



Tabla de contenido

| Tabla de contenido | 2 |
|---|----|
| Objetivo | |
| Introducción | |
| ¿Qué son tendencias de capacitación y desarrollo? | 5 |
| ¿Cómo han evolucionado los enfoques de capacitación desarrollo del talento? | 6 |
| ¿Hacia dónde se orientan las tendencias en materia de capacitación y desarrollo | ?6 |
| Tendencias con énfasis en la mejora del performance | 8 |
| Tendencias orientadas al shift entre individuos y equipos | 11 |
| Tendencias orientadas al desarrollo de carrera | 12 |
| Cierre | 18 |
| Referencias | 10 |



Objetivo

Conocer las prácticas que han surgido en la capacitación y desarrollo del talento, tanto las que favorecen procesos individuales como aquellas que pueden ser aplicadas a equipos.



Introducción

Las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por su gran necesidad de acelerar los procesos de adaptación del talento con el que cuentan para que éste pueda, no sólo adoptar los cambios tecnológicos y de procesos que los nuevos patrones de competitividad demandan, sino que sean promotores de innovación, de ideas creativas, disruptivas y que permitan avances exponenciales en rentabilidad, productividad y efectividad.

El presente e-book tiene el objetivo de presentar un recorrido general por las prácticas que han surgido o están siendo modificadas para facilitar los procesos de capacitación y desarrollo del talento, tanto las que favorecen procesos individuales como aquellas que pueden ser aplicadas a equipos.

Al finalizar el recorrido se presenta a modo de referencia algunos de los artículos con los que se podrá ampliar la información recopilada.



¿Qué son tendencias de capacitación y desarrollo?

Tendencia es la idea o corriente, especialmente de tipo religioso, político o artístico, que se orienta en determinada dirección. En la actualidad la palabra tendencia es utilizada como un sinónimo de moda, ya que es visto como un mecanismo social que se encarga de controlar las elecciones que las personas llevan a cabo.

Es útil conocerlas, analizarlas y crear estrategias en equilibrio con nuestros recursos, valores y cultura de la empresa ya que puede significar la ventaja que necesitamos para desmarcarnos de la competencia. Es importante proyectar hacia el futuro, pero sobre todo forjarnos caminos con fundamento para aprovechar el presente.

En materia de gestión del talento y especialmente en los temas de capacitación y desarrollo, este término se refiere a los procesos de cambio en el diseño, gestión e implementación de acciones para lograr el incremento en los conocimientos, habilidades y competencias de los individuos en las organizaciones reconociendo las nuevas necesidades, formas de comportamiento y dinámicas empresariales, tecnológicas y globales orientadas por la transformación digital.

Las tendencias en el proceso de capacitación y desarrollo del talento se orientan desde:

- La necesidad de las organizaciones que adaptarse a los volátiles cambios que la revolución 4.0 y la transformación digital imponen para la competitividad
- La necesidad de las personas de satisfacer sus expectativas de movilidad profesional, mantener su empleabilidad y promover su calidad de vida
- La necesidad de las comunidades de trabajo de obtener aprendizaje, colaboración e intercambio que potencie los resultados.



¿Cómo han evolucionado los enfoques de capacitación desarrollo del talento?

El nuevo paradigma del trabajo postula un individuo propietario de su aprendizaje y desarrollo, responsable y empoderado, centrado en gestionar su desempeño e intereses, vocación y perspectivas como puede verse a continuación:

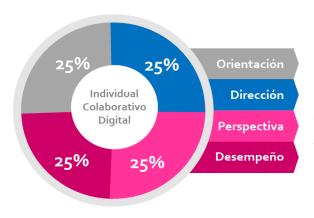


La flexibilidad en las organizaciones, el alto valor que los individuos le dan a la calidad de vida, trascendencia y realización, así como la fidelización y compromiso que las organizaciones buscan en un entorno donde el trabajo llega a ser ubicuo exige reinventar el concepto de desarrollo del talento.

¿Hacia dónde se orientan las tendencias en materia de capacitación y desarrollo?

El desarrollo de talento es un desafío para las organizaciones de hoy día ya que estás no son las "propietarias" de la carrera, formación y compromisos de sus trabajadores, son estos los que toman la mayor parte de las decisiones efectivas de lo que ocurre con su ocupación en el mercado laboral.

Claves para pensar en las tendencias de capacitación y desarrollo del talento



- Orientación: los intereses personales y la diversidad de género son la orientación base. Cada hombre o mujer gestiona su desarrollo bajo sus necesidades y términos, colaborando dentro de su networking en pro de su evolución.



