicarse que las personas de esta generación se encuentran actualmente en edades de 43 a 55 años.

En el ámbito laboral, puede decirse que las personas de este grupo generacional actualmente ocupan cargos de nivel medio y alto, aunque esto es relativo por cuestiones culturales o aspectos propios de un lugar. La generación X se considera como un segmento perdido de la juventud estadounidense que era demasiado joven para recordar el asesinato de Kennedy y demasiado grande como para no haber participado de la música disco (Martínez Zalce, 1999, p. 215). Además, el nombre X fue popularizado por Douglas Coupland en su novela *Generación X* que aborda el estilo de vida de los jóvenes adultos a finales de los años 80.

2.3.1 Eventos históricos de la generación X

De acuerdo con las diversas investigaciones, lo que marca a una generación son los eventos históricos de su época, la generación X tiene eventos propios que la caracterizan y la diferencian de otros. Es factible mencionar que los eventos principales que marcan este grupo son la caída del muro de Berlín en el año 1989, la división de la Unión Soviética y el surgimiento de las computadoras personales. Así mismo, como parte de la historia de dicha generación también está la enfermedad VIH, la expansión del internet y se considera que en el año de 1972 se envía el primer correo electrónico (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 197).

El acontecimiento de la caída del muro de Berlín afectó en varios aspectos de la vida cotidiana, se evidenciaron nuevos valores, origen de nuevos marcos legales y perspectivas laborales distintas a las tradicionales (Knoll, 2017, p. 62). Cabe resaltar que las consecuencias mencionadas dieron como resultado retos para la sociedad en adaptarse a un mundo globalizado.

El proceso de adaptación fue difícil principalmente para las personas mayores por los valores que les fueron inculcados, así como el desarrollo de habilidades en nuevos sistemas de información y procesos de trabajo.

Por consiguiente, es razonable mencionar que de acuerdo con el espacio de tiempo que abarca la generación X, se presentaron otros eventos que marcan la diferencia de otros grupos. Así pues, se considera acontecimiento propio de la generación X, el origen de los canales de televisión reconocidos como MTV (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 197). Para esta población ya no era suficiente escuchar música a través de la radio sino también disponer de una imagen visual, así también impactó en la moda, formas de vestir y todos comenzaron a adoptar estilos de la época.

2.3.2 Características de la Generación X

Entre las características de la generación X, están los pensamientos liberales y la idea de que la educación superior era la vía para obtener un empleo digno. Los aspectos diferenciales de esta época radican en la idea de pertenecer a una empresa por muchos años y ser fieles como parte del crecimiento. Así mismo, son considerados individualistas, pero con alta orientación hacia buscar apoyo de parte de otras personas, son esforzados y buscan encontrar beneficios en su trabajo y se entregan a las metas de una empresa (Lasierra, 2019, p. 956).

El grupo generacional X tiene la peculiaridad de evidenciar una infancia próspera, son hijos de madres que ya mostraban interés en incorporarse al mercado laboral, disfrutaban trabajar y hasta cierto punto son ambiciosos y no les importa trabajar de más con el fin de cumplir sus metas. El grupo referido es considerado como independiente y muestra mucho interés en mantener un equilibrio entre vida y trabajo (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 197). Por consiguiente, crecieron en un ambiente con una tasa alta de divorcios, crisis de seguridad social y despidos corporativos de aquella época.

En el ámbito educativo las personas de la generación X se consideran altamente preparadas con mucho interés en obtener títulos como parte de su propósito de vida. Asimismo, son valoradas como exitosas de acuerdo con los diferentes logros que generalmente esta población obtiene a lo largo de su vida. La generación X tiende a poseer habilidades técnicas, en cierto grado son autónomos y flexibles, con el afán de buscar siempre un equilibrio entre su vida y trabajo, además se caracterizan por no tener mucho interés en actividades de liderazgo (Correia Barreiro y Bozutti, 2017, p. 161).

En la sociedad guatemalteca, el grupo generacional X realizó su formación empleando algunos recursos informáticos, pero fueron los últimos en emplear herramientas tradicionales en el aprendizaje. La falta de herramientas tecnológicas y otros recursos que apoyaran su aprendizaje fue lo que generó en ellos la motivación de aprender a través de la investigación y la lectura, pues no contaban con los elementos necesarios para tener una vida más práctica. Lo anterior genera que las personas no siempre creen en toda la información disponible en internet y esto hace que se identifiquen por tener amistades y relaciones fuera de la realidad virtual.

2.4 Generación Y

Para iniciar con el abordaje sobre el tema de generación Y es conveniente hacer énfasis en el rango de años que definen a este grupo y es de vital importancia indicar que la generación Y o *millennial* comprende a las personas nacidas entre 1981 y 1994 (Aragón, 2019, parr. 5). Aunque existen contradicciones con el nombre que define a este grupo generacional, algunos le llamaron generación Y, otros los llamaron generación *millennial*. Sin embargo, el término que tuvo más aceptación fue *millennial* porque hace referencia al advenimiento del nuevo milenio el cual trajo consigo una serie de cambios que marcaría diferentes aspectos de su vida.

Los *millennial* representan a los hijos últimos de la generación *Baby Boomer* y se considera que son los primeros nacidos de la generación X (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 197). De acuerdo con la referencia de los años que definen a este grupo, en el contexto guatemalteco puede decirse que estas personas estaban en condición de incorporarse al mercado laboral aproximadamente en el año 2000 y se encontraban entre los 18 años, edad en la que se puede trabajar en el referido país. Además, se considera que estas personas crecieron en una época de expansión económica, en la que fueron evidentes los avances en tecnologías de comunicación que a su vez representaron el interés por buscar maneras ágiles en el desarrollo de sus actividades.

El grupo generacional *millennial* tal como se mencionó en el párrafo anterior posee mucha afinidad por el mundo digital y es un aspecto que los diferencia de los *Baby Boomer*. Así mismo, es importante mencionar que son personas que crecieron con el internet, los teléfonos inteligentes, las redes sociales y con la oportunidad de tener la información al instante (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 198). Por consiguiente, la disponibilidad de muchas herramientas digitales ha provocado que sean personas prácticas y que buscan la automatización en muchas actividades, tanto laborales como personales.

Derivado de los múltiples cambios del nuevo milenio, las organizaciones comenzaron a evidenciar importancia por gestionar adecuadamente a su personal, pues una nueva generación estaba en disposición de incorporarse con nuevas culturas, actitudes, hábitos y convicciones. La incorporación de personas caracterizadas por nuevos valores, ideas y formas de comunicarse distintas es lo que permitió que las empresas comenzaran a visibilizar la gestión generacional (Lafuente, Nasi y Sánchez Gardey, 2015, p. 3). Aunque la gestión de generaciones en el ámbito empresarial representa un desafío, también es una oportunidad para aprovechar las múltiples habilidades para el logro de la estrategia organizacional.

2.4.1 Eventos históricos de la generación Y

La mayoría de las sociedades se ven influenciadas por las grandes potencias mundiales y puede decirse que naciones más pequeñas adoptan comportamientos culturales de las más grandes. En virtud de lo anterior, la mayoría de los eventos o sucesos que marcan una u otra generación son cuestiones que impactan a nivel mundial. Asimismo, los eventos que se dan en la sociedad afectan la economía, la cultura, hábitos y otros elementos que modifican el comportamiento de las personas (Chirinos, 2009, p. 136).

En concordancia con lo anterior, los *millennials* representan la primera generación en establecer el internet como una herramienta de vital importancia y que emplean en varias actividades de su vida (s.a., 2019, parr. 3). Otros de los hechos representativos de este grupo generacional son el ataque al *World Trade Center* el 11 de septiembre del año 2001, la popularidad de *Google*, el desarrollo de plataformas digitales como *Youtube*, *Wikipedia*, el surgimiento de redes sociales como *Facebook* y *Twitter*. Todos estos eventos inciden en sus hábitos, vestuario, concepción de la vida y sus aspiraciones, además es lo que marca la diferencia con otros grupos generacionales.

2.4.2 Características de la generación Y o *millennial*

El propósito de la investigación está orientado a conocer las características del grupo generacional Y, lo cual permite que en este apartado se den a conocer aspectos relevantes de esta generación y que también es conocida como *millennial*. En primera instancia puede decirse que las personas que integran el grupo *millennial* se caracterizan por ser constantes en la búsqueda de nuevos conocimientos para sobresalir en su ámbito profesional y personal (García Ayala, 2017, p. 181). Es preciso mencionar que la intención de profundizar sobre las

características de estos grupos radica en determinar cómo sus diferencias representan un factor fundamental en la gestión de talento.

Las personas de la generación *millennial* se caracterizan por ser niños protegidos y apreciados por sus padres que disfrutaban de las bondades obtenidas por la anterior generación. La globalización es un factor de mucha influencia en estas personas y de esto se deriva el alto interés por viajar y tener experiencias multiculturales, que en muchos casos son financiadas por los padres (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 198). Vale la pena resaltar que, debido a la globalización, el grupo referido posee características muy similares en diferentes países porque la expansión de la tecnología hace que se adopten comportamientos y actitudes de otras culturas.

En el ámbito laboral, los *millennial* poseen muchos méritos durante su crecimiento personal y profesional, su pensamiento se orienta a que deben ser promovidos cada dos años en la organización que laboran sin importar su desempeño. Se caracterizan por ser personas que crecieron durante la globalización y que consideran la flexibilidad como un factor que propicie equilibrio entre la vida personal y profesional (García Ayala, 2017, p. 181). En este sentido los programas de motivación y de retención de talento en las empresas deben enfocarse en proporcionar espacios de trabajo acorde a sus intereses.

Por otro lado, es preciso mencionar que los *millennial* en la actualidad ejercen cargos de liderazgo, aunque demuestran muy poca lealtad a la organización, debido a que siempre están en la búsqueda constante de oportunidades que les proporcione flexibilidad para su vida y trabajo (Flores García y Urbina Batres, 2019, p. 11). Sus intereses giran en torno a la búsqueda constante de empleos flexibles tal como se mencionó en el párrafo anterior que contribuyan a mantener sus relaciones sociales y las actividades laborales. Así mismo, manifiestan desacuerdo con empresas que trabajan con estructuras rígidas, se adaptan más a las organizaciones con estructuras planas que promueven la innovación, debido a que esto forma parte de su ADN y siempre buscan que sus aportes sean reconocidos.