- Dirección: la carrera es autodirigida con poca o nula intervención de la organización. El individuo busca orientar su desarrollo de forma independiente, apoyado en lo que la organización provea y utilizando el autoaprendizaje por medios digitales.
- Perspectiva: el individuo decreta, define y evalúa desde su perspectiva individual de autorrealización y preferencias de su desarrollo profesional. La satisfacción psicológica es fundamental; las organizaciones se mueven al endomarketing para cautivar al talento.
- **Desempeño:** el individuo mide su performance bajo criterios propios y decide adoptar los preceptos organizacionales como parte de su compromiso voluntario hacia la agregación de valor. El individuo busca alinear su contribución a la empresa con sus propósitos de vida.

Entonces las tendencias en materia de capacitación y desarrollo del talento van a considerar la primacía de los factores e intereses personales con alineación voluntaria y comprometida con las organizaciones. Bajo esta perspectiva las empresas necesitan entender de manera diferente cómo gestionar la carrera de sus trabajadores y "echar mano" de todos los recursos disponibles, buscando metodologías innovadoras y flexibles para captar el interés de candidatos, adaptarse a sus estilos, logrando así gestionar el capital intelectual, lograr un desempeño individual y colectivo con altos niveles de resultados orientados a la innovación, rentabilidad y competitividad.

Las tendencias en materia de capacitación y desarrollo buscan estructurar una serie de prácticas, modelos y conocimientos en torno a la gestión del talento para ofrecerle a las organizaciones y los responsables por el área de recursos humanos de un conjunto de opciones que permitan diseñar programas e implementar acciones efectivas, innovadoras y soportadas por la tecnología.



Tendencias con énfasis en la mejora del performance

Dentro de las tendencias que apoyan la mejora del desempeño encontramos un conjunto de actividades que facilitan la adquisición, aplicación y transferencia de conocimientos y prácticas, esto con la finalidad de mejorar los resultados individuales y colectivos.

Desde el punto de vista de la capacitación podemos observar:



Cuando pensamos en mejorar el desempeño de las personas promovemos la formación considerando:

- 1. La construcción del conocimiento práctico y valioso a nivel personal y social
- 2. El resurgimiento del paradigma de "aprender haciendo"
- 3. El aprendizaje y la enseñanza son colectivos y entre pares o equipos
- 4. El aprendizaje busca ser significativo para quienes participen en la experiencia educativa determinado por la aplicación práctica del conocimiento en nuevas formas de resolución de los problemas



5. El aprendizaje aborda la tecnología como una herramienta pragmática, con un uso intencionado y cuyo objeto es mejorar la experiencia humana con un propósito bien definido como una herramienta social y experimental

Otras formas de orientar la capacitación en las organizaciones es pensar en acciones colectivas aplicando métodos que generan espacios de conocimiento a través de las relaciones interpersonales y la interacción colectiva en espacios controlados que ofrecen la simulación de situaciones, así como la creación de espacio para poner en práctica los conocimientos sin temor a efectos adversos en ambientes reales. En términos generales podemos encontrar:



En cuanto a las tendencias aplicables a procesos de desarrollo que se orientan a la mejora del desempeño podemos encontrar:

- Coaching

Si bien su uso es anterior al siglo XXI, su reciente aplicación tanto como estrategia de desarrollo como competencia para la gestión de personas se ha popularizado al punto de considera ella misma una opción de carrera para quienes tienen como motivación el desarrollo de otros.

Dentro de los beneficios del coaching se encuentra:



- Orientar y mejorar el desempeño individual
- Elevar rendimiento actitudinal u objetivo
- Resolver conflictos grupales
- Construir y atender metas del equipo
- Apoyar la gestión de cambio y transformación cultural en las organizaciones

- Mentoring

Otra práctica utilizada para mejorar el performance, pero desde una perspectiva diferente es el mentoring, se ha popularizado la tutoría como una herramienta para que expertos en materia técnica o gerencial apoyen el proceso de desarrollo de sus pupilos desde la perspectiva de compartir experiencia, conocimientos técnicos y conciencia organizacional.

Dentro de los beneficios del mentoring se encuentra:

- Ayuda al trabajador a focalizar su esfuerzo en la dirección más adecuada
- Ahorra tiempo y energía en el proceso
- Es un proceso voluntario donde el mentor goza de la admiración y respeto del pupilo
- Permite el seguimiento y control a sesiones diseñadas dentro de un plan de acción estructurado.