En virtud de lo anterior, se considera que parte de la estrategia de las organizaciones en la actualidad está tomando un rumbo hacia el desarrollo de competencias para enfrentar los retos del futuro. Desde esta perspectiva el aporte que los *millennial* hacen a las empresas consiste en acelerar y fomentar la competitividad por las distintas competencias que poseen; sin embargo, tienen que ser desarrollados adecuadamente (Carrera, 2017, parr. 3). Así mismo, es importante

resaltar que para aprovechar fehacientemente las destrezas y habilidades de estas personas se deben crear programas de formación, incentivos y otros beneficios adaptables a sus necesidades e intereses.

El uso de la tecnología, la búsqueda constante de retos y conocimientos es un aspecto significativo del grupo generacional Y, es por esto, que las organizaciones deben saber gestionar adecuadamente los procesos de cultura, comunicación, liderazgo y formación. Respecto a los procesos de formación, es importante considerarlo como uno de los factores en los que demuestran interés para desarrollar proyectos nuevos. Así mismo, los *millennial* tienen gran habilidad para el uso de las tecnologías de la información y comunicación, lo cual puede ser aprovechado para la definición de programas de entrenamiento virtuales o que por las condiciones de la empresa no puedan desarrollarse de forma presencial.

Para los *millennial* resulta ser más fácil aprender a través de recursos tecnológicos y mediante otros medios que incluyan actividades participativas. Vale la pena indicar que el grupo generacional *millennial* visualiza como ventaja el aprendizaje mediante el uso del internet y las diferentes opciones de la red, lo cual genera en ellos motivación y efectividad en su proceso de formación (Cataldi y Diminighini, 2015, parr. 6). En relación con lo mencionado, los programas de formación empresarial pueden incluir recursos tecnológicos como las redes sociales, celulares, videos y otros en los que ellos sean participantes de su propio aprendizaje.

Por otro lado, los *millennial* se caracterizan por ser improvisadores, les gusta compartir con otras personas y construir comunidades para generar conocimiento y tener perspectivas diferentes sobre algún tema específico. Así mismo, poseen alto interés en la innovación como un factor fundamental para el rediseño de procesos y con esto pasar de lo tradicional a lo automatizado. Cabe resaltar que les gusta participar y plantear procesos más rápidos, prácticos y que resulten útiles para una época en la cual se vive con mucha rapidez, debido a que los *millennial* siempre buscan ser mejores que sus padres (Flores García y Urbina Batres, 2019, p. 12).

A partir de lo abordado con anterioridad, respecto a las características del grupo generacional *millennial* puede señalarse que las organizaciones deben prestar atención sobre los intereses de estas personas para realizar una gestión eficiente. En función de lo mencionado, vale la pena destacar que los *millennial* representan gran parte del mercado laboral y es un talento que debe ser aprovechado pero administrado acorde a sus características (Flores García

y Urbina Batres, 2019, p. 11). En virtud de que la investigación se orienta al proceso de formación organizacional, se considera que las empresas deben desarrollar programas y estrategias de desarrollo de talento alineados a las características de este grupo generacional.

Derivado de las diferentes investigaciones que exponen las características de los grupos generacionales X y *millennial* se ha logrado comprobar que son muy marcados los intereses tanto en el contexto laboral como personal. Lo anterior da como resultado la importancia que deben prestar las empresas a la gestión de talento para garantizar la continuidad del negocio (Chirinos, 2009, p. 135). Así mismo, para comprender de mejor manera las diferencias obtenidas de la investigación, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5

Diferencias en generaciones X y millennial desde la perspectiva laboral

Generación X	Generación <i>millennial</i>
Personas altamente preparadas, consideran que la educación superior es la vía para obtener un empleo digno.	Se enfocan en obtener muchos méritos como parte de su crecimiento personal y profesional.
Reconocen que es de gran importancia mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida.	Personas impacientes e innovadores, buscan constantemente el balance entre el trabajo y su auto interés. Los <i>millennial</i> son arriesgados a cambio de lograr metas significativas en su vida.
Tienen la idea de ser fieles a una empresa y lograr estabilidad como parte de su crecimiento y éxito personal.	Demuestran un bajo nivel de lealtad a la organización, debido a que siempre buscan oportunidades que les propicie flexibilidad en el trabajo y sus relaciones sociales.
Son reconocidos como personas adaptables a exigencias en el trabajo y lo disfrutan porque consideran que es la ruta para alcanzar sus metas.	Lo repetitivo, la facilidad de las cosas y la monotonía son factores que van en contra de sus motivaciones. Disfrutan los retos, dispuestas a sacrificar aspectos financieros a cambio de cosas significativas para su vida.

Fuente: elaboración propia a partir de diferentes investigaciones.

2.5 Formación Empresarial

Las nuevas tecnologías, los cambios vertiginosos ocasionados por factores sociales, económicos, la globalización y la competitividad entre empresas, han provocado que las organizaciones planifiquen adecuadamente la manera correcta de enfrentar los retos del futuro. En la gestión empresarial es bien sabido que la formación es parte de uno de los procesos clave de la gestión del talento humano, lo cual busca el aprendizaje continuo para alcanzar la estrategia organizacional y desafiar los cambios del entorno (Abril Freire, 2018, p. 66). En la actualidad

muchas empresas aún diseñan programas de entrenamiento mediante prácticas tradicionales, lo cual ya no es posible en una sociedad que se caracteriza por cambios constantes y con avances significativos en tecnologías y técnicas innovadoras.

Para tener una dinámica más comprensible del proceso de formación en el ámbito empresarial, se hace referencia al concepto de formación como un proceso estratégico que agrega valor a los objetivos. En este sentido se considera que las organizaciones deben adoptar la formación con la finalidad de formar conocimientos y aptitudes en los colaboradores (Parra Penagos y Rodríguez Fonseca, 2015, p. 140). Al respecto las empresas deben tomar en consideración que la capacitación representa un proceso para ser más eficiente y que forma parte del desarrollo profesional de las personas.

Aunado a lo anterior puede indicarse que el propósito de brindar capacitación al personal radica en proporcionar una diversidad de conocimientos y destrezas que contribuyan a la eficacia y eficiencia. En tal sentido, los programas de capacitación deben alinearse a las necesidades de cada puesto con el fin de corregir las deficiencias que pueden presentarse (Salinero Martín, s.f., p. 3). Es importante resaltar que en el caso de que una empresa no realice programas de capacitación, se enfrenta a una situación que afectará negativamente la posibilidad de mantener la supervivencia en el mercado.

El proceso de formación en el ámbito laboral conlleva una serie de actividades para que efectivamente sea una actividad que agregue valor a la estrategia de la empresa. En tal sentido, se busca que las actividades estén encaminadas en lograr la realización individual en concordancia con los objetivos de la empresa (López Correa, 2018, p. 18). Para alcanzar la alineación del desarrollo de las personas con los objetivos de la empresa, se debe iniciar con detectar las necesidades de aprendizaje relacionadas al trabajo.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior el proceso de formación requiere una serie de actividades, entre las que destaca la detección de necesidades de aprendizaje. La actividad antes mencionada se refiere al análisis de la situación en la que se encuentra la empresa y se hace para identificar aquellos focos de inestabilidad (González Leiva, 2017, p. 26). Estos puntos de inestabilidad son los que exigen la realización de un diagnóstico en el que se establezcan las causas que originan el buen y mal desempeño, respecto a los objetivos de la organización.

De conformidad con los resultados del diagnóstico antes mencionado, es preciso desarrollar un plan estratégico orientado a cómo resolver las deficiencias en el desempeño

esperado. El plan estratégico para contrarrestar las debilidades de la organización requiere el establecimiento de un presupuesto y contemplar los costos que se necesitarán. Así mismo, se deben definir objetivos los cuales representan un punto crucial en el que se plantean las metas que se pretenden alcanzar.

En virtud del establecimiento de objetivos para la formación, se hace necesario determinar el proceso de enseñanza-aprendizaje que se llevará a cabo, el cual representa uno de los pasos iniciales e incluye el diseño de los contenidos. Respecto al proceso de enseñanza de conocimientos, es necesario emplear diferentes estrategias para que los contenidos sean asimilados por el participante de manera eficaz. Siempre en este marco de ideas, se requiere evaluar los resultados obtenidos y determinar si estos han permitido mejoras en el desempeño organizacional (González Leiva, 2017, p. 35).

En función de lo expuesto en párrafos anteriores, la formación representa un factor importante para el logro de objetivos de las empresas, si bien es cierto, requiere emplear cierta cantidad de dinero, no debe considerarse como un gasto sino como una inversión. Cabe resaltar que todo proceso de formación debe tener un retorno en resultados y ser estructurado acorde a las necesidades de aprendizaje de las personas con relación al puesto que desempeñan. Además, las organizaciones deben considerar la relación costo-beneficio; es decir, compensar en términos de satisfacción de clientes, calidad, productividad, desarrollo de talento, eficiencia, rentabilidad y competitividad (Navarro Herrera, 2011, p. 9).

Es importante resaltar que a pesar de que la formación pareciera un proceso de fácil aplicación, también presenta algunos problemas, tal es el caso de trabajadores en edad avanzada (Salinero Martín, s.f., p. 8). Las personas en edad avanzada con frecuencia se resisten a nuevos aprendizajes y más aún cuando esto implica el uso de herramientas en las que no poseen las habilidades correspondientes. Respecto a este problema, las organizaciones deben concientizar a todos los trabajadores sobre la importancia en que aprender nuevos conocimientos y destrezas permitirá un mejor desempeño y satisfacción personal.

En la actualidad derivado de que las empresas están integradas por personas de todas las edades, es vital que las actividades de formación consideren las características de las personas por grupo generacional. Por tal razón, la investigación tiene como propósito identificar las características de los grupos generacionales X y *millennial* para conocer como inciden estas en el desarrollo de programas de capacitación. A partir de este planteamiento, se expone mediante

la tabla 6 algunas diferencias de aprendizaje en estas generaciones que pueden contribuir a la definición de herramientas y estrategias de formación.

Tabla 6

Comparativo de las variables en el aprendizaje de grupos generacionales X y millennial

Generación X	Generación <i>millennial</i>
Poseen compromiso con el aprendizaje y sistemas tradicionales de formación.	Muestran alto interés por aprender; sin embargo, exigen cambios y cuestionan la escuela tradicional, debido a los cambios de la sociedad.
La ausencia de herramientas tecnológicas generó en ellos la motivación de aprender a través de la investigación y la lectura.	Son incapaces en su mayoría de tener el hábito de la lectura y se inclinan por obtener la información a través de videos de <i>Youtube</i> , debido a que consideran el internet como su mayor fuente de consulta.
Presentan resistencia a la adaptación de nuevos métodos y tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Tienen amplia disposición al uso de recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza. Son hábiles en cambiar de una tarea a otra y de integrar información de manera rápida mediante dispositivos digitales.
Consideran que el aprendizaje debe realizarse conforme los procesos tradicionales.	La virtualidad es parte de su vida, lo que provoca autonomía y el aprendizaje virtual.

Nota: elaboración propia a partir de información de diferentes autores.

Los intereses de los grupos generacionales X y *millennial* identificados en cuanto al ámbito de la formación deben tomarse en cuenta para diferentes procesos de la gestión de talento humano. Para la formación organizacional estos intereses son fundamentales debido a que sirven como referente para definir los recursos y metodologías a emplear. Así mismo, las características de los grupos generacionales contribuyen para orientar las diferentes actividades de la capacitación y poder integrar a dos grupos con intereses distintos.

2.5.1 La formación como estrategia organizacional

En el contexto organizacional, como se mencionó con anterioridad, la formación se considera un elemento fundamental de la estrategia de las organizaciones. Con base en esta consideración la gestión formativa implica la alineación a la visión y misión como un punto de partida, así como para la definición de objetivos (Salinero Martín, s.f., 3). Así pues, para lograr objetivos o estrategias es necesario identificar las competencias indispensables para lograrlos y en función de esto establecer planes de capacitación.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos porque tienen relación con diferentes actores o grupos de interés como clientes, proveedores, competidores y agentes externos que inciden en su operación (Silva Murillo, 2009, p. 153). Por tal motivo, los cambios en muchas

ocasiones provienen de agentes externos que ejercen presión e influyen en que las organizaciones tengan que modificar procesos y otras actividades en sus operaciones. Para enfrentar las amenazas que se mencionan con anterioridad, es necesario establecer planes de acción y la formación representa una estrategia para enfrentar las competencias de la actualidad.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, las empresas se encuentran con el desafío de múltiples factores externos y entre ellos puede indicarse que la diversidad generacional es un aspecto de interés. En este mismo marco de ideas, la formación como estrategia debe considerar que las capacitaciones van dirigidas a personas con diferencias significativas como su forma de pensar, actuar y aprender. Entonces, esto debe conducir a la construcción de programas con herramientas y actividades que busquen la adecuación de las diferencias existentes entre los diferentes grupos y reduzcan la fuga de talentos (Flores García y Urbina Batres, 2019, p. 8).

2.5.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral representa un concepto que se discute con mucha frecuencia en el contexto organizacional, en cualquier puesto de trabajo siempre se hace referencia a que las personas deben evidenciar un adecuado rendimiento en sus actividades. Lo anterior radica en que las empresas miden el desempeño de sus trabajadores para confirmar el cumplimiento de metas a nivel individual y general (Sum Mazariegos, 2015, p. 26). Es importante considerar que para alcanzar buenos resultados los colaboradores deben disponer de los elementos necesarios para ejecutar correctamente su trabajo.

Antes de continuar con el abordaje del concepto de desempeño laboral es preciso definirlo como el valor que la empresa espera de un trabajador en la búsqueda de objetivos, lo cual se logra a través de un conjunto de esfuerzos en las actividades relacionadas a su puesto (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, p. 496). Entonces el desempeño representa la piedra angular para lograr la eficiencia organizacional y el interés de los gerentes actualmente no radica únicamente en medirlo sino también mejorarlo. En este sentido la labor de los líderes es identificar las áreas de oportunidad que pueden tener las personas en un área de trabajo.

Aunado a lo expuesto en el párrafo anterior, los gestores de talento deben identificar las áreas de mejora y junto a ello desarrollar las acciones pertinentes para aumentar la capacidad de desempeño de las personas. En este mismo conjunto de ideas, el gestor de personal debe tener claridad sobre los objetivos de la empresa para hacer la relación entre el desempeño real y el

esperado (Sum Mazariegos, 2015, p. 27). A partir de conocer los objetivos y el desempeño, se deben desarrollar acciones correctivas para aumentar la eficiencia de las personas.

Es importante mencionar que para evaluar el desempeño laboral se requiere que los encargados de la gestión de talento dispongan de los conocimientos para llevar a cabo el proceso correctamente. En caso no se tenga la experiencia en la gestión del desempeño, la empresa puede externalizarlo a través de firmas de consultoría para que lo realicen (Navarro Rojo, 2016, p. 12). Se puede señalar que transferir la evaluación del desempeño a otra empresa puede traer consigo ventajas o desventajas en tiempo y costo; sin embargo, se debe cuantificar y confirmar el cumplimiento de objetivos.

Uno de los pasos iniciales del proceso de evaluación del desempeño consiste en establecer un equipo de planificación e implementación, de tal manera que se establezcan las responsabilidades ligadas al proceso. Así mismo, es vital que la organización tenga actualizados los perfiles, debido a que estos documentos representan un aspecto medular en toda la gestión de talento humano (Sum Mazariegos, 2015, p. 30). De cualquier manera, aunque la empresa disponga de los perfiles siempre es necesario revisar si cuentan con todo lo necesario para lograr los resultados deseados.

Seguidamente, es importante la definición de objetivos que se pretenden con la evaluación del desempeño, esto es esencial debido a que dicha herramienta dirige los esfuerzos del proceso. En algunas ocasiones los propósitos se centran en potenciar el desempeño, desvincular personas o bien capacitar de manera más objetiva (Navarro Rojo, 2016, p. 19). Se puede adicionar que cuando el objetivo de evaluación de desempeño se centra en la capacitación, permite definir cursos orientados a resultados y no únicamente por la percepción que tengan los jefes de área.

En alineación con lo anterior es importante mencionar que, para tener resultados exactos sobre el desempeño de los colaboradores, se necesita establecer indicadores de logro. Los indicadores ayudan a la gerencia a confirmar que tan eficientes son las personas en el alcance de objetivos y por consiguiente en la misión organizacional (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, p. 497). Además, es importante que se tengan establecidos los objetivos por área e individuales para poder medir adecuadamente.

Es importante destacar que los objetivos de la evaluación del desempeño, de las áreas y de los trabajadores siempre buscan el logro de la estrategia organizacional. En tal sentido, la evaluación del desempeño siempre debe perseguir retroalimentar las oportunidades de mejora e

identificar los puntos fuertes que se tienen. Respecto a los resultados que se buscan con la gestión por desempeño deberían impactar en el aumento de productividad, de utilidades, participación de mercado y mejora del clima laboral (Navarro Rojo, 2016, p. 20).

En función de lo que se expuso en párrafos anteriores, la medición del desempeño busca en muchas ocasiones identificar las debilidades de las áreas y personas para desarrollar programas de entrenamiento efectivo. En este orden de ideas, se debe considerar que la diversidad de talento ha provocado que muchos procesos tengan que adaptarse a estas particularidades. Por tal motivo, los comportamientos, actitudes, motivaciones e intereses que tienen las personas deben ser tomadas en cuenta (Chirinos, 2009, p. 135).

Tal como se presentó al inicio del documento, la investigación se orienta en evaluar las características de los grupos generacionales X y *millennial* en el ámbito de la formación. Del mismo modo se considera importante determinar la relación que poseen estas características con la evaluación del desempeño. Lo anterior es fundamental debido a que contribuye a contrastar los comportamientos de las generaciones frente al trabajo y principalmente en el desempeño laboral (Chirinos, 2009, p. 137).

Existen diversos métodos para medir el desempeño laboral, entre ellos se pueden mencionar el modelo vertical o 90°, horizontal o de 180° y global o de 360°. Aunque todos los modelos son funcionales, la empresa debe elegir el más adaptable a sus intereses. El método vertical es adaptable a estructuras jerárquicas y lo efectúa solo la jefatura directa, además puede o no incluir autoevaluación (Navarro Rojo, 2016, p. 33). Vale la pena mencionar que este método de evaluación puede ser favorable para organizaciones que nunca han realizado un proceso de gestión por desempeño.

Por otro lado, la evaluación de 180° es efectuada por la jefatura, los pares o compañeros de trabajo y puede usarse cuando el puesto no cuenta con alguien en un cargo menor que pueda evaluar su trabajo. En este método de evaluación es opcional incluir la autoevaluación; sin embargo, si se incluye a uno o dos pares, se recomienda integrar al mismo evaluado para que exista la sensación de participación en la evaluación propia. Además, este método busca generar justicia en la evaluación, debido a que contempla distintos puntos de vista (Navarro Rojo, 2016, p. 35).

Por consiguiente, la evaluación 360° la lleva a cabo la o las jefaturas, la persona evaluada, uno o varios pares y subordinados. La característica de este método es que puede incluir clientes,

usuarios o proveedores. Cabe resaltar que bajo este sistema de evaluación se obtiene retroalimentación de todos los puntos de vista y permite hacer análisis más completos sobre el desempeño (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, p. 496).

Para efectos de la investigación se hace referencia a la evaluación de desempeño como un proceso clave en la gestión del talento humano. Por tal motivo, se debe considerar que por ejemplo a las personas de la generación *millennial*, uno de sus intereses en el trabajo es recibir retroalimentación sobre el mismo. En tal sentido este proceso se entiende como imprescindible en la gestión administrativa porque permite determinar la calidad del desempeño de un trabajador versus lo esperado en actividades que son de su responsabilidad (Alveiro Montoya, 2009, parr. 4).