A través del coaching o el mentoring, quienes trabajan en las organizaciones pueden desarrollar conocimientos y habilidades claves en un ambiente de colaboración donde la meta es el desempeño excelente y el medio son relaciones sólidas basadas en la comunicación y la confianza, bajo esta interacción, el receptor aporta la comprensión sobre su potencial y capacidades, que junto con los conocimientos y la experiencia de su referente generan el espacio de evolución.



Tendencias orientadas al shift entre individuos y equipos

El proceso de intercambio que ocurre en las organizaciones se está viendo favorecido por las nuevas tendencias a través de prácticas el aprendizaje que se efectúan en ambientes de colaboración sea en modo presencial o a través de medio digitales. El trabajo colaborativo sirve de apoyo a nuevas formas de desarrollar conocimientos y habilidades.

- Job shadowing

El job shadowing significa que una persona acompaña a otra durante un periodo de tiempo determinado para observar su ejecución durante la jornada de trabajo a fin de obtener un aprendizaje de esta observación. El propósito del "shadowing" es observar y absorber conocimiento práctico e intuitivo de un colega, un cliente u otra persona.

El propósito del "shadowing" es observar y absorber conocimiento práctico e intuitivo de un colega, un cliente u otra persona.

El individuo que participa en un proceso de job shadowing adquiere una nueva perspectiva de su propio trabajo a través de conocimientos y formas de hacer en un ambiente controlado, experimentando en tiempo real a través de la observación activa, permitiéndole captar obstáculos, estrategias de ejecución, recursos y red de contactos necesarios para lograr los objetivos de la posición.

Dentro de los grandes beneficios de job shadowing se encuentra el acceso y la experimentación informal a todas las rutinas diarias de la posición sin estar expuesto o con responsabilidades reales, otorgando una comprensión más profunda, es por ello por lo que suele emplearse en el desarrollo de posiciones gerenciales y de liderazgo.

Cross training

Esta metodología de desarrollo consiste en capacitar a trabajadores mediante el intercambio de puestos de trabajo dentro de la organización, es muy útil como



parte de las acciones de planes de carrera claramente definidos (aunque no es exclusiva de estos) y donde la planificación estratégica de la organización está bien estructurada.

El cross training puede ser aplicado a cualquier posición, resulta útil para puestos gerenciales y con aquellos trabajadores con alto potencial, ya que cuanto más profundo sea su conocimiento del negocio en sus diversas áreas, mayor será la competitividad para su gestión presente y futura.

Tendencias orientadas al desarrollo de carrera

Según el estudio de Humannova (2014) "las carreras y las trayectorias profesionales serán más inciertas e impredecibles. La flexibilidad empresarial, pero también las exigencias de los empleados crearán una personalización de las condiciones", a la par de mencionar que el octavo de los 10 factores más críticos en el cambio en la gestión del talento a nivel mundial está comandado por la "individualización e independencia" con lo cual podemos observar ideas muy relacionadas con el estilo de trabajo de los knowmads, recordemos que esta nueva generación de nómadas del conocimiento (no limitados por la edad o el género) tienen la capacidad de configurar y contextualizar su espacio de trabajo con total flexibilidad generando nuevas oportunidades. Este movimiento da lugar a las nuevas tendencias en el desarrollo de carrera el cual está orientado por la flexibilidad, adaptabilidad y modelos de gestión donde el individuo es algo más que el protagonista.

El job-crafting como herramienta de desarrollo

Cada vez más las personas trabajadoras están siendo vistas como agentes libres que pueden modelar sus experiencias de trabajo Jane Dutton

El concepto job crafting (artesanía del puesto de trabajo) fue desarrollado por las profesoras Jane Dutton y Amy Wrzesniewski en un artículo del 2001 partiendo estudios sobre del origen y mantenimiento de la motivación y cómo pueden



implementarse cambios en el trabajo para alcanzarlo, de allí que el job crafting es una metodología que permite adaptar de manera proactiva y personalizada el puesto de trabajo al estilo e intereses del ocupante.

La idea del job crafting toma el puesto de trabajo formalmente descrito a partir de procesos del negocio y lo adapta al ocupante en tres dimensiones posibles



Funcional

Consiste en modificar los límites funcionales del trabajo realizando cambios en el número, ámbito de aplicación, herramientas y tipos de tareas



Relacional

Consiste en modificar el alcance y otros aspectos relacionales del puesto de trabajo cambiando la cantidad y/o calidad de interacciones dentro y fuera de la organización



Cognitivo

Consiste en modificar los elementos cognitivos del trabajo (conocimientos, habilidades y rutinas) realizando cambios en la cantidad y profundidad del contenido del trabajo

Este esquema depende no sólo de la voluntad, motivación y autoconocimiento del trabajador, sino también de la flexibilidad y estrategia organizativa que implica no solo considerar procesos críticos o factibles para el "crafteo", sino el conocimiento y habilidades de sus talentos para tomar decisiones estratégicas bien alineadas.