En la actualidad es importante considerar que el proceso de evaluación de desempeño debe orientarse a los aspectos cuantitativos y cualitativos del trabajo de las personas. En este caso el factor cuantitativo se refiere a metas e indicadores de resultados de la gestión (Navarro Rojo, 2016, p. 59). Por otro lado, los aspectos cualitativos tienen estrecha relación con las habilidades blandas o conductas de las personas en el trabajo.

En consideración de que la gestión por desempeño busca ciertos propósitos en cuanto al talento humano y la organización, los resultados deben aprovecharse para desarrollar acciones de mejora. Así mismo, la retroalimentación que se brinde a los colaboradores contribuye a motivarlos para esforzarse en mejorar. De acuerdo a la relación existente en la evaluación del desempeño y la capacitación, se puede apreciar la siguiente consideración:

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, lo cual permite a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias, aunque no existe garantía de que las personas sean capacitadas por lo menos identifica las necesidades de capacitar y desarrollar (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, p. 496).

De acuerdo con lo expuesto, se puede identificar que los resultados de la evaluación de desempeño a través de sus diversos métodos y herramientas contribuye a determinar qué áreas deben ser reforzadas. Entonces, mediante la identificación de áreas débiles inicia el proceso de formación el cual debe buscar el cierre de brechas. Incluso la capacitación debe ser una actividad continua que debe tener un seguimiento hasta determinar si las habilidades o conductas se han mejorado (Sum Mazariegos, 2015, p. 29).

En cuanto a la gestión del desempeño las organizaciones deben considerarlo para otros procesos que aportan a la motivación de las personas. Por ejemplo, la generación X tiende a aceptar las diferencias de las personas por la calidad de rendimiento y no tanto por sus características (Chirinos, 2009, p. 138). Lo anterior refleja que el desempeño es un aspecto importante no solo por los resultados que espera la empresa, sino porque es un interés de las personas.

Por otro lado, en el caso de la generación *millennial* hacer ver el desempeño con relación a su trabajo proporciona oportunidades para ascender. En virtud de que los intereses de la generación mencionada también se orientan a la flexibilidad del trabajo, esto puede servir para crear beneficios que le proporcionen incentivos atractivos (Chirinos, 2009, p. 141). Así mismo, una característica de los *millennial* es que buscan el aprendizaje continuo y acumular muchos reconocimientos o méritos como resultado de la eficiencia en sus actividades.

2.5.3 Andragogía

La andragogía es un término que se orienta al aprendizaje de las personas adultas, debido a que durante el pasar de los años se evidenció que existe diferencia entre el aprendizaje de un niño con el de una persona mayor. Lo anterior conlleva a realizar un análisis enfocado a considerar que no existe edad para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, deben emplearse estrategias y metodologías adaptables al proceso cognitivo de la edad de la persona. Derivado de esto surge el término de andragogía; un concepto que hace referencia a los ambientes educativos en los que participan personas adultas (Fasce, 2006, p. 69).

El término andragogía surge como una necesidad que se orientó al aprendizaje continuo de las personas adultas, hace referencia a que el proceso de formación no tiene como actor únicamente al profesor o facilitador, sino debe involucrarse la experiencia y aportes de los participantes. Así mismo, se considera como el arte de brindar conocimientos a las personas adultas mediante el empleo de técnicas que faciliten su aprendizaje (Fasce, 2006, p. 69). Entonces, la andragogía proporciona las técnicas adecuadas para que los adultos puedan obtener conocimientos con base a las características propias de su edad.

El uso de la andragogía se aplica al contexto puramente educativo y al ámbito organizacional debido a que se orienta en hacer una combinación de la experiencia y la teoría que se brinda. En estos contextos se pueden aplicar dinámicas de grupo con el propósito de incentivar la participación activa de todos los integrantes. Además, las nuevas estructuras

organizacionales exigen la cooperación para el alcance de objetivos (Sánchez Gardey, 2015, p. 4).

Es importante considerar que en el proceso de enseñanza con personas adultas el facilitador debe promover el aprendizaje colaborativo, en el cual las personas brinden opiniones con base a su experiencia o conocimientos sobre los temas. Así mismo, se deben planear actividades que permitan poner en práctica lo aprendido y conforme los intereses de los participantes (Cataldi y Diminighini, 2015, parr. 7). Uno de los aspectos que debe considerar el facilitador es el grupo generacional al que se dirige el programa de entrenamiento para tener claridad sobre las características, habilidades, motivaciones e intereses y de esta manera realizar actividades que hagan el aprendizaje interactivo.

La confrontación de experiencias representa una situación que se crea en el proceso de enseñanza para adultos debido a que no existen los papeles de educando y educado, pues en este caso ambos son adultos con experiencias que provocan discusión como parte del desarrollo de un tema. Además, la confrontación resulta ser una técnica activa que trata de desafiar las opiniones de las personas en función de fomentar la crítica. Así pues, la confrontación en la enseñanza de adultos conduce a que la persona examine y abandone las ideas o conocimientos erróneos y clarifique su manera de ver las cosas a partir de los conocimientos compartidos con el facilitador (Vargas, 2003, p. 81).

Otro aspecto relevante de la andragogía en la capacitación es que se debe lograr la integración de los participantes, de tal manera que el proceso de aprendizaje sea más activo. Así pues, la integración contribuye a que los participantes del proceso formativo compartan experiencias y se acerquen a escenarios reales para incrementar sus conocimientos. Entonces, se considera que el reto de los gestores del área de formación se enfoque en el diseño de programas acorde con el nivel organizacional, grupo generacional y necesidades de formación (Lasierra, 2019, p. 957).

En la actualidad los procesos de capacitación han cambiado considerablemente, las empresas emplean recursos tecnológicos y generan programas de formación a distancia. Es importante resaltar que la implementación de tecnologías de información y comunicación han contribuido en el acceso a diferentes recursos educativos y por consiguiente mejorar la competitividad de las personas. Las nuevas tecnologías han permitido la creación de entornos flexibles en espacio y tiempo, lo cual es favorable, pero representa un desafío para las empresas

debido a que existen personas con grandes oportunidades en el uso del internet (Marín, 2006, p. 2).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es evidente que el empleo de tecnología a los procesos de capacitación exige alta preparación de las personas encargadas de esta gestión. Así mismo, se hace necesario que los gestores de formación desarrollen nuevas competencias en el uso de recursos educativos con tecnología, así como tener conocimiento sobre nuevas estrategias para facilitar el aprendizaje. En este mismo marco de ideas, la andragogía entonces pasa a ser de un simple proceso de enseñanza para adultos, a un sistema de enseñanza que requiere estrategias, compromiso y habilidades para alcanzar un aprendizaje significativo (Marín, 2006, p. 2).

Las exposiciones anteriores establecen la definición de andragogía para tener mayor comprensión sobre su aplicación en los procesos de formación organizacional y sobre la orientación a la enseñanza de personas adultas. En este sentido, se puede deducir que existe una diferencia en los métodos y estrategias de los procesos enseñanza-aprendizaje en los niños y las personas adultas. Por tal motivo, a través de la tabla 7 se muestran las diferencias entre andragogía y pedagogía que representa el concepto empleado para los procesos de enseñanza-aprendizaje en los niños.

Tabla 7

Diferencias entre pedagogía y andragogía

Pedagogía	Andragogía
El propósito del aprendizaje radica en que el estudiante recibe la información que proporciona el profesor.	El aprendizaje se orienta a la construcción de objetivos o metas claramente definidos.
El rol del docente es guiar el aprendizaje, definir objetivos y los contenidos del curso.	En el caso de la andragogía el facilitador tiene un rol de guía en cuanto a las necesidades que presentan las personas.
En cuanto a la experiencia, las personas se encuentran en una situación de formación y desarrollo.	Las personas adultas cuentan con experiencias y conocimientos que necesitan conectarlas con lo que se le imparte. Además, esas experiencias deben ser expuestas con todos los participantes para hacer el proceso más participativo.
Los niños disponen de mayor tiempo en la dedicación del aprendizaje, debido a que se encuentran en una etapa de formación y no poseen mayores responsabilidades.	Las personas adultas por el rol que desempeñan, requieren equilibrar sus responsabilidades sociales y laborales con las demandas de aprendizaje.

Nota: Elaboración propia con base a lo expuesto en diferentes investigaciones.

2.5.4 Estrategias de aprendizaje

Una estrategia se estima como el patrón o plan que integra una serie de metas y políticas relacionadas a un proceso y muestra la secuencia coherente de acción para alcanzar algo (Castro Monge, 2010, p. 249). En este sentido, el contexto actual de las empresas y los sistemas clásicos de gestión, dejan de tener sentido para competir en un entorno que cambia con mucha rapidez. Los modelos de gestión deben estar orientados a que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea que den origen a nuevas prácticas que respondan a los intereses del talento humano actual.

La diversidad del capital humano presenta efectos significativos en la consecución de los objetivos de una empresa. En el ámbito empresarial son notables las diferencias entre los individuos, las más significativas son los conocimientos, habilidades y destrezas que representa el verdadero valor del talento humano (Sánchez Gardey, 2015, p. 5). Por tal motivo, deben desarrollarse acciones orientadas al aprovechamiento del talento de todas las personas de tal manera que tenga un impacto en la cultura, comunicación y la dinámica de grupos.

En consideración con lo anterior, el proceso de formación constituye un elemento clave de la estrategia empresarial. Por tal motivo, en los modelos de enseñanza-aprendizaje se deben establecer rutas a seguir para lograr que las personas adquieran conocimientos y destrezas que incrementen la eficiencia de sus actividades. En tal sentido, el rol del facilitador está alineado a la planificación, definición de objetivos y establecer estrategias que permitan la adquisición de nuevos conocimientos (Castro Monge, 2010, p. 45).

Es importante tomar en cuenta que las estrategias para facilitar el aprendizaje deben ser definidas conforme a las características de las personas o grupo objetivo. Por tal motivo, es conveniente relacionar los temas con acontecimientos de la vida, experiencias y enseñar cómo las personas usarán ese conocimiento adquirido en actividades de trabajo. Otro aspecto a considerar es el aprendizaje colaborativo, el cual se orienta a la manera de aprender mediante el esfuerzo de todos los participantes e incentivar la crítica y la disposición de habilidades de todos para lograr sus objetivos (González Leiva, 2017, p. 23).

Por consiguiente, el aprendizaje basado en la cooperación es una estrategia que promueve la participación de todos los integrantes en un proceso de entrenamiento. La finalidad de utilizar esta estrategia radica en lograr que todos los participantes se ayuden mutuamente a lograr sus objetivos en la medida que compartan y amplíen información que cada uno tiene sobre el tema

que se está abordando (Osalde Rodríguez, 2015, p. 4). Es importante considerar, que en el caso de grupos generacionales que poseen habilidades en el uso de tecnologías, la estrategia puede ser apoyada en el uso de estos recursos.

En cuanto al aprendizaje cooperativo generalmente se desarrolla con grupos de 3 a 5 personas para mayor facilidad en la realización de actividades. Para grupos generacionales diversos puede resultar una estrategia efectiva, para que las personas aprendan a trabajar conjuntamente y valorar las competencias de cada uno (Osalde Rodríguez, 2015, p. 4). Así mismo, la integración de personas con diferentes habilidades puede contribuir a la construcción de mejores conocimientos.

2.5.5 Curva de Aprendizaje

En el proceso de adquirir nuevos conocimientos, todas las personas atraviesan un proceso para la adquisición de nuevos saberes y habilidades para mejorar su desempeño en las actividades que realizan, sean estas laborales o de otro tipo. La curva de aprendizaje es un concepto que fue popularizado e introducido originalmente en la fabricación de aviones en el año 1936 y se aplica generalmente al tiempo y al costo de producción (Chango y Zambrano, 2017, p. 15). Para el abordaje de esta investigación, el concepto de curvas de aprendizaje se basa en la gestión organizacional, específicamente en los procesos de entrenamiento.

La curva de aprendizaje es el producto de la experiencia, de la relación del hombre con su entorno y de que un nuevo aprendizaje se manifiesta cuando la persona expresa una respuesta tanto interna como externa (Chango y Zambrano, 2017, p. 17). Es necesario que en los procesos de entrenamiento se conozcan las fases de la curva de aprendizaje para aplicar técnicas que faciliten el proceso de adquisición de nuevos conocimientos. En el caso de la formación organizacional, representa un reto para las personas de esta gestión debido a que deben interesarse en que el participante desarrolle eficientemente nuevas capacidades para lograr la eficiencia en su trabajo.

En la curva de aprendizaje está inmerso el aprendizaje individual que relaciona las actividades del puesto que desempeña una persona y el aprendizaje organizacional se enfoca en que el individuo debe conocer generalidades de la empresa. Respecto a lo anterior, toda persona debe aprender sobre la empresa y esto abarca desde procedimientos, políticas, estructura organizacional, tecnología, cultura y sobre todo los productos. A través de la curva de aprendizaje se puede conocer el grado de éxito obtenido durante un proceso formativo y en el

transcurso del tiempo que este haya durado, lo cual representa una oportunidad para establecer acciones de mejora (Latiff, 2005, p. 18).

Existen varios factores que inciden en las variaciones de las diferentes fases de la curva de aprendizaje, dicho en otras palabras, la inclinación de la curva. Cabe mencionar que las variables que inciden en las fases de aprendizaje son las experiencias que tenga el participante sobre el tema, conocimiento previo y las habilidades respecto al tema que se esté abordando (Chango y Zambrano, 2017, p. 25). En este sentido, puede determinarse que la eficacia de un programa de entrenamiento radica en la capacidad que tenga el capacitador para conocer las diferentes etapas que atraviesan las personas en el proceso de aprendizaje.

Así mismo, los métodos de enseñanza didáctica, estrategia y el contexto agregan valor en la dinámica de aprendizaje de las personas (Sánchez Gardey, 2015, p. 21). Para tener certeza del éxito de un programa de entrenamiento deben considerarse los factores antes mencionados y tener claridad del público objetivo al que se dirige. Respecto al grupo objetivo puede identificarse a través de la información demográfica de la empresa y características de las generaciones.

Si bien es cierto en la actualidad las organizaciones cuentan con empleados de diferentes edades, los cuales poseen distintas habilidades e intereses (Chirinos, 2009, p. 148). Lo anterior orienta a que deben considerarse todos los factores posibles para analizar el aprendizaje de las personas. Además, la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje radica en la importancia que se brinde al mismo y cómo las personas adquieren conocimientos.

2.5.5.1 Fases de la curva de aprendizaje

El aprendizaje es un proceso que todas las personas realizan como parte de la adquisición de nuevas habilidades para asimilar conocimientos o adoptar una nueva estrategia para la ejecución de alguna actividad. Existen factores inmersos en el proceso de aprendizaje que vale la pena abordarlos para tener una comprensión más completa sobre la forma en que aprenden los seres humanos (Maldonado Acosta y Osio Havriluk, 2018, p. 85). Por medio de la siguiente tabla se dan a conocer las diferentes etapas del proceso de aprendizaje, que en toda actividad de formación debe considerarse para alcanzar un efecto significativo en las personas y en los objetivos de la organización.

Tabla 8*Etapas del proceso de aprendizaje*

Etapa	Definición
Incompetencia inconsciente	Se refiere a que la persona no sabe que no tiene un cierto conocimiento. Es decir desconoce su ignorancia sobre algo.
Incompetencia consciente	En este caso la persona reconoce que no sabe y se motiva en aprender y probablemente busca como adquirir nuevos conocimiento o habilidades.
Competencia consciente	En esta etapa la persona se encuentra adquiriendo nuevos conocimientos o habilidades, presta su atención a lo que le están enseñando, debido a que es consciente del proceso que está realizando.
Competencia inconsciente	Consiste en que el individuo ejecuta una actividad o proceso de manera automática, esto quiere decir que es un nivel en el que la mente es inconsciente de lo que está realizando.

Nota: Elaboración propia, de acuerdo con las etapas de aprendizaje propuestas por Abraham Maslow.

2.6 Tecnología

La tecnología es un recurso que en la actualidad la mayoría de las empresas han implementado en sus diferentes procesos, esto contribuye a la eficiencia y productividad, además del impacto considerable en los procesos orientados al cliente. El concepto tecnología es concebido como un grupo de conocimientos relacionados con técnicas que pueden contemplar el conocimiento como la materialización tangible en sistema, proceso productivo, maquinaria o dispositivo para realizar alguna actividad (Correa, Carrillo López, Corona Cabrera, Cruz Quiroz, Ramírez Munive, Reyes Echeagaray, Ramírez Chavero y Torres Garibay, 2016, p. 13). Respecto a la tecnología representa una ventaja competitiva que debe aplicarse en procesos estratégicos para el logro de objetivos.

Todos los conocimientos a los que se hace referencia con anterioridad y que se convierten en productos tangibles para el desarrollo de procesos, han presentado cambios significativos a nivel organizacional. En el caso de las actividades de entrenamiento la tecnología ha permitido desarrollar recursos para el aprendizaje; sin embargo, debe garantizar que las experiencias de aprendizaje consideren los intereses, motivaciones y habilidades para el uso de estas herramientas. En el caso de la generación *millennial* busca combinar la aplicación de procesos tradicionales con innovaciones que provean oportunidades de crecimiento personal y también para las organizaciones (García Ayala, 2017, p. 182).

La habilidad de las personas en el uso de recursos tecnológicos puede facilitar los procesos de formación, pero es importante que la organización tenga claridad sobre los factores

adicionales que inciden en el aprendizaje. Respecto al grupo objetivo, el reto de la persona que diseña programas de entrenamiento radica en conocer los aspectos demográficos de los colaboradores. Con base a la información de las personas se puede identificar el grupo generacional y visibilizar las características que inciden en su aprendizaje, para considerar la adaptación de herramientas tecnológicas y otras estrategias.

Es considerable indicar que, para las organizaciones disponer de personas capacitadas en competencias tecnológicas no es una tarea sencilla, más bien es un reto al que deben enfrentarse y que implica inversión. En ese sentido, se considera que la mano de obra con altas competencias tecnológicas es escasa y esta situación da origen a la necesidad de preparar a las personas en nuevas habilidades. Por otro lado, se debe aprovechar a las personas que forman parte de grupos generacionales que cuentan con alto dominio de recursos tecnológicos, para ser competitivos en un entorno cada vez más cambiante y volátil (Rivera Rodríguez, 2010, p. 104).

2.6.1 Retos de la tecnología en procesos de formación

El creciente desarrollo tecnológico cada vez está cambiando los hábitos y comportamientos de las personas, así también en las organizaciones es cada vez más relevante pues facilita las actividades, mejora la eficiencia y la productividad. Por tal motivo, las empresas que no incorporan tecnología a sus procesos se quedan rezagadas, debido a que representa un factor clave para sobresalir en un entorno tan competitivo como el que se vive (García Ayala, 2017, p. 178). Cabe resaltar que, aunque la tecnología es una estrategia para la competitividad requiere de inversión y en muchos casos es el obstáculo al que se enfrentan para mejorar la eficiencia.

La incorporación de la tecnología a los diferentes procesos organizacionales, trae consigo una serie de ventajas, sobre todo en la eficiencia y productividad para el alcance de objetivos. Sin embargo, adaptar tecnología es un reto porque además de la inversión que requiere, se asocian otros factores como la capacitación que debe brindarse a las personas en el uso de nuevas herramientas y procedimientos de trabajo. Respecto a la modificación de procesos e incorporación de tecnología es donde radica la gestión que deben realizar los encargados del talento humano, para lograr la adaptación de las diversas generaciones (González Leiva, 2017, p. 25).

En el contexto empresarial uno de los procesos en los que ha impactado la tecnología es la capacitación o formación de las personas. En este sentido mediante el uso de herramientas

tecnológicas es posible transmitir conocimientos y desarrollar habilidades a través diferentes medios que pueden resolver el problema de la distancia o tiempo (Correa y colaboradores, 2016, p. 14). Respecto a la gama de innovaciones de tecnologías existentes, surge el desafío para las empresas en mejorar los procesos de formación mediante dichas innovaciones y considerar las habilidades con que cuenta el personal para que el resultado sea eficaz.