- Carreras proteas

Los recientes modelos de desarrollo de carrera donde el individuo es más que el rector de su trayectoria, hablan de la decisión del trabajador de gestionar su carrera, con lo cual se adueña de las actividades a desarrollar y promueve de forma independiente cómo y en cuál dirección serán sus movimientos sin que la organización dirija su destino. Esta visión fue definida por Douglas Hall en 1996 quien pronosticó que "futuro que aguarda al siglo XXI es una carrera profesional impulsada por el individuo, y no por la organización, que podrá ser reinventada por el primero a su discreción a medida que él como persona y el entorno que le rodea y afecta cambie".



En la carrera protea el diseño se basa en las características e intereses del individuo considerando que su configuración de valores le permitan medir sus avances y rendimiento además de contar con versatilidad y adaptabilidad que lo haga capaz de autodirigir el aprendizaje.

- Carreras caleidoscópicas

Este enfoque surge de los estudios de Maineiro y Sullivan del año 2006 que conciben la carrera del individuo como dinámica y móvil en función del ciclo de vida natural, tal como funciona un caleidoscopio donde con el movimiento de una parte el resto se moverá con dicha transformación, a medida que la vida del trabajador cambia, él puede modificar su carrera para adaptarse a las diversas situaciones.

En el enfoque de carrera caleidoscópica, con independencia del género, los individuos pueden decidir transiciones de carrera basadas en satisfacer sus necesidades profesionales y familiares considerando tres parámetros fundamentales: las necesidades profesionales denominadas por Mainerio y Sullivan como desafío, el balance vida-trabajo denominado como equilibrio y la autonomía o lo genuino de la decisión denominada como autenticidad.

Para las organizaciones desarrollar opciones de carrera caleidoscópica puede dar apertura a la vinculación y alineación del talento no sólo con sus procesos internos sino con elementos culturales y filosóficos relacionados con sus misión, visión y valores.

Aunque nadie ha podido regresas atrás y hacer un nuevo comienzo, cualquiera puede recomenzar ahora y hacer un nuevo final Jonathan García Allen

- Carreras líquidas

La definición de desarrollo de carrera en la era digital es mucho más que el esfuerzo intencionado, estructurado y vinculado a los planes organizacionales con el propósito de producir profesionales más competentes, el enfoque de carreras líquidas puede facilitar el respeto por la independencia y personalización de los



nuevos tiempos junto con la visión estratégica del negocio apoyada en la flexibilidad y la adaptabilidad.

El enfoque de carreras líquidas surge con la definición de competencias digitales, aquellas que son requeridas por la revolución 4.0 que resultan genéricas en los nuevos modelos de negocio y las relaciones que nacen del uso generalizado de la tecnología.

El boundaryless career, también denominado carrera sin fronteras o carrera líquida sienta sus bases en la autogestión apoyada en los recursos y prácticas que las organizaciones ponen al servicio de los trabajadores para promover el desarrollo y aprendizaje, es así como el coaching, el mentoring, las opciones de movilidad intra e inter organizacionales permiten al individuo capitalizar conocimientos, experiencias y habilidades con las que puede contrastar intereses, preferencias, propósitos y metas con las opciones y oportunidades que el mundo laboral le permite para adquirir y desarrollar competencias, lograr objetivos y finalmente capitalizar experiencias en diversos campos en pro del desarrollo personal.

Considerando que el enfoque tradicional de carrera parte del control total por parte de la organización de la movilidad interna y los mecanismos para alcanzarla, las posibilidades de promoción y ascenso son los valores claves con baja frecuencia o al menos condicionada, es usual observar que los criterios de éxito son el logro de nuevos niveles y posiciones regidos por el compromiso organizacional; es así como elemento innovador que encontramos en las nuevas tendencias es una participación crucial del individuo como rector del desarrollo de carrera además de alto contenido de características e intereses personales en el proceso de movilidad donde la satisfacción personal es clave y la flexibilidad dirige todo el proceso de aplicación de herramientas, es así como la fórmula para su ejecución es ninguna y las nuevas carreras son páginas en blanco.





Protean

diseño y ejecución, tiene un alto grado de libertad y movilidad, los criterios de éxito dependen de las consideraciones psicológicas del individuo, la actitud clave es la satisfacción personal

Altos riesgos para la organización, poca oportunidades de dirección y



Caleidoscópicas

El individuo está a cargo del diseño y ejcución, puede ser coyuntural, tiene alto grado de libertad y la movilidad está asociada a las posibilidades en la organización actual, la actitud clave es el balance vida-trabajo Moderados riesgos para la organización, oportunidades de dirección sujeto a negociación



Líquidas

El indivuo y la organización pueden pactar el diseño y ejecución de la carrera, el valor clave es la flexibilidad, puede haber alta movilidad, los criterios de éxito está orientados por el desempeño y/o compensación y la actitud clave es el compromiso La organización puede ejercer dirección y control pactado

Aprendizaje virtual

Surge en el contexto de la cuarta revolución industrial y la transformación digital gracias a la gestión de contenidos utilizando internet dando paso a los "ambientes virtuales de aprendizaje" también denominados plataformas educativas o campus virtuales.

Tiene la particularidad del uso de redes computarizadas, recursos multimedia y otras herramientas o aplicaciones tecnológicas para establecer conexión con los participantes, intercambiar información de diversas bases de datos y promover el logro de los objetivos del proceso de capacitación.

El aprendizaje virtual utiliza el intercambio de información de texto, voz, video y datos en una forma integrada a través de diversos medios y aplicaciones para conectar diversas bases de datos en forma simple y rápida danto flexibilidad al contacto entre estudiantes y profesores a través de interacciones sincrónicas o asincrónicas.

Dentro del aprendizaje virtual podemos encontrar:



E-learning

Educación a distancia soportada por el uso de las TIC o internet centrado en el proceso de aprendizaje



Blended-learning

Es un método que combina la presencialidad y las actividades virtuales



L

Live-learning

Permite replicar la presencialidad a través enseñanza interactiva utilizando aulas virtuales por internet utilizando diversos dispositivos



Mobile-learning

También se denomina aprendizaje electrónico móvil que utiliza ´unicamente dispositivos como teléfonos móviles, tablets, iPod o PocketPC



Cierre

En conclusión, cuando se habla de tendencias de capacitación y desarrollo de lo que se trata es de satisfacer las necesidades organizativas relacionadas con las personas, la cultura organizativa, la adopción tecnológica y la digitalización, la gestión de recursos, la continuidad y la competitividad, en un mundo ágil que implica flexibilidad y adaptación continua para lograr resultados; en ese ámbito el talento representa una ventaja competitiva, que al ser formada y desarrollada de manera efectiva y oportuna, podrá colocar a la organización en una posición privilegiada dentro de su mercado de referencia.



Referencias

- Boundaryless career. Recuperado de http://career.iresearchnet.com/career-development/boundaryless-career/
- Borrás G., Oriol (2015) *Fundamentos de la gamificación Universidad Pontificia de Madrid.* Recuperado de https://oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1_1.pdf
- Dutton, Jane E y Wrzesniewski, Amy (2020) What Job Crafting Looks Like, Harvard Business Review, Abril, Recuperado de https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like
- Humannova. (2019). Estudio Delphi de Recursos Humanos Horizonte 2020: revolución digital del talento conectado. Recuperado de http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2014-La-revolucion-digital-del-talento-conenctado-Humannova.pdf
- Maineiro, L. y Sullivan, S. (2006) *The ABCs of kaleicoscope carrer*, Recuperado de http://changethis.com/25.02.ABCKal.pdf.
- Cobo Romaní, Cristóbal; Moravec, John W. (2011). *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Colección Transmedia XXI.* Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions iEdicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torraleja, F., Pedrosa- Ortega, C. (2012) Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career, Universia Business Review, núm. 34, abril-junio, 2012, pp. 14-35, Portal Universia S.A., Madrid, España Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001
- Lozano Correa, Luz J. (2008) El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127-137, Universidad EAN, Bogóta, Colombia Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009
- Pacardo, J., Ruiz, M. y Ramírez, M. (2011) *Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad organizacional.*
- Soler Anglés, María Rosa (2005) *El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*, Revista Capital Humano, N° 184, enero, pag. 100-109
- Tussoleha Rony, Z., Lubis, F. y Rizkyta, A. (2019) *Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers*, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S, July 2019



Universidad Pontificia (2020), Las carreras protean y la empleabilidad: la gestión del talento en las organizaciones, Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia, Madrid. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37857

Whitmore, John (2002) Coaching. *El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós Empresa, Madrid, España