Resulta muy importante que los gestores de la formación de personas identifiquen claramente las habilidades de las personas a quienes dirigen un programa formativo, pues las empresas se conforman de varios niveles organizacionales. El nivel en el que se ubique una persona dentro de la estructura organizacional tiene estrecha relación con su educación y habilidades, lo cual debe considerarse y aprovecharse. Lo anterior es esencial debido a que el entrenamiento es efectivo cuando se combinan recursos, estrategias, identificación de las características, habilidades, motivaciones y la manera en que aprenden las personas.

2.7 Indicadores

En la actualidad para las empresas resulta fundamental medir constantemente el logro de sus objetivos y poder tomar acciones correctivas. Por tal motivo ha sido necesario el uso de un recurso denominado indicador, este se convierte en un aspecto fundamental para monitorear e identificar la necesidad de corregir y mejorar procesos que no estén alineados a los objetivos organizacionales. En este sentido un indicador se refiere a datos cuantitativos que expresan el desempeño de un proceso con relación a lo esperado (Guillén, 2019, parr. 2).

El uso de indicadores se ha popularizado en la actualidad derivado de la necesidad de medir de una manera más rápida, el desempeño de una empresa y poder desarrollar estrategias para enfrentar la competitividad. Las mediciones pueden incluir números, hechos, sugerencias o percepciones que muestren las condiciones o situaciones específicas. Vale la pena considerar que la gestión por indicadores no debe enfocarse en un solo proceso, sino evaluar la mayor cantidad de magnitudes que permitan entender la realidad de la empresa (Guillén, 2019, parr. 6).

En virtud de los cambios constantes que se presentan en la actualidad, las empresas han considerado la gestión por indicadores un aspecto fundamental de sus operaciones para poder competir de forma más ágil. El entorno competitivo y global ha provocado que los clientes se vuelvan más exigentes y las nuevas tecnologías traen consigo nuevas formas de hacer negocios. En tal sentido, resulta indispensable el aprendizaje continuo que deben tener los colaboradores

para realizar su trabajo y la medición del desempeño de la organización (Robbins y Coulter, 2008, p. 465).

Tal como se mencionó anteriormente, la gestión por indicadores debe desarrollarse en todos los departamentos que conforman la empresa. Para efectos de la presente investigación el enfoque se relaciona con el proceso de capacitación, aspecto clave en la gestión de talento humano. La capacitación es un proceso fundamental, porque representa la ruta a seguir para aprender continuamente y que las personas puedan obtener mayores aptitudes y se ajusten a los requerimientos de la organización (González Leiva, 2017, p. 20).

En función de que una empresa desea lograr la misión y visión, es importante determinar cómo las áreas que la conforman aportan al desempeño general. Además, cada unidad posee objetivos que se relacionan con los procesos del negocio y que son la ruta para una medición adecuada. De acuerdo con estas consideraciones a partir de la siguiente figura, se ejemplifica la relación de los indicadores en los diferentes niveles de una empresa (Guillén, 2019, parr. 1).

Figura 1.

Niveles para establecimiento de indicadores



Nota: elaboración propia de acuerdo a investigaciones realizadas sobre indicadores de gestión.

Es clave comprender que los indicadores operativos representan las palancas para el logro de objetivos e indicadores estratégicos. Del mismo modo, las estrategias funcionales o de los niveles medios de la organización deben trabajar de manera armónica con los niveles operativos para lograr sus objetivos y de esta manera impactar en la misión y visión de la empresa (Guillén,

2019, parr. 2). Por consiguiente, resulta interesante el alineamiento que debe existir entre todas las áreas y que estén basados en la misión y objetivos estratégicos.

Por otro lado, vale la pena mencionar que un modelo de gestión por indicadores debe además de estar basado en tres principios fundamentales como: la eficacia, la eficiencia y la efectividad. La eficacia es una medida que indica qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien se alcanzan esos objetivos (Robbins y Coulter, 2008, p. 486). Por otro lado, cuando se pone en juego los recursos para alcanzar los objetivos se está haciendo referencia a la eficiencia.

Es importante resaltar que los indicadores de gestión demuestren datos veraces y fiables, de lo contrario el análisis de la situación será incorrecto. Por lo tanto, no se debe olvidar que los indicadores de medición siempre deben buscar orientar, comunicar, entender y ajustar la ejecución de las estrategias (Guillén, 2019, parr. 6). Así mismo, deben tomarse en cuenta los atributos o características que poseen para que su implementación sea adecuada.

Entre los atributos de los indicadores pueden mencionarse la simplicidad, adecuación y validez en el tiempo. En cuanto a la simplicidad, debe definir el evento que pretende medirse con el menor costo, la relevancia se refiere a que debe reflejar la magnitud de lo que se está analizando. Por otra parte, en cuanto a la validez en el tiempo no se puede variar la forma de cálculo; sin embargo, puede estar en permanente cambio (Guillén, 2019, parr.6).

En virtud de lo anterior, cuando se decide desarrollar programas de formación uno de los aspectos que se cuestiona es el impacto que tendrá en los objetivos y en la rentabilidad de la empresa. Esto hace necesario la construcción de herramientas de gestión que permitan controlar la eficiencia y sobre todo el retorno de la inversión. Respecto a la medición de capacitación se deben contemplar los costos asociados, costos de administración y materiales adicionales (Bastide, 2011, p. 1). Por lo tanto, el rol de los gestores de formación es demostrar que el desarrollo de habilidades en los colaboradores tendrá impacto en el logro de objetivos.

En el área de gestión del talento humano, una de las buenas prácticas para la gestión eficaz es considerar el control como pieza clave para evaluar la ejecución correcta de todos los procesos (Robbins y Coulter, 2008, p. 465). En este mismo marco de ideas, los sistemas de control contribuyen al monitoreo de la funcionalidad del proceso de capacitación y desarrollar las acciones correctivas necesarias. Así mismo, brindan la retroalimentación sobre oportunidades de mejora.

La aplicación de los indicadores en los programas de capacitación se relaciona con la inversión y el desempeño laboral que a toda organización le interesa. También puede tomarse en cuenta aspectos como el incremento de la productividad, la disminución de quejas de clientes, reducción del índice de rotación y calidad de los productos (Baeza, Moraga y Muñoz, 2004, p. 10). Asimismo, muchas organizaciones en la actualidad diseñan mapas estratégicos para tener claridad de los procesos que deben controlar para cumplir la estrategia o visión de la empresa.

Respecto a la medición del proceso de capacitación lo primero que se debe tener claro son los objetivos que se pretenden. Seguidamente se pueden identificar los factores a evaluar, entre los que se pueden mencionar: el nivel de satisfacción con el programa, el conocimiento adquirido y nivel de interés individual de la persona que recibe el entrenamiento. Así mismo el nivel de desempeño y compromiso propio con relación a la capacitación y la disponibilidad para realizar las diferentes actividades, son aspectos que determinan la efectividad de los programas de capacitación (Hidalgo Parra, Hernández Hechavarria, Leyva Reyes, 2020, p. 80).

Es importante considerar que las variables mencionadas deben traducirse a aspectos cuantificables, mediante fórmulas que permitan tener resultados concretos. En este sentido los indicadores cobran relevancia cuando se establecen criterios que evalúen el rendimiento de un proceso o persona y sobre todo que con esto se puedan tomar decisiones (Guillén, 2019, parr. 8). Además, permite retroalimentar sobre los resultados obtenidos en comparación con lo esperado y a través de esto realizar planes de acción.

Resulta fundamental, que también se establezcan controles que permitan asegurar que el personal haya cumplido con las capacitaciones establecidas. Asimismo, el establecimiento de tableros de control permite la visualización gráfica sobre los avances y los resultados obtenidos durante cierto período. Además, representa el camino para establecer acciones de mejora y retroalimentar a los capacitadores.

Para comprobar que las tareas de dirección y control reflejan resultados en la misión, visión, estrategia y táctica se pueden utilizar distintas herramientas. Entre las herramientas de gestión que pueden emplearse puede mencionarse el *Balance Scorecard* (BSC) que se utiliza en conjunto con el tablero de comando. Vale la pena mencionar que ambas herramientas proporcionan información a través de indicadores de gestión con los respectivos objetivos (Guillén, 2019, parr. 4).

La herramienta de *Balance Scorecard* es una metodología de gestión estratégica orientada a dirigir y controlar la ejecución y estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 2001, p. 17). Además, la herramienta de BSC constituye un elemento de ayuda a las organizaciones en clarificar su misión y visión a comunicar la estrategia y objetivos a todos. Así mismo, el BSC alinea y balancea todas las áreas de la empresa en función de los objetivos estratégicos.

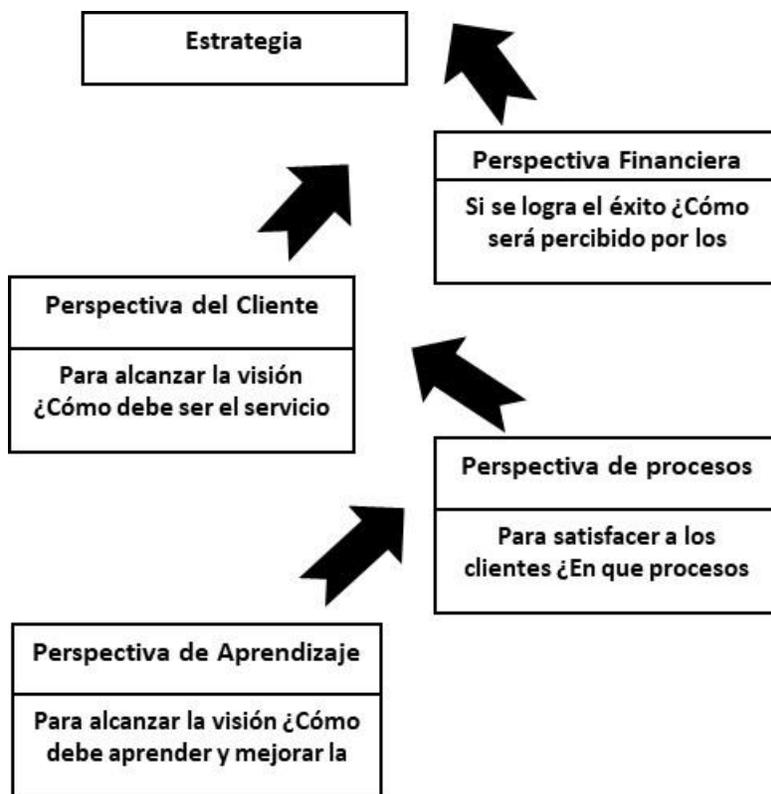
La utilización de metodologías de gestión enfocadas a resultados permite tener mayor control sobre el desempeño organizacional. Una de las ventajas que proporciona el BSC consiste en orientar a la organización a definir la estrategia con base a cuatro perspectivas. Entre las perspectivas que integran la metodología puede mencionarse la de aprendizaje y crecimiento, de procesos, de cliente y perspectiva financiera (Guillén, 2019, parr. 4).

En el caso de la perspectiva financiera indica que las organizaciones necesitan ganar dinero, ser rentables y exitosos; sin embargo, para lograr el desempeño financiero es necesario que los clientes estén satisfechos. Además, para satisfacer a clientes y accionistas es necesario optimizar los procesos y por último el aprendizaje es fundamental para sostener las otras tres perspectivas. Aunque se adapten los otros elementos y no se incluye el aprendizaje, es imposible que se puedan mejorar los procesos, la comercialización y la percepción en el nivel de servicio por parte del cliente, debido a que el aprendizaje es crucial (Guillén, 2019, parr. 4).

Figura 2

Estructura de mapa estratégico

La siguiente figura muestra la estructuración de un mapa estratégico que de manera gráfica da a conocer la estrategia de la organización en cuatro procesos clave. Para efectos de la investigación se hace énfasis en la perspectiva de aprendizaje que representa una de las fundamentales para la estabilidad de una empresa. Además, es necesario mencionar que el aprendizaje tiene elementos importantes como las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa.



Nota: Elaboración propia, a partir del modelo propuesto Robert S. Kaplan & David P. Norton.

En tal sentido, se logra apreciar que la formación es uno de los pilares fundamentales de las empresas y bajo estos criterios, la creación de nuevos conocimientos y habilidades de las personas permite desarrollar procesos eficientes. Los procesos internos tienen un impacto significativo en la satisfacción del cliente, pero también debe prestarse atención a la calidad del servicio para que esto impacte en la rentabilidad del negocio. También es importante notar que el aprendizaje debe buscar el logro de la visión y es por esta razón que debe existir una alineación con este aspecto tan importante.

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

La investigación se inició con la identificación de la problemática, la cual tiene como finalidad identificar las características de los grupos generacionales X, Y para el diseño correcto de programas de formación. De acuerdo con el problema planteado se determinó el tipo de investigación el cual tiene un enfoque cualitativo etnográfico, debido a que se pretende determinar las características y experiencias de las personas en el ámbito del aprendizaje. Posteriormente se construyó el marco teórico y se identificó una perspectiva sobre el tema y

seguidamente se estableció la metodología de investigación; para esto se plantea utilizar la entrevista semiestructurada y la definición de sujetos.

3.2 Sujetos

La presente investigación tiene como aspectos relevantes de lo que pretende, identificar las características de las personas que pertenecen a la generación X, Y e incrementar el desempeño, así como identificar metodologías que faciliten su aprendizaje. Se hace referencia en primer lugar a los aspectos más relevantes de los objetivos de investigación para definir a los sujetos que proporcionarán información y poder evidenciar la viabilidad del proyecto. Así mismo, la definición de la población es vital, pues de ellos depende la información, la calidad de la misma y los resultados que se obtengan (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 240).

Derivado de lo anterior, se plantea realizar el estudio incluyendo como sujetos a hombres y mujeres que ocupen puestos administrativos en el campus central de la Universidad Regional de Guatemala. Además, deben estar comprendidos entre las edades de 26 a 55 años, que son los rangos en los que se ubican las personas de generación X y *millennial*. Se tomará como referencia a 10 personas de la institución para distribuirlos por género y por generación X, Y respectivamente.

3.3 Instrumentos

Se plantea utilizar la entrevista, con la finalidad de interactuar con los sujetos e intercambiar información con el entrevistador. Así mismo, para reunir información pertinente al problema de investigación se propone realizar una entrevista semiestructurada que identifique las características de las personas generación X y *millennial*, con la finalidad de identificar los factores que inciden en su aprendizaje y de esta manera desarrollar un programa de formación empresarial adaptado a estos grupos generacionales.

A continuación, se presentan algunos aspectos que se consideran importantes para el diseño final de la entrevista.

3.3.1 Guía de Entrevista

Sección I. Aspectos generales de la entrevista

- (a) Fecha
- (b) Hora
- (c) Lugar

- (d) Nombre del entrevistador
- (e) Nombre del entrevistado

Sección II. Aspectos demográficos del participante

- (a) Género
- (b) Edad
- (c) Puesto en la organización
- (d) Departamento o nivel organizacional

Sección III. Propósito de la entrevista

- (a) Descripción general del proyecto de investigación
- (b) Propósito de la entrevista
- (c) Explicación del motivo por el que fueron seleccionados
- (d) Explicación sobre el uso de los datos que se obtengan de la entrevista

Sección IV. Características de la entrevista

- (a) Confidencialidad
- (b) Duración aproximada

Sección V. Preguntas

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en los procesos de formación que ha tenido en la empresa?
2. ¿Cómo califica los programas de formación que ejecuta la organización?
3. ¿Describa la forma en que le gusta aprender o adquirir nuevos conocimientos?
4. ¿Qué recursos le gusta utilizar para que su proceso de aprendizaje sea efectivo? ¿Por qué?
5. ¿Considera que los programas de entrenamiento deberían ser adaptables a las características de las personas que lo reciben? ¿Por qué?
6. ¿En el ámbito de la formación como se describe o que características lo identifican cuando se encuentra en un espacio formativo?
7. ¿Qué aspectos le motivan adquirir nuevos conocimientos? ¿Por qué?
8. ¿Qué modificaciones sugiere a los programas de entrenamiento que actualmente emplea la organización?
9. ¿Considera que un programa adecuado de entrenamiento mejoraría su desempeño laboral? ¿Por qué?

10. ¿Considera que los programas de formación aplican de la misma manera para todas personas?

Sección VI. Agradecimiento

En esta sección se planteará el agradecimiento a los participantes.

Sección VII. Observaciones

Se tomará en cuenta las observaciones adicionales de los participantes.

3.3.2 Pilotaje

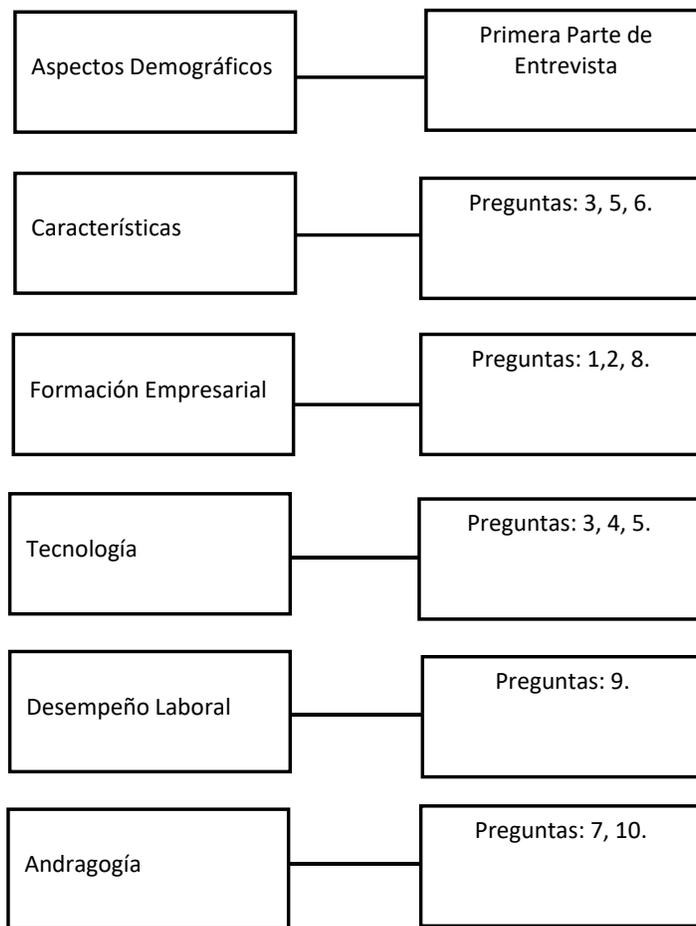
Derivado de que la investigación es de tipo cualitativo, se empleará la entrevista semiestructurada, pero se considera necesario validarla para que los resultados sean efectivos. En virtud de lo anterior, se hará una validación del instrumento con personas generación X y *millennial* de la Sede Aguilar Batres de la Universidad Regional de Guatemala, que tengan las mismas características de los sujetos previamente establecidos. En virtud de la información que se recopile se podrá comprobar la efectividad de las preguntas y otros aspectos de la entrevista.

3.3.3 Árbol de Categorías

Figura 3.

Árbol de Categorías

En la presente figura se pretende dar a conocer las categorías que se consideraron para el diseño de la entrevista, también se podrán apreciar las preguntas que se relacionan con la categoría establecida. Es importante mencionar que, por ser una investigación cualitativa, la entrevista puede ser modificada. Vale la pena mencionar que las categorías tienen estrecha relación con los objetivos de la investigación, debido a que pretende conocer aspectos sobre la demografía, características, formación empresarial, tecnología, desempeño laboral y la andragogía como factores que se relacionan con la formación organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de las categorías consideradas para la entrevista.

3.4 Procedimiento de investigación

La investigación se orientó al desarrollo de un programa de formación empresarial para generación X, Y, con la finalidad de aumentar el desempeño de los colaboradores pertenecientes a dicho grupo generacional. Inicialmente se realizó una muestra documental con investigaciones relacionadas, lo cual permitió identificar las posturas de diferentes autores en cuanto al tema. Así mismo, a través de las diferentes perspectivas se logró definir las variables de la investigación.

Posteriormente se procedió a la definición de objetivos, así como establecer correctamente las variables y categorías de investigación. Seguidamente se llevó a cabo la fundamentación teórica, en la cual se consideró la perspectiva de un autor que con anterioridad haya desarrollado una teoría sobre el tema. Cabe mencionar que la investigación es de tipo cualitativa lo cual permitió elegir la entrevista como instrumento, en la cual se plantean una serie de preguntas orientadas a identificar las características de los grupos generaciones X y *millennial*.

Finalmente se plantea el diseño y metodología para el análisis de información recopilada, para realizarla de forma paralela con la entrevista. El propósito de efectuarlo simultáneamente es para que las preguntas sean coherentes con las categorías identificadas previamente. De acuerdo con los resultados obtenidos se tendrá la capacidad de plantear una propuesta como solución a la problemática.

3.5 Diseño y metodología del análisis de información recabada

El proceso de investigación implica la recopilación de información, en la cual es importante organizar los datos reunidos para tener mayor comprensión de estos e identificar su aporte a la investigación. Para un adecuado análisis se sugiere documentar la información y ordenarlas con base a la categoría que pertenece. Dicho proceso se realizará de forma paralela para identificar vacíos de información. En virtud de la identificación de algunas debilidades se pueden plantear nuevas preguntas y ampliar la entrevista, en caso sea necesario.

Seguidamente se hará un análisis de todos los datos recabados a través de la técnica de análisis de contenido con la finalidad de evaluar de manera sistemática y objetiva la información. Asimismo, se clasificará por categorías y subcategorías para someterlas al análisis estadístico. En función de lo anterior, se podrán emitir conclusiones y verificar su relación con la problemática planteada inicialmente (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 251).

Referencias

- Abril Freire, M. C. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Universidad Técnica de Ambato. Repositorio Institucional. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>.
- Aguilera Ruíz, O. (2014). Generaciones: movimientos juveniles, políticas de la identidad y disputas por la visibilidad en el Chile neoliberal. *Clacso*. Repositorio Institucional. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20141028030628/generaciones.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Aragón, M. (10 de octubre de 2019). La guía definitiva para saber a qué generación perteneces. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/extra/20191010/guia-generacion-perteneces-millennial-baby-boomer-categorias-edades-7625427>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). Pearson Educación, ISBN: 978-607-32-1722-4.70-73.
- Aquino, T. A. A., Gouveia, V. V., Gomes, E. S. y Bandeira Melo de Sá, L. B. (2017). La percepción de sentido de la vida en el ciclo vital: una perspectiva temporal. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(2), 375-386. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.3728>
- Barroso Rodríguez, G. y Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Bastide, P. (2011). La medición del retorno de la inversión en capacitación, ¿es algo intangible? *Gestion.ar*, 13. http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/medicion_del_roi_en_capacitacion.pdf
- Benavides Passos, J. L. (2007). Importancia de la demografía organizacional en el contexto de América Latina. *Estudios Latinoamericanos*, (20-21), 109-120. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rceilat/article/view/1362>
- Bravo Pineda, Y, G. y Vásquez Morocho, J. (2012). *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa Esfel, S. A.* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7130/1/UPS-CT003947.pdf>

- Camero Rivero, S. (2018). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la huella generacional. *Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales*, 16. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6925811.pdf>.
- Caraballo Colmenares, R. (2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y postgrado*, 22(2), 187-206. <https://www.redalyc.org/pdf/658/65822208.pdf>
- Carrera, P. (2017). El observatorio generación y talento: con el talento de los jóvenes y su adversidad en el ámbito laboral. *RRHH Digital*. <http://www.rhhdigital.com/secciones/talento/>.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. ISSN: 0252-9521. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>
- Cataldi, Z. y Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 12(19), 14-21. <http://www.codajic.org/node/3993>
- Cekada, T. L. (2012). Capacitación de la Multigeneracional Fuerza Laboral. Comprendiendo las necesidades clave y los estilos de aprendizaje. *ProfessionalSafety*, 40-44. https://aeasseincludes.assp.org/professionalsafety/pastissues/spanish/040_044_F1Cekada_0312.pdf
- Codonio, M. S., Villa, M. J. y Maure, P. (2016). *Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de selección* [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12974/CODONIO%20Marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Correa, G. B., Carrillo López., V. H., Corona Cabrera, A., Cruz Quiroz., R. E., Ramírez Munive, Y. A., Ramírez Chavero, M. O., Reyes Echeagaray, D. A., y Torres Garibay, R. (2016). *Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones*. Publicaciones Empresariales UNAM, (1ª ed).
- Correira Barreiro, S. y Bozutti, D. F. (2017). Desafíos y dificultades en la enseñanza de la ingeniería a la generación Z: un caso de estudio. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 127-183. ISSN 2307-7999. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.163>
- Cuesta, E. M. (2014). La generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 17-31. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107002.pdf>

- Crissien Castillo, J. O. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Escuela de Administración de Negocios*, 54, 59-83. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605404.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 20(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Díaz Sarmiento, C., López Lambrano, M. y Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11. ISSN: 1909-941X. DOI: <http://10.21676/23897848.2440>
- Donati, P. (s.f.). Familias y Generaciones. <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n2/n2a3.pdf>
- Fasce H., E. (2006). Andragogía. *Tendencias y Perspectivas*, 3(2), 69-70. <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol322006/esq32.pdf>
- Flores García, R. M. y Urbina Batres, A. M. (2019). *El salario emocional como estrategia para la retención de los millennials en la empresa Consulting Systems and Technology, S. A.* [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12966/1/13%20T%283315%29.pdf>
- García Ayala, E. J. (2017). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI, 174-183. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- González Leiva, R. A. (2017). *Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149825/Gonzalez%20Leiva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guillén, P. (2019). Indicadores de Gestión. Mundos E People and Business School.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*, (6ª ed.) McGrawHill.
- Hidalgo Parra, Y., Hernández Hechavarría, Y. y Leyva Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26(1). ISSN: 1027-2127. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181562407006/181562407006.pdf>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000.

- Knoll, H. (2017). La caída del muro y sus consecuencias sociopolíticas: una visión crítica. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13642/knollcaidamuro.pdf
- Lafuente, F., Nasi, S. y Sánchez, H. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Solo*, 2-15. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
- Lasierra, J. M. (2019). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una revisión. *Revista brasileña de gestión de negocios*, 21(4), 953-969. ISSN: 1806-4892 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7300179>
- Latiff, A. (2005). La curva de aprendizaje. Qué es y cómo se mide. *Revista Urología Colombiana*, XIV(1), 15-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1491/149120315004.pdf>
- López Correa, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. Repositorio Institucional. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., e Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961008.pdf>
- Maldonado Acosta, L. y Osio Havriluk, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 1, 84-89. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/html/>.
- Marín, C. (2006). Capacitación a distancia y el uso de plataformas virtuales. La experiencia del Centro Centroamericano de Población. *Población y Salud en Mesoamérica*, 3(2), 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/446/44630201.pdf>
- Martín H., M. A. (2008). La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del Siglo XXI. *Revista Tiempo y Espacio*, 20, 98-110. ISSN 0716-9671. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>

- Medina Giacomozzi, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6(12), 36-49. ISSN: 1992-1896. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281622822004.pdf>
- Montoya Agudelo, C. A. y 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. ISSN: 1669-7634. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morales Domínguez, J. (2020). ¿El año de los Recursos Humanos? Tendencias y Consolidaciones. *Revista Digital INESEM*. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/tendencias-recursos-humanos-2020/>
- Murcia, N., Jaimes, S. S. y Gómez, J. (2016). La práctica social como expresión de humanidad. *Cinta de Moebio*, 57, 257-274. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/101/10148922002/html/index.html>.
- Navarro Herrera, J. H. (2011). *Diseño de un proceso para medir el impacto de la capacitación* [Tesis de postgrado, Universidad ICESI]. Repositorio Institucional. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76213/1/proceso_medir_impacto.pdf
- Navarro Rojo, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño*. ISBN: 978-956-362-718-3.
- Osalde Rodríguez, M. E. (2015). El aprendizaje colaborativo y el aprendizaje cooperativo en el ámbito educativo. 1-10. https://unimex.edu.mx/Investigacion/DocInvestigacion/El_aprendizaje_colaborativo_y_el_aprendizaje_cooperativo_en_el_ambito_educativo.pdf
- Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pérez, G., Pineda, U. y Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>

- Ramos Calderón, J. A. (2012). Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 34(1), 77-96. <http://www.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-2012-1/contrapunto2.pdf>
- Rivera Rodríguez, H. A. (2010). Cambio Estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(1), 87-117. ISSN: 0121-6805. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479005.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2011). *Administración* (13ª ed.), Pearson Educación.
- Rojas Santos, F. J. (2018). *Capacitación y desempeño laboral* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Ruíz Mercader, J., Ruíz Santos, C., Martínez León, I., y Peláez Ibarrodo, J. J. (s.f.). Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las Pymes. 2-25. <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- s.a. (28 de noviembre de 2019). ¿Cuáles son los eventos de la vida que los Millennials deciden posponer más tiempo que sus padres? A24. https://www.a24.com/actualidad/eventos-de-la-vida-que-los-millennials-posponen-28112019_r1-Rhop2H
- Salinero Martín, M. Y. (s.f.). La formación como fuente de ventaja competitiva en las empresas de Castilla la Mancha, 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483097.pdf>
- Sánchez Gardey, G. (2015). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. <https://1library.co/document/zgr714nq-diversidad-grupos-trabajo-efectos-potenciales-posibilidades-gestion.html>
- Martínez-Zalce, G. (1999). La generación X: producto del conservadurismo, 212-224. http://www.cisan.unam.mx/pdf/lc01_09.pdf
- Silva Murillo, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *Perspectivas*, 23, 149-163. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Vargas Cordero, Z. R. (2003). La confrontación: una oportunidad para el desarrollo personal. *Educación*, 27(2), 79-86. ISSN: 0379-7082 <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027206.pdf>

Zambrano, I. y Chango, M. (2017). Las curvas de aprendizaje: factor de éxito en la medición del desempeño laboral en la gestión, 2-74.
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/13749>

Zimmermann, A. (2010). Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. (2ª ed.) Ediciones: Abya –Yala, 23. ISBN: 9978-04-04-3.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala