



Fondo
Editorial
Newman

HUMANOS CON RECURSOS

Claves para liderar con sentido

AUTORES:

José Marcelo Machuca
Jehovanni F. Velarde Molina
Pablo Amado Vásquez Espinoza
Christopher George Acevedo Velazco
Marjorie Gabriela del Carmen Delgado Rospigliosi
Patricia de Lourdes Delgado Rospigliosi

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Humanos con recursos

Claves para liderar con sentido

**José Marcelo Machuca
Jehovanni F. Velarde Molina
Pablo Amado Vásquez Espinoza
Christopher George Acevedo Velazco
Marjorie Gabriela del Carmen Delgado
Rospigliosi
Patricia de Lourdes Delgado Rospigliosi**



**Fondo
Editorial
Newman**

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

HUMANOS CON RECURSOS CLAVES PARA LIDERAR CON SENTIDO

© Escuela de Posgrado Newman

Editado por: Escuela de Posgrado Newman S.A.C.

Fondo editorial

Av. Bolognesi 987, Tacna, Perú

Primera edición digital, Agosto 2026

Libro disponible en [Catálogo](#) | [Fondo Editorial Newman](#)

ISBN: 978-612-99018-8-6

Depósito Legal N° 2026-08950

Editor del Fondo Editorial

Andrés Aaron Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Corrección de estilo y cuidado de edición

Andrés Aaron Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Diseño de carátula

Ronald José Mamani Huanca

ronaldjose.mamani@epnewman.edu.pe

Autores:

© José Marcelo Machuca

© Jehovanni F. Velarde Molina

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

- © Pablo Amado Vásquez Espinoza
- © Christopher George Acevedo Velazco
- © Marjorie Gabriela del Carmen Delgado Rospigliosi
- © Patricia de Lourdes Delgado Rospigliosi

Fondo Editorial Newman

<https://editorial.epnewman.edu.pe/.com>

Correo electrónico: fondo.editorial@epnewman.edu.pe

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.



**“Trabajen de buena gana en
todo lo que hagan, como si
fuera para el Señor y no para
la gente”**

Colosenses 3:23

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

INDICE

Introducción	9
Bloque 1: Procesos.....	13
<i>Capítulo 1: “Gestión estratégica del talento”</i>	<i>13</i>
<i>Capítulo 2: “Cultura organizacional y cambio”</i>	<i>20</i>
<i>Capítulo 3: “Procesos de desarrollo y formación”</i>	<i>27</i>
<i>Capítulo 4: “Integración de la gestión contable en los procesos organizacionales”</i>	<i>43</i>
Bloque 2: Competencias	49
<i>Capítulo 5: “Inteligencia emocional y habilidades directivas” </i>	<i>49</i>
<i>Capítulo 6: “Creatividad e innovación en el liderazgo”</i>	<i>68</i>
<i>Capítulo 7: “Pensamiento crítico y toma de decisiones”</i>	<i>75</i>
<i>Capítulo 8: “Competencias financieras para la gestión directiva”</i>	<i>82</i>
Bloque 3: Herramientas	89
<i>Capítulo 9: “Herramientas tecnológicas para la gestión de personas”</i>	<i>89</i>
<i>Capítulo 10: “Plataformas de aprendizaje y desarrollo continuo”</i>	<i>98</i>
<i>Capítulo 11: “Herramientas de evaluación y diagnóstico”</i>	<i>115</i>

<i>Capítulo 12: “Herramientas contables para la evaluación de proyectos de capital humano”</i>	123
<i>Capítulo 13: “Normativa legal internacional en la gestión del talento humano”</i>	131
<i>Capítulo 14: “Derecho laboral internacional y su impacto en la gestión de personas”</i>	139
Conclusiones	147
Bibliografía Consultada	153

Introducción

Jehovanni F. Velarde Molina

La gestión del talento humano ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, convirtiéndose en un área estratégica clave dentro de las organizaciones. El entorno laboral actual está marcado por una creciente globalización, la tecnología emergente y un cambio constante en las expectativas y necesidades de los empleados. En este contexto, la normativa legal internacional juega un papel fundamental, no solo en la regulación de las relaciones laborales, sino también en la creación de un entorno de trabajo ético, inclusivo y competitivo. Las leyes laborales internacionales, a través de organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), establecen principios y estándares que orientan las políticas de gestión de personas, asegurando el respeto a los derechos de los trabajadores y promoviendo la sostenibilidad organizacional.

Uno de los principales aspectos del derecho laboral internacional es la protección de los derechos de los trabajadores, los cuales incluyen aspectos

fundamentales como la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la seguridad laboral y la libertad sindical. A través de convenios internacionales, como el Convenio 111 de la OIT sobre la discriminación en el empleo, las organizaciones deben asegurar que sus prácticas laborales no solo sean justas, sino también alineadas con los estándares internacionales. Esto implica la implementación de políticas inclusivas y la eliminación de cualquier forma de discriminación, garantizando así un entorno de trabajo diverso y respetuoso.

Además, el derecho laboral internacional tiene un impacto directo en las prácticas de contratación, salarios y condiciones de trabajo dentro de las organizaciones. La adopción de normativas laborales como las definidas por la OIT ayuda a las empresas a cumplir con estándares que regulan la jornada laboral, los descansos, las condiciones de salud y seguridad, y los derechos a la seguridad social. De esta manera, el derecho laboral internacional no solo contribuye a la justicia social, sino que también actúa como una herramienta para mejorar el bienestar de los empleados, aumentando la productividad y reduciendo la rotación de personal.

La protección social y el bienestar del trabajador son áreas clave reguladas por el derecho laboral internacional. La normativa internacional establece estándares mínimos de seguridad social, pensiones y compensación en caso de accidentes laborales, lo que genera un entorno de trabajo más seguro y estable para los empleados. Esta seguridad no solo es crucial para la estabilidad individual de los trabajadores, sino también para el buen funcionamiento de la organización en su conjunto, ya que empleados satisfechos y protegidos tienen mayor probabilidad de mantenerse comprometidos y motivados en sus roles.

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) también juega un papel importante dentro de la normativa laboral internacional. Las empresas que se alinean con las normas internacionales no solo cumplen con la legislación vigente, sino que también adoptan un enfoque ético y responsable hacia sus empleados, clientes y la sociedad en general. Esta responsabilidad no solo mejora la imagen corporativa de las organizaciones, sino que también contribuye a una mayor competitividad en el mercado global, atrayendo talento y consolidando su reputación.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Bloque 1: Procesos

Capítulo 1: “Gestión estratégica del talento”

Por Jehovanni F. Velarde Molina

La gestión estratégica del talento es un enfoque integral cuyo propósito es atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados con habilidades y capacidades sobresalientes. Este concepto ha ganado relevancia en el ámbito empresarial debido a la creciente competencia global y la rápida evolución tecnológica, que exigen a las organizaciones contar con un talento humano altamente capacitado y adaptable. Estos antecedentes establecen las bases para formular escenarios alternativos, visiones a largo plazo y procesos de cambio más participativos, integrales, sistémicos y eficaces. Los dos autores mencionados presentan un análisis que se aproxima de manera significativa a la realidad (Medina & Ortégón, 2006). A continuación, se profundiza en los diversos aspectos de

la gestión estratégica del talento, destacando su importancia, componentes clave, mejores prácticas y beneficios.

A pesar del gran interés académico y profesional que suscita el tema del talento y su gestión, este campo sigue estando poco desarrollado. Una de las principales limitaciones es la falta de una definición coherente y de límites conceptuales bien establecidos. La contribución específica de este trabajo radica en ofrecer una definición clara y precisa de la estrategia y gestión del talento, permitiendo tomar decisiones claras y determinantes en las organizaciones, tal como se menciona Collings & Mellahi (2009).

La estrategia

La estrategia es el arte de planificar y dirigir operaciones para alcanzar objetivos específicos. En el contexto empresarial, una estrategia sólida implica un análisis profundo del entorno competitivo, la identificación de oportunidades y amenazas, un análisis que va más allá del FODA, así como la definición de metas claras y alcanzables. Las empresas exitosas desarrollan estrategias que les permiten adaptarse a cambios del mercado, anticipar movimientos de la

competencia y aprovechar sus fortalezas internas (González, 2017). La planificación estratégica debe ser un proceso continuo, revisado y ajustado regularmente para asegurar la alineación con las condiciones cambiantes del mercado y los objetivos a largo plazo.

Implementar una estrategia eficaz requiere no solo una buena planificación, sino también una ejecución precisa. Esto implica coordinar los recursos disponibles, alinear a los equipos con los objetivos estratégicos y establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso (Rivas, 2024). Una estrategia bien ejecutada permite a las organizaciones diferenciarse en el mercado, optimizar sus operaciones y maximizar su rentabilidad. Además, fomenta la innovación y la mejora continua, lo que es crucial para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante evolución. En última instancia, la estrategia es la brújula que guía a la empresa hacia el éxito sostenido.

Gestión del talento

La gestión del talento es un proceso estratégico que se enfoca en identificar, desarrollar y retener a los empleados con alto potencial dentro de una organización. Este enfoque va más allá de la simple

administración de recursos humanos, ya que busca alinear las habilidades y competencias de los empleados con los objetivos de la empresa. La identificación de talento comienza con un reclutamiento efectivo, seguido por la formación y el desarrollo continuo para maximizar el rendimiento (Caravedo, 2023). Empresas exitosas crean un ambiente en el que los empleados talentosos se sienten valorados y motivados, lo que resulta en un impacto positivo en la productividad y la innovación.

Por otro lado, retener el talento es crucial para mantener la competitividad en un mercado global (Oleas & Sánchez, 2024). Esto implica crear programas de reconocimiento, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y asegurar una cultura organizacional que fomente el compromiso y la satisfacción laboral. La gestión del talento también involucra la planificación de la sucesión, asegurando que la empresa esté preparada para enfrentar futuras necesidades de liderazgo. Una gestión eficaz del talento no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y superar desafíos.

La importancia y beneficios de la estrategia y la Gestión del talento en la organización

La integración de la estrategia con la gestión del talento es un elemento clave para el éxito organizacional en el contexto actual, permitiendo a las empresas alinear sus recursos humanos con sus objetivos estratégicos de largo plazo. Según Collings (2019), una gestión del talento bien integrada permite identificar y desarrollar competencias clave, lo cual asegura que las habilidades de los empleados estén en sintonía con las necesidades de la empresa en entornos de alta competencia. A medida que se incrementan los desafíos en el mercado, esta integración facilita no solo la retención de empleados, sino que también impulsa su productividad y compromiso, fomentando un entorno de innovación constante (Cooke, 2020).

Además, el alineamiento entre estrategia y talento permite anticipar y cubrir las necesidades futuras, lo cual es vital en entornos cambiantes y cada vez más inciertos (Guan et al., 2021). La planificación de la gestión del talento, desde esta perspectiva estratégica, se convierte en un proceso continuo que permite a las organizaciones responder ágilmente a las fluctuaciones del mercado y adaptar sus capacidades internas en

consecuencia. Según Sparrow & Makram (2015), este enfoque estratégico permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva sostenible al asegurar que las competencias de sus empleados estén continuamente alineadas con sus metas organizacionales.

La gestión estratégica del talento también presenta importantes beneficios a nivel de retención y compromiso de los empleados, pues el desarrollo de habilidades dentro de la organización promueve un ambiente de satisfacción laboral y motivación. En el estudio de Vaiman (2020), se observa que una gestión del talento eficaz mejora considerablemente el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, eleva el rendimiento individual y colectivo. Así, una integración sólida entre la estrategia corporativa y la gestión del talento no solo fortalece la adaptabilidad y competitividad de la organización, sino que también optimiza el desempeño, permitiendo a las empresas no solo cumplir sino superar sus objetivos estratégicos (McDonnell et al., 2017).

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 2: “Cultura organizacional y cambio”

Por Christopher George Acevedo Velazco

Introducción:

La cultura organizacional y su relación con el cambio son dos conceptos fundamentales en la gestión moderna de las organizaciones. La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que comparten los miembros de una organización. Es el “pegamento” que une a las personas dentro de la organización y define cómo se realizan las actividades, se toman decisiones y se interactúa entre los miembros. En el contexto actual, caracterizado por la velocidad del cambio y la globalización, la cultura organizacional se convierte en un factor clave para facilitar o dificultar la adaptación de la empresa a los nuevos desafíos y a las transformaciones internas y externas.

1. La influencia de la cultura organizacional en el cambio

Una de las primeras cuestiones que surge al hablar de cultura organizacional y cambio es la manera en que la cultura existente puede facilitar o bloquear el proceso de cambio. La cultura actúa como un marco que orienta el comportamiento dentro de la organización. Cuando la cultura está alineada con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, el cambio puede ser más fácil de implementar, ya que los empleados comparten una visión común y se sienten parte del proceso. Sin embargo, cuando existe una cultura rígida o una fuerte resistencia a nuevos enfoques, el cambio se convierte en un desafío significativo.

Según Kotter (1996), las organizaciones deben crear una urgencia para el cambio que sea entendida y aceptada por todos los miembros de la organización. En este sentido, la cultura organizacional juega un papel central al ayudar a fomentar o debilitar este sentido de urgencia. Una cultura abierta y flexible promueve la innovación y facilita el cambio, mientras que una cultura cerrada y jerárquica puede generar resistencia y dificultades para adaptarse a nuevas realidades del mercado o del entorno laboral.

2. Cultura organizacional como motor del cambio

La cultura organizacional no solo puede ser un obstáculo para el cambio, sino también un motor de transformación. Cuando una organización tiene una cultura que valora la colaboración, la transparencia y el aprendizaje continuo, es más probable que sus miembros estén dispuestos a aceptar y promover el cambio. Las organizaciones con una cultura orientada al cambio tienden a ser más ágiles y a adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y las nuevas tecnologías, como subraya Schein (2010), quien explica que la cultura puede ser vista como un “instrumento” para facilitar la implementación de nuevas estrategias.

Un ejemplo de este fenómeno puede encontrarse en muchas empresas tecnológicas que, debido a su cultura organizacional orientada a la innovación, son capaces de mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores al adoptar rápidamente nuevas tecnologías y procesos. En estos casos, la cultura organizacional actúa como un facilitador clave en la implementación del cambio, ya que permite a los empleados ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

3. El rol del liderazgo en la cultura organizacional y el cambio

El liderazgo es un factor crítico para que el cambio sea exitoso, ya que los líderes son los encargados de guiar el proceso y modelar la cultura que se desea promover. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente la necesidad de cambio y de involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso. La forma en que los líderes gestionan el cambio puede influir directamente en la forma en que la cultura organizacional se adapta.

Según la teoría del liderazgo transformacional, los líderes tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos para aceptar el cambio como parte de un proceso continuo de evolución. Transformar la cultura organizacional en un contexto de cambio requiere líderes que sean modelos a seguir, que promuevan la transparencia, y que fomenten una mentalidad de aprendizaje y adaptación. La inteligencia emocional también es crucial, ya que los líderes deben ser sensibles a las emociones de los empleados durante el proceso de cambio, gestionando la incertidumbre y el temor que puede generar la transformación.

4. Cultura organizacional y efectividad del cambio

La efectividad del cambio dentro de una organización también depende de la fortaleza de la cultura organizacional. Denison (1990) destaca que las organizaciones con culturas orientadas hacia la flexibilidad y la adaptabilidad son más eficaces a la hora de implementar cambios estratégicos que aquellas con culturas más rígidas. Esta flexibilidad cultural permite que los miembros de la organización asuman el cambio como parte de un proceso continuo y evolutivo, lo que mejora la efectividad del cambio y la competitividad de la empresa.

5. El ciclo de cambio organizacional

Para que el cambio sea sostenido, debe ser visto como un proceso cíclico y dinámico, como argumenta Burnes (2004). El autor explica que, a menudo, las organizaciones pasan por varios ciclos de cambio, y una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la innovación puede permitir una adaptación continua a las nuevas demandas del entorno. Sin una cultura que respalde el cambio, las organizaciones tienden a revertir rápidamente a sus antiguos modelos, lo que genera resistencia y frena la innovación.

Ideas Fuerza

La cultura organizacional puede ser un facilitador o un obstáculo para el cambio: Dependiendo de su flexibilidad y alineación con los objetivos estratégicos, la cultura puede facilitar la adaptación al cambio o generar resistencia, lo que afecta directamente la efectividad de las transformaciones dentro de la organización.

El liderazgo juega un rol crucial en la gestión del cambio organizacional: Los líderes son fundamentales para guiar el proceso de cambio, ya que son los encargados de comunicar la necesidad de la transformación, involucrar a todos los niveles de la organización, y asegurar que la cultura respalde las nuevas direcciones estratégicas.

Una cultura orientada a la innovación y el aprendizaje continuo favorece la adaptación constante al entorno: Las organizaciones que desarrollan una cultura flexible, orientada al cambio y a la innovación, son más ágiles y capaces de mantenerse competitivas, pues sus miembros ven el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 3: “Procesos de desarrollo y formación”

Por José Marcelo Machuca

Introducción

En el dinámico panorama empresarial latinoamericano del siglo XXI, el desarrollo y la formación del capital humano se han convertido en pilares fundamentales para el éxito organizacional. La constante evolución tecnológica, la globalización y los cambios en las dinámicas laborales han puesto de manifiesto la necesidad imperante de contar con estrategias sólidas y adaptativas para el crecimiento profesional de los colaboradores.

En el contexto latinoamericano, caracterizado por su rica diversidad cultural y económica, las organizaciones enfrentan el desafío de implementar programas de desarrollo y formación que respondan a las necesidades específicas de cada empresa y consideren las particularidades regionales y locales. Desde las grandes corporaciones multinacionales hasta las pequeñas y

medianas empresas (PYMEs) que constituyen el tejido empresarial de países como Argentina y Perú, todas se ven en la necesidad de repensar sus estrategias de capacitación y desarrollo para mantenerse competitivas.

La tecnología juega un papel preponderante en esta transformación. Las plataformas de e-learning, la realidad virtual y aumentada, la inteligencia artificial y el big data están revolucionando la manera en que se diseñan, implementan y evalúan los programas de formación. Estas herramientas no solo permiten una mayor accesibilidad y personalización del aprendizaje, sino que también ofrecen nuevas posibilidades para medir su impacto y retorno de inversión.

Este capítulo explorará los diferentes aspectos que componen un proceso integral de desarrollo y formación, desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de la efectividad de los programas, con un enfoque en la realidad latinoamericana y en cómo las organizaciones de la región pueden aprovechar estas estrategias para potenciar su capital humano.

Diagnóstico de Necesidades de Formación

El diagnóstico de necesidades de formación (DNF) es el punto de partida crucial para cualquier proceso de desarrollo y capacitación efectivo. En el contexto latinoamericano, realizar un diagnóstico preciso y contextualizado se vuelve aún más relevante.

Identificación de necesidades a nivel individual y organizacional

El proceso de identificación de necesidades debe abordar dos niveles fundamentales: el individual y el organizacional. A nivel individual, se trata de detectar las brechas entre las competencias actuales de los colaboradores y aquellas requeridas para su desempeño óptimo en sus roles actuales o futuros. A nivel organizacional, el foco está en identificar las capacidades colectivas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Alles (2015), especialista argentina en gestión por competencias, es fundamental que el DNF no se limite a una evaluación superficial de habilidades técnicas, sino que profundice en las competencias blandas y en la alineación con la cultura organizacional.

Herramientas y métodos clave para el diagnóstico

Entre las técnicas más utilizadas y adaptadas al contexto latinoamericano, se destacan:

1. **Encuestas y cuestionarios:** Permiten recopilar información de una amplia base de colaboradores. Deben ser diseñados considerando las particularidades culturales y lingüísticas de cada región.
2. **Entrevistas estructuradas:** Ofrecen una comprensión más profunda de las necesidades individuales. En culturas de alto contexto, como las latinoamericanas, las entrevistas cara a cara pueden proporcionar insights valiosos que no se capturan en formatos escritos.
3. **Observación directa:** Especialmente útil en entornos operativos o de producción.
4. **Análisis de datos de desempeño:** La utilización de analytics y big data permite identificar patrones y tendencias en el desempeño que pueden indicar necesidades de formación.
5. **Evaluación 360°:** Proporciona una visión holística de las competencias del colaborador.

6. **Focus groups:** Permiten explorar percepciones colectivas sobre necesidades de formación.

Importancia del alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización

El DNF debe estar estrechamente vinculado con la estrategia y los objetivos de la organización. Esto es particularmente relevante en el contexto latinoamericano, donde muchas empresas están en proceso de transformación digital y expansión regional o global.

Ramírez y Sánchez (2019), en su investigación sobre empresas peruanas y colombianas, encontraron que aquellas organizaciones que alineaban sus programas de formación con sus objetivos estratégicos experimentaban un 23% más de mejora en indicadores clave de rendimiento (KPIs) que aquellas que no lo hacían.

Diseño de Programas de Formación

El diseño de programas de formación en el contexto latinoamericano requiere un enfoque holístico que considere las mejores prácticas globales, las

particularidades regionales y las necesidades específicas de cada organización.

Principios y mejores prácticas para el diseño de programas

Algunos principios fundamentales incluyen:

1. **Alineación estratégica:** Los programas deben estar directamente vinculados con los objetivos estratégicos de la organización.
2. **Enfoque en competencias:** Diseñar programas basados en competencias, tanto técnicas como blandas, que sean críticas para el éxito en roles específicos y en la cultura organizacional.
3. **Aprendizaje experiencial:** Incorporar estudios de caso locales y simulaciones de situaciones reales del entorno empresarial regional.
4. **Personalización:** Programas que permitan cierto grado de adaptación a las necesidades y estilos de aprendizaje individuales.
5. **Aplicabilidad inmediata:** Diseñar programas que permitan a los participantes aplicar lo aprendido de manera inmediata en su trabajo diario.

6. **Inclusión y diversidad:** Diseñar programas que sean inclusivos y que consideren las diferentes perspectivas y experiencias de los participantes.

Tipos de programas de formación

1. **Formación presencial:** Sigue siendo relevante, especialmente para el desarrollo de habilidades blandas y en culturas que valoran altamente la interacción personal.
2. **Formación online:** Ha ganado terreno rápidamente en Latinoamérica, en especial tras la pandemia de COVID-19. Incluye plataformas de e-learning, MOOCs y microlearning.
3. **Formación blended o híbrida:** Combina elementos presenciales y online, adaptándose bien a las realidades de muchas empresas latinoamericanas.
4. **Formación móvil:** Con la alta penetración de smartphones en Latinoamérica, las aplicaciones móviles de aprendizaje están ganando terreno.

Personalización de la formación según perfiles organizacionales

Es crucial considerar no solo los niveles jerárquicos tradicionales, sino también las diferencias generacionales, culturales y de acceso tecnológico. Esto incluye programas específicos para líderes, mandos medios, personal operativo, talentos de alto potencial, y programas que aborden la diversidad e inclusión.

Implementación de Programas de Formación

Planificación y logística

La planificación detallada es fundamental para una implementación exitosa, incluyendo:

1. **Calendarización estratégica:** Considerar los ciclos de negocio y las temporadas de alta demanda al programar las sesiones de formación.
2. **Gestión de recursos:** Asegurar la disponibilidad de espacios físicos, equipos tecnológicos y materiales necesarios.
3. **Comunicación efectiva:** Desarrollar una estrategia de comunicación clara para informar a

los participantes sobre los objetivos, fechas y expectativas del programa.

4. **Preparación de facilitadores:** Capacitar a los instructores o facilitadores, especialmente en el uso de nuevas tecnologías y metodologías de aprendizaje activo.

Herramientas tecnológicas clave

La tecnología juega un papel cada vez más importante en la implementación de programas de formación en Latinoamérica:

1. **Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS):** Plataformas como Moodle, Canvas o Blackboard son ampliamente utilizadas.
2. **Herramientas de videoconferencia:** Aplicaciones como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet se han vuelto esenciales para la formación sincrónica a distancia.
3. **Aplicaciones de microlearning:** Plataformas como Duolingo for Business o TalentCards están ganando popularidad para el aprendizaje en pequeñas dosis.
4. **Realidad Virtual y Aumentada:** Aunque aún en etapas iniciales en la región, algunas

industrias están adoptando estas tecnologías para formación en situaciones de alto riesgo o para simular entornos complejos.

Estrategias para asegurar el compromiso de los empleados

Algunas estrategias efectivas incluyen:

1. **Gamificación:** La incorporación de elementos de juego puede aumentar significativamente el engagement.
2. **Aprendizaje social:** Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre pares.
3. **Reconocimiento y recompensas:** Implementar sistemas de badges digitales o vincular la completación de programas de formación con oportunidades de desarrollo de carrera.
4. **Personalización y relevancia:** Asegurar que el contenido sea directamente aplicable al trabajo diario de los participantes.
5. **Liderazgo comprometido:** El apoyo visible de los líderes es crucial para el éxito de los programas de formación.

Métodos de Desarrollo Profesional

Más allá de los programas de formación estructurados, las organizaciones latinoamericanas están adoptando una variedad de métodos de desarrollo profesional:

1. **Coaching:** Se ha convertido en una herramienta poderosa para el desarrollo de liderazgo en la región.
2. **Mentoring:** Los programas de mentoring están ganando popularidad como una forma de transferir conocimiento y cultura organizacional.
3. **Rotación de puestos:** Estrategia efectiva para desarrollar habilidades diversas y fomentar una visión más holística del negocio.
4. **Aprendizaje basado en proyectos:** Permite a los empleados desarrollar nuevas habilidades mientras trabajan en proyectos reales de la organización.
5. **Comunidades de práctica:** Grupos de empleados que comparten un interés o una pasión común y que interactúan regularmente para aprender y mejorar en ese dominio.

Evaluación y Medición de la Efectividad

Métodos clave para evaluar la efectividad

1. **Modelo de Kirkpatrick:** Este modelo de cuatro niveles (Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados) sigue siendo ampliamente utilizado en la región.
2. **ROI de Phillips:** Este modelo agrega un quinto nivel al modelo de Kirkpatrick, calculando el retorno financiero de la formación.
3. **Evaluación 360°:** Especialmente útil para programas de desarrollo de liderazgo.
4. **Análisis de big data:** Empresas tecnológicamente avanzadas están utilizando análisis de datos para correlacionar la participación en programas de formación con indicadores de desempeño.

Indicadores clave de rendimiento (KPIs)

Los KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Algunos indicadores comunes en la región incluyen:

1. Tasa de finalización de programas
2. Mejora en evaluaciones de desempeño

3. Aumento en la productividad
4. Reducción en rotación de personal
5. Mejora en índices de satisfacción del cliente
6. Aumento en ventas o ingresos
7. Tasa de promoción interna

Conclusión

El panorama de desarrollo y formación en Latinoamérica está en constante evolución, impulsado por los avances tecnológicos, los cambios en las dinámicas laborales y las particularidades culturales de la región. Las organizaciones que logran implementar estrategias de desarrollo y formación efectivas no solo mejoran su desempeño operativo, sino que también construyen una ventaja competitiva sostenible a través de su capital humano.

Algunos puntos clave a considerar para el futuro del desarrollo y la formación en la región incluyen:

1. **Personalización y adaptabilidad:** La capacidad de ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas y adaptativas será cada vez más importante.
2. **Integración de tecnologías emergentes:** La realidad virtual, la inteligencia artificial y el

aprendizaje automático jugarán un papel cada vez más importante en la entrega y evaluación de la formación.

3. **Enfoque en habilidades blandas y adaptabilidad:** En un entorno de rápido cambio, las habilidades como la resiliencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad serán tan importantes como las habilidades técnicas.
4. **Aprendizaje continuo y autodirigido:** Las organizaciones deberán fomentar una cultura de aprendizaje continuo donde los empleados tomen un papel activo en su propio desarrollo.
5. **Medición y analítica avanzada:** La capacidad de demostrar el impacto del desarrollo y la formación en los resultados del negocio será crucial para asegurar el apoyo y la inversión continuos.

En conclusión, el desarrollo y la formación en las organizaciones latinoamericanas deben evolucionar de ser una función de soporte a convertirse en un driver estratégico del negocio. Las empresas que logren alinear sus estrategias de desarrollo de talento con sus objetivos de negocio, aprovechando las tecnologías emergentes y respetando las particularidades culturales de la región, estarán mejor posicionadas para

enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro laboral en Latinoamérica.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 4: “Integración de la gestión contable en los procesos organizacionales”

Por Pablo Amado Vásquez Espinoza

Introducción

La gestión contable es una de las funciones clave dentro de cualquier organización, ya que proporciona la información financiera esencial para la toma de decisiones estratégicas. Su integración en los procesos organizacionales implica una alineación entre las actividades contables y los distintos departamentos y funciones dentro de la empresa, lo que permite optimizar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento normativo (Teece, 2014).

La contabilidad no solo se refiere a la registración de transacciones financieras, sino a la recopilación, procesamiento y análisis de datos que permiten a los directivos obtener una visión clara y precisa del estado financiero de la organización (Horngren et al., 2013).

De ahí que la gestión contable deba estar estrechamente vinculada con otros procesos organizacionales como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la producción, las ventas y la gestión de riesgos (Graham & Harvey, 2001).

La gestión contable en los procesos organizacionales

Integrar la gestión contable en los procesos organizacionales implica no solo centralizar la información financiera, sino también garantizar que todos los departamentos tengan acceso a datos financieros actualizados para la toma de decisiones en tiempo real. Este enfoque permite, por ejemplo, a los directores de ventas conocer la rentabilidad de los productos, a los responsables de recursos humanos evaluar la eficiencia de los costos laborales y a los directores generales planificar adecuadamente las inversiones a realizar (Tufano, 2009).

Uno de los aspectos clave para lograr esta integración es la tecnología. Los sistemas de información contable y financiera, como los ERP (Enterprise Resource Planning), permiten automatizar y centralizar los procesos contables y financieros en una plataforma digital que conecta todos los departamentos. Estos

sistemas permiten que la información financiera esté disponible de manera eficiente, sin la necesidad de recurrir a informes manuales o desactualizados (Davenport, 1998). Además, los software de contabilidad modernos permiten realizar análisis predictivos que ayudan a prever situaciones financieras, lo que facilita la toma de decisiones proactivas (Vasarhelyi & Kogan, 2019).

La integración de la gestión contable también está vinculada a la transparencia organizacional. Un sistema contable bien implementado permite una visión clara de las finanzas, lo cual es crucial no solo para la alta dirección, sino también para los inversores, los auditores y las partes interesadas externas. Esto genera confianza y asegura que la organización cumpla con las normativas fiscales y contables vigentes (Chen et al., 2015).

Beneficios de la integración de la gestión contable

Los beneficios de integrar la gestión contable en los procesos organizacionales son diversos. En primer lugar, mejora la toma de decisiones. Al tener acceso a información financiera precisa y oportuna, los directivos pueden tomar decisiones fundamentadas sobre inversiones, reducción de costos, optimización de

recursos y planificación a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

En segundo lugar, facilita el control de costos. Al integrar la contabilidad con las actividades operativas, los responsables pueden detectar rápidamente áreas donde se están generando costos innecesarios o donde se puede mejorar la eficiencia. Esto contribuye a una gestión más eficiente de los recursos, lo que se traduce en un mejor desempeño financiero de la organización (Cokins, 2017).

Además, la integración de la contabilidad fomenta la mejora continua. Al contar con sistemas que permiten monitorear de manera constante el estado financiero de la empresa, se pueden realizar ajustes en tiempo real para mejorar la rentabilidad y garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos (Albrecht et al., 2004).

Ideas fuerza

La contabilidad como herramienta estratégica para la toma de decisiones: La gestión contable no se limita a registrar transacciones, sino que implica la recopilación, procesamiento y análisis de datos financieros clave, lo que proporciona a los directivos una visión clara del

estado financiero de la organización, crucial para la toma de decisiones estratégicas (Horngren et al., 2013).

Integración tecnológica para mejorar la eficiencia operativa: La adopción de sistemas de información contable como los ERP permite centralizar y automatizar los procesos contables, mejorando la eficiencia en el acceso y análisis de datos financieros en tiempo real, lo que optimiza la toma de decisiones y la planificación estratégica (Davenport, 1998).

Transparencia financiera y cumplimiento normativo: La integración de la gestión contable en los procesos organizacionales no solo facilita el control y la mejora continua, sino que también asegura la transparencia financiera, lo que genera confianza entre los stakeholders y garantiza el cumplimiento de las normativas fiscales y contables vigentes (Chen et al., 2015).

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Bloque 2:

Competencias

Capítulo 5: “Inteligencia emocional y habilidades directivas”

Por José Marcelo Machuca

Introducción

El mundo empresarial actual está caracterizado por un entorno en constante cambio, donde la complejidad organizacional y la necesidad de adaptación son los principales retos que deben afrontar las empresas. En este escenario, dos competencias han emergido como cruciales para garantizar el éxito a largo plazo: la inteligencia emocional (IE) y las habilidades directivas. Estas capacidades, que en algún momento pudieron considerarse secundarias, se han convertido en pilares

fundamentales del liderazgo efectivo y la gestión organizacional.

La inteligencia emocional se refiere a la habilidad para identificar, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas. Este concepto, ampliamente difundido por Daniel Goleman, ha ganado relevancia en el ámbito empresarial debido a su impacto directo en la calidad de las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y el manejo del estrés dentro de las organizaciones. Por otro lado, las habilidades directivas abarcan un conjunto de competencias que permiten a los líderes guiar a sus equipos de manera eficiente hacia el logro de metas comunes, optimizando tanto el rendimiento individual como el colectivo.

El presente capítulo tiene como objetivo profundizar en la interrelación entre la inteligencia emocional y las habilidades directivas, destacando cómo estas competencias pueden ser desarrolladas y aplicadas en el contexto organizacional para maximizar el rendimiento. Además, se analizarán diversas estrategias prácticas para su implementación y evaluación en programas de formación y desarrollo de liderazgo.

Fundamentos de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional ha evolucionado desde su primera conceptualización en la década de 1990 hasta convertirse en una herramienta esencial para el éxito personal y profesional. Salovey y Mayer fueron los primeros en introducir el término, definiéndolo como la habilidad para percibir, comprender y regular las emociones. Sin embargo, fue Daniel Goleman quien popularizó el concepto al proponer un modelo de IE que consta de cinco componentes clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

1. **Autoconciencia:** Es la capacidad de reconocer y entender nuestras emociones, así como nuestras fortalezas, debilidades, valores y motivaciones. Un líder que es autoconsciente puede evaluar de manera precisa cómo sus emociones afectan su desempeño y las relaciones con los demás.
2. **Autorregulación:** Implica la capacidad de controlar o redirigir los impulsos emocionales, manteniendo la calma y la compostura en situaciones difíciles. Los líderes que dominan esta habilidad pueden evitar reacciones

impulsivas que podrían perjudicar el clima laboral y el proceso de toma de decisiones.

3. **Motivación:** Se refiere a la capacidad de trabajar con entusiasmo y persistencia hacia metas más allá de las recompensas externas, como el dinero o el estatus. Los líderes motivados suelen ser resilientes y mantienen un alto nivel de energía y compromiso incluso en situaciones adversas.
4. **Empatía:** Es la habilidad de ponerse en el lugar de los demás, comprendiendo sus emociones y perspectivas. Los líderes empáticos son capaces de gestionar las relaciones interpersonales con mayor eficacia y construir equipos más cohesionados.
5. **Habilidades sociales:** Incluyen la capacidad de influir en las emociones de los demás, construir redes y gestionar relaciones de manera efectiva. Los líderes con buenas habilidades sociales son comunicadores competentes que pueden resolver conflictos y fomentar la colaboración dentro del equipo.

Inteligencia Emocional y el Liderazgo

En el ámbito organizacional, la inteligencia emocional ha demostrado ser una competencia clave para el liderazgo efectivo. Los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de tomar decisiones más acertadas al considerar tanto los aspectos racionales como los emocionales de cada situación. Además, pueden comunicarse de manera más clara y adaptarse a las necesidades emocionales de su equipo, lo que fortalece las relaciones y fomenta un ambiente de trabajo positivo.

Diversos estudios han señalado que los líderes con alta inteligencia emocional no solo son más efectivos en la gestión de equipos, sino que también son más exitosos en la creación de culturas organizacionales saludables. Un estudio de Carmona-Navarro y Colmenares-Escalona (2018), realizado en empresas españolas, reveló que los gerentes con altos niveles de IE lograron un mejor desempeño en la gestión de equipos y en la consecución de objetivos organizacionales. Asimismo, investigaciones realizadas en Latinoamérica, como las de Trujillo Flores y Rivas Tovar (2015), indican que existe una fuerte correlación entre la IE de los líderes y

la creación de un clima organizacional positivo, lo que a su vez mejora el rendimiento laboral.

Desarrollo de la Inteligencia Emocional

El desarrollo de la inteligencia emocional es un proceso continuo que requiere compromiso y práctica. En el ámbito organizacional, este desarrollo ha adquirido una importancia estratégica, dado que la IE contribuye de manera directa a la mejora del rendimiento individual y colectivo. Para fomentar su desarrollo, es esencial contar con métodos de evaluación efectivos y programas de formación que permitan a los líderes y colaboradores mejorar sus competencias emocionales.

Métodos de Evaluación

Existen diversas herramientas que pueden utilizarse para evaluar la inteligencia emocional en el entorno organizacional:

1. **Autoinformes:** Son cuestionarios que permiten a los individuos evaluar su propia IE. Entre los más utilizados en el ámbito hispano está el Trait Meta-Mood Scale (TMMS), desarrollado por Fernández-Berrocal y colaboradores.

2. **Pruebas de habilidad:** Evalúan la IE mediante la resolución de problemas emocionales. El Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) es un ejemplo destacado en este ámbito.
3. **Evaluaciones 360 grados:** Estas evaluaciones permiten obtener una visión más completa de la IE de un líder, combinando la autoevaluación con las percepciones de superiores, compañeros y subordinados.
4. **Entrevistas estructuradas:** Son útiles para evaluar la IE en contextos específicos y para obtener información más detallada sobre cómo el individuo gestiona sus emociones en situaciones críticas.
5. **Observación conductual:** Implica la observación directa del comportamiento en situaciones que requieren inteligencia emocional, permitiendo una evaluación más práctica y contextualizada.

Es fundamental que la elección del método de evaluación esté alineada con el contexto cultural y organizacional. Un estudio realizado por Extremera y Fernández-Berrocal (2019) en España, por ejemplo, demostró que la adaptación cultural de las

herramientas de evaluación mejora significativamente su validez y fiabilidad.

Estrategias para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional

Para desarrollar la inteligencia emocional, es importante implementar estrategias que permitan a los líderes y empleados mejorar sus habilidades de autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales. Algunas de estas estrategias incluyen:

1. **Autoconciencia emocional:** Se puede desarrollar mediante la práctica del mindfulness y la escritura reflexiva, que ayudan a los individuos a reconocer y etiquetar sus emociones con mayor precisión.
2. **Regulación emocional:** Técnicas como la respiración consciente y la reestructuración cognitiva son herramientas efectivas para ayudar a las personas a controlar sus impulsos y manejar el estrés.
3. **Empatía:** Fomentar la escucha activa y la consideración de perspectivas ajenas es clave para mejorar la empatía. Los ejercicios de role-

playing pueden ser especialmente útiles para desarrollar esta habilidad.

4. **Habilidades sociales:** La comunicación asertiva y la resolución de conflictos son competencias clave que pueden ser desarrolladas a través de talleres de trabajo en equipo y simulaciones.

El modelo de competencias emocionales propuesto por Bisquerra y Pérez-Escoda (2015) sugiere que el desarrollo de la IE debe integrarse dentro de un marco más amplio de bienestar personal y social. Este enfoque promueve una visión holística del desarrollo emocional, vinculando la IE con la educación emocional y el bienestar general.

Programas de Formación en Inteligencia Emocional

Los programas de formación en IE deben ser diseñados de manera integral y adaptarse a las necesidades específicas de cada organización. Algunos de los elementos clave que deben incluir estos programas son:

1. **Formación teórica:** Proporcionar una base sólida sobre los conceptos y modelos de IE.

2. **Talleres prácticos:** Ofrecer oportunidades para aplicar y practicar las habilidades emocionales en situaciones simuladas.
3. **Coaching individualizado:** Proporcionar retroalimentación personalizada y apoyo en el desarrollo de la IE.
4. **Aprendizaje experiencial:** Utilizar juegos de rol, simulaciones y estudios de caso para aplicar la IE en situaciones realistas.
5. **Seguimiento y refuerzo:** Implementar sesiones de seguimiento para garantizar que las habilidades adquiridas se mantengan y mejoren a lo largo del tiempo.

Un ejemplo destacado es el programa RULER, desarrollado por el Centro de Inteligencia Emocional de Yale, que se ha adaptado exitosamente al ámbito empresarial, logrando resultados positivos en el desarrollo de la IE en líderes y empleados.

En el contexto hispanoamericano, el Laboratorio de Emociones de la Universidad de Málaga, dirigido por Pablo Fernández-Berrocal, ha desarrollado programas que se han implementado con éxito en diversas organizaciones. Estos programas enfatizan la importancia de adaptar las intervenciones al contexto

cultural y organizacional específico para maximizar su efectividad.

Habilidades Directivas y su Relación con la Inteligencia Emocional

Las habilidades directivas son fundamentales para la gestión eficiente de equipos y organizaciones. Entre las habilidades más importantes se encuentran la comunicación, la toma de decisiones, la planificación y organización, el liderazgo, la negociación y la resolución de conflictos, y el trabajo en equipo. Estas habilidades, en combinación con la inteligencia emocional, forman la base de un liderazgo efectivo.

1. **Habilidades de comunicación:** Los líderes con alta IE pueden adaptar su estilo de comunicación a diferentes audiencias, mejorando la claridad del mensaje y facilitando la cooperación.
2. **Toma de decisiones:** La autoconciencia y la autorregulación emocional permiten a los líderes tomar decisiones más equilibradas y racionales, especialmente en situaciones de estrés o incertidumbre.
3. **Liderazgo:** La empatía y las habilidades sociales son esenciales para inspirar y motivar a los

equipos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

4. **Resolución de conflictos:** La IE facilita la comprensión de las emociones subyacentes en los conflictos, lo que permite a los líderes abordar las disputas de manera constructiva y encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas.
5. **Trabajo en equipo:** La conciencia social y la gestión de relaciones son clave para fomentar la colaboración y la cohesión dentro del equipo, mejorando el rendimiento colectivo.

Goleman y Boyatzis (2015) han argumentado que la IE es un componente crucial del liderazgo resonante, un estilo de liderazgo que sintoniza con las emociones de los seguidores y las canaliza en una dirección positiva. Este enfoque no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones.

Estrategias para el Desarrollo de Habilidades Directivas

El desarrollo de habilidades directivas requiere un enfoque sistemático que combine evaluación,

formación y aplicación práctica. Algunos métodos eficaces para el desarrollo de estas habilidades incluyen:

1. **Coaching:** El coaching ejecutivo proporciona orientación personalizada y feedback continuo, ayudando a los líderes a identificar sus áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos.
2. **Mentoring:** Facilita la transferencia de conocimientos y experiencias de directivos senior a junior, fomentando el desarrollo de redes profesionales y una mejor comprensión de la cultura organizacional.
3. **Formación experiencial:** Simulaciones, juegos de rol y proyectos prácticos permiten a los líderes desarrollar habilidades en un entorno controlado y seguro, lo que facilita la aplicación inmediata de lo aprendido.
4. **Aprendizaje en acción:** Trabajar en proyectos reales de la organización bajo la guía de un facilitador permite a los líderes desarrollar habilidades directivas en un contexto práctico, contribuyendo al mismo tiempo a resolver problemas organizacionales.

5. **Autodesarrollo:** Los líderes también pueden mejorar sus habilidades directivas a través de la lectura de libros y artículos especializados, la participación en cursos online y la reflexión personal sobre sus experiencias laborales.

Es esencial que los programas de desarrollo de habilidades directivas estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y sean personalizados según las necesidades de cada líder. La combinación de diferentes enfoques de aprendizaje y desarrollo puede potenciar significativamente la efectividad de estos programas.

Implementación de Programas de Desarrollo en Habilidades Directivas

La implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades directivas debe seguir un enfoque sistemático y basado en un diagnóstico adecuado de las necesidades de la organización. A continuación, se describen algunos pasos clave para una implementación exitosa:

1. **Diagnóstico organizacional:** Es fundamental evaluar las necesidades específicas de la organización y de los líderes, identificando las

áreas de mejora y los objetivos que se desean alcanzar con el programa.

2. **Diseño del programa:** El diseño del programa debe estar alineado con los valores y metas de la organización, adaptándose a las características del entorno y de los líderes que participarán en el mismo.
3. **Compromiso de la alta dirección:** El apoyo visible de la alta dirección es crucial para garantizar el éxito del programa. Los líderes senior deben ser los primeros en participar y modelar las conductas que se desean fomentar en la organización.
4. **Comunicación efectiva:** Los objetivos y beneficios del programa deben ser claramente comunicados a todos los involucrados, creando un sentido de compromiso y motivación para participar activamente.
5. **Formación de formadores:** Capacitar a facilitadores internos permite asegurar la sostenibilidad del programa a lo largo del tiempo, garantizando que las competencias adquiridas se mantengan y refuercen en la organización.
6. **Implementación gradual:** Es recomendable comenzar con programas piloto en áreas clave

de la organización, evaluando los resultados antes de expandir el programa a nivel general.

7. **Evaluación continua:** El programa debe incluir mecanismos de evaluación y seguimiento para medir su impacto y realizar los ajustes necesarios.
8. **Integración con sistemas de gestión:** Es importante alinear el desarrollo de habilidades directivas con los procesos de evaluación del desempeño y planificación de carrera dentro de la organización.

Medición del Impacto y ROI de los Programas de Desarrollo

La evaluación del impacto de los programas de desarrollo de IE y habilidades directivas es crucial para justificar la inversión y garantizar su efectividad a largo plazo. Para medir el impacto, se pueden utilizar diversos métodos y enfoques.

El modelo de Kirkpatrick propone evaluar los programas en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Este enfoque permite medir tanto la satisfacción de los participantes como los

cambios observables en el comportamiento y los resultados organizacionales.

Otro enfoque útil es el método de Phillips para calcular el retorno de inversión (ROI), que compara los beneficios netos del programa con sus costos. Un ejemplo de la aplicación de este método en el contexto empresarial es el de una empresa farmacéutica en Colombia, que demostró un ROI del 250% en su programa de desarrollo de liderazgo.

Conclusión

La inteligencia emocional y las habilidades directivas son competencias esenciales para el éxito organizacional en el entorno empresarial actual. A medida que las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos, el desarrollo de estas habilidades se ha convertido en una prioridad estratégica. Invertir en la formación y el desarrollo de líderes emocionalmente inteligentes y con sólidas habilidades directivas no solo mejora el rendimiento individual, sino que también tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional global.

La implementación de programas de desarrollo efectivos y la medición continua de su impacto son

clave para garantizar su éxito a largo plazo. Las organizaciones que invierten en estas competencias estarán mejor preparadas para afrontar los retos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 6: “Creatividad e innovación en el liderazgo”

Por Jehovanni F. Velarde Molina

Introducción

La creatividad e innovación en el liderazgo se han convertido en capacidades esenciales para enfrentar los desafíos de un mundo en constante transformación. Las organizaciones que desean mantenerse competitivas no solo deben adaptarse a los cambios (Machuca et al., 2023), sino también anticiparse a ellos, y esto requiere líderes que fomenten un ambiente donde las ideas frescas y disruptivas puedan florecer (Montero & Mendoza, 2024). En un entorno donde la tecnología avanza rápidamente y las expectativas de los consumidores cambian, el liderazgo tradicional ya no es suficiente; se necesita un enfoque que integre la creatividad como motor de innovación y transformación.

Conceptos de Creatividad e Innovación en el Liderazgo

Creatividad en el liderazgo: La creatividad en el liderazgo se define como la capacidad para generar ideas novedosas y resolver problemas de manera innovadora, impulsando a los equipos a explorar opciones no convencionales. Esta cualidad permite que los líderes faciliten un ambiente donde los empleados se sienten motivados a proponer soluciones disruptivas (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Según Carmeli et al. (2013), fomentar una cultura de creatividad permite a las organizaciones mantenerse dinámicas y abiertas al cambio.

Innovación en el liderazgo: Mientras que la creatividad se enfoca en la generación de ideas, la innovación se centra en su implementación efectiva. Un líder innovador no solo estimula la creatividad en su equipo, sino que también lidera la ejecución de las ideas, generando un valor agregado para la organización (Mumford et al., 2002). Janssen (2005) explica que los líderes innovadores facilitan entornos en los que las ideas pueden convertirse en proyectos tangibles, promoviendo una cultura de mejora continua.

Importancia de la Creatividad e Innovación en el Liderazgo:

Adaptación al cambio: La capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes es una ventaja competitiva esencial en el contexto actual. La creatividad y la innovación en el liderazgo son fundamentales para responder de forma efectiva y rápida a las nuevas realidades del mercado (Anderson et al., 2014).

Mejora continua: Los líderes que promueven la creatividad impulsan a sus equipos a buscar constantemente la mejora en procesos, productos y servicios, fortaleciendo la competitividad de la organización (Amabile & Pratt, 2016). Esto también contribuye a mantener una posición de liderazgo en el mercado al responder de manera proactiva a las demandas emergentes de los consumidores.

Solución de problemas complejos: En un entorno de negocio cada vez más complejo, la habilidad de los líderes creativos para abordar problemas desde múltiples perspectivas se vuelve clave para encontrar soluciones innovadoras (George, 2007).

Fomento de una cultura de innovación: La creatividad en el liderazgo tiene un efecto de "contagio" organizacional, estimulando una cultura en la que el cambio es valorado como una oportunidad para aprender y experimentar (Shalley & Gilson, 2004).

Atracción y retención de talento: Las organizaciones que valoran la creatividad y la innovación suelen atraer a los empleados más talentosos, quienes buscan ambientes que les permitan desarrollarse profesional y personalmente. La retención de este talento clave es un resultado directo de una cultura de innovación (Oldham & Cummings, 1996).

Ideas fuerza

La creatividad no es solo una habilidad, sino una actitud: Los líderes creativos fomentan una mentalidad abierta y están dispuestos a explorar lo desconocido y desafiar el status quo, lo cual es fundamental para el liderazgo innovador (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior). Esto permite que los equipos se sientan empoderados para experimentar sin temor a equivocarse, lo cual facilita la generación de ideas

disruptivas (Reiter-Palmon & Illies, 2004; Creativity Research Journal).

La innovación es el resultado tangible de la creatividad aplicada: Los líderes innovadores no solo estimulan la creatividad, sino que también implementan de manera efectiva estas ideas, generando valor para la organización. Este proceso convierte a la innovación en una ventaja competitiva sostenible (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; The Leadership Quarterly). Según Amabile y Pratt (2016), la innovación requiere un entorno que no solo valore la generación de ideas, sino también su aplicación práctica y su ejecución (Research in Organizational Behavior).

La adaptabilidad es clave para el liderazgo del futuro: La capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio es esencial para los líderes modernos. Los líderes verdaderamente innovadores destacan en su habilidad para ajustarse rápidamente a nuevas realidades y anticiparse a futuros cambios en el mercado (Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013; Journal of Organizational Behavior). Este enfoque les permite manejar con éxito las incertidumbres del entorno laboral, promoviendo una cultura de resiliencia

y agilidad (George, 2007; Academy of Management Review).

Fomentar un ambiente de confianza y seguridad psicológica:

Las ideas creativas florecen en un ambiente de confianza y seguridad psicológica, donde los colaboradores pueden expresar sus ideas sin temor a represalias o juicios negativos. Esta cultura de seguridad es fundamental para fomentar una comunicación abierta y honesta (Edmondson, 1999; Administrative Science Quarterly). Los líderes que crean un entorno de apoyo y respeto logran estimular la creatividad y el compromiso de sus equipos, impulsando el crecimiento organizacional.

El fracaso es parte del proceso innovador: Los líderes innovadores comprenden que los errores son una parte inevitable del camino hacia el éxito. En lugar de penalizar el fracaso, lo ven como una oportunidad de aprendizaje, fortaleciendo así la capacidad de sus equipos para enfrentar nuevos desafíos (Sitkin, 1992; Organization Science). Según Sarasvathy (2001), esta mentalidad fomenta la experimentación y ayuda a los empleados a aprender de sus errores, lo cual es crucial para la mejora continua y la innovación organizacional.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 7: “Pensamiento crítico y toma de decisiones”

Por Christopher George Acevedo Velazco

Introducción:

En el presente capítulo compartiremos información exquisitamente importante para poder resolver consultas sobre el concepto del pensamiento crítico entendiendo que es una habilidad cognitiva fundamental que permite a las personas analizar, evaluar y sintetizar información de manera objetiva y lógica. Según Facione (2015), "El pensamiento crítico es el proceso de pensar de manera clara y racional, evaluando las premisas y las conclusiones de las ideas" (p. 3). Esta capacidad no solo implica la habilidad de reconocer argumentos y evidencias, sino también la disposición de cuestionar y reflexionar sobre las premisas, las conclusiones y las implicaciones de las ideas. En este sentido, Paul y Elder (2014) argumentan que el pensamiento crítico fomenta "una forma de pensar en la que se cuestionan las razones detrás de las creencias, asumiendo que la verdad no es algo

dado, sino algo que debe ser constantemente evaluado" (p. 47). Este enfoque permite una comprensión más profunda de los problemas y facilita llegar a conclusiones bien fundamentadas, basadas en la razón y no en suposiciones o prejuicios. Los autores pretenden argumentar que el cuestionamiento de premisas y conclusiones no deben de ser confrontadas por suposiciones o ideas subjetivas.

El pensamiento crítico

Es un proceso dinámico, que involucra la identificación de supuestos, el análisis de la lógica detrás de los razonamientos y la evaluación de las evidencias presentadas. En este sentido, Ennis (2011) afirma que "el pensamiento crítico es un conjunto de habilidades cognitivas que nos permiten analizar la evidencia y los argumentos para llegar a una conclusión razonable" (p. 75). Se trata de cuestionar en lugar de aceptar sin más lo que se nos presenta. Esta habilidad es esencial en una sociedad donde la información es abundante y a menudo contradictoria. Como subraya Halpern (2014), "la cantidad de información disponible hoy en día hace que el pensamiento crítico sea más necesario que nunca, ya que permite filtrar lo relevante de lo irrelevante" (p. 122). Un pensador crítico busca evitar sesgos y errores de juicio, utilizando una lógica

estructurada y una mente abierta para considerar diferentes perspectivas.

La toma de decisiones

Se busca que la toma de decisiones logren concretarse de manera efectiva, y por ende se requiere una combinación de habilidades cognitivas, emocionales y prácticas, lo que permite evaluar alternativas y anticipar consecuencias de manera más eficiente. Smith y Doe (2018) argumentan que los procesos de decisión están influenciados tanto por factores racionales como por respuestas emocionales, lo que resalta la importancia de un equilibrio entre lógica y sentimientos en la toma de decisiones. En este sentido, el desarrollo de habilidades cognitivas, como la memoria de trabajo, la atención y la flexibilidad mental, es crucial para optimizar la calidad de las decisiones tomadas en diversos contextos.

El pensamiento crítico es una competencia esencial en el proceso de toma de decisiones, ya que permite analizar opciones de manera objetiva y evaluar sus posibles implicaciones. Johnson y Lee (2019) enfatizan que un enfoque reflexivo y lógico es determinante para la calidad de las decisiones, ya que ayuda a filtrar

información errónea o sesgada y a evitar conclusiones precipitadas. Además, el pensamiento crítico fomenta la capacidad de discernir entre alternativas viables y aquellas que pueden conllevar mayores riesgos o impactos negativos.

Los sesgos cognitivos pueden distorsionar el proceso de toma de decisiones al influir en la forma en que las personas perciben la información y evalúan las alternativas. Nguyen y Patel (2020) destacan que la identificación y mitigación de sesgos como el sesgo de confirmación y la sobreconfianza son esenciales para mejorar la calidad de las decisiones. La toma de conciencia sobre estos sesgos, junto con estrategias para minimizarlos, como la búsqueda activa de información contradictoria y la consulta de múltiples perspectivas, puede conducir a elecciones más racionales y fundamentadas.

La aplicación de metodologías estructuradas en la toma de decisiones facilita un análisis más objetivo y comparativo de las alternativas disponibles. Martínez y Gómez (2017) proponen el uso de herramientas como el análisis de riesgos y la matriz de decisiones para mejorar la calidad de las elecciones estratégicas, especialmente en entornos organizacionales. Estas

metodologías permiten descomponer problemas complejos en elementos más manejables, reduciendo la incertidumbre y mejorando la precisión en la toma de decisiones.

El análisis coste-beneficio es una técnica clave para sopesar las ventajas y desventajas de cada opción antes de tomar una decisión final. Zhang y Wang (2016) explican que esta metodología proporciona un marco estructurado para evaluar la rentabilidad y viabilidad de diversas alternativas, permitiendo una toma de decisiones más informada y racional. Al cuantificar tanto los costos como los beneficios de una acción, esta herramienta ayuda a identificar la opción que maximiza el valor y minimiza los riesgos asociados.

Ideas fuerza

En cuanto al Pensamiento Crítico

Evaluación objetiva y lógica de la información: El pensamiento crítico permite a los individuos analizar la validez de los argumentos y la calidad de la evidencia antes de aceptar una idea o tomar una decisión. Su aplicación evita la influencia de sesgos y facilita la toma

de decisiones fundamentadas en la razón y no en suposiciones infundadas.

Habilidad esencial en la era de la información: En un mundo saturado de datos y opiniones contradictorias, el pensamiento crítico se vuelve imprescindible para discernir entre información confiable y engañosa, promoviendo un enfoque reflexivo y fundamentado en la resolución de problemas.

En cuanto a la Toma de Decisiones

Interacción entre lógica y emoción en la toma de decisiones: La calidad de una decisión depende tanto del análisis racional de la información como del reconocimiento de factores emocionales, ya que estos pueden influir en la percepción del riesgo y en la selección de alternativas.

Uso de metodologías estructuradas para optimizar elecciones: Herramientas como el análisis coste-beneficio y la matriz de decisiones permiten evaluar objetivamente las opciones disponibles, reduciendo la incertidumbre y mejorando la eficacia en la toma de decisiones.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 8: “Competencias financieras para la gestión directiva”

Por Pablo Amado Vásquez Espinoza

Las competencias financieras para la gestión directiva son esenciales para que los líderes empresariales tomen decisiones informadas, eficaces y estratégicas, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de una organización. Estas competencias no solo están relacionadas con el manejo de los números, sino con la capacidad de interpretar los datos financieros dentro de un contexto global, tomar decisiones basadas en estos datos y transmitir esta información de manera clara y efectiva al equipo directivo y otras partes interesadas.

1. Una de las competencias clave en la gestión financiera es la capacidad para leer e interpretar los estados financieros de la empresa, tales como el balance general, la cuenta de resultados (o estado de pérdidas y ganancias) y el flujo de

caja. Estos documentos proporcionan una visión clara de la situación económica de la organización y permiten a los directivos identificar áreas de rentabilidad, solvencia, liquidez y eficiencia. Como señalan Cohen y Pant (2002), los ejecutivos financieros desempeñan un papel crucial en la gobernanza corporativa, ya que son los encargados de proporcionar las bases para una toma de decisiones éticas y responsables.

2. La planificación financiera es esencial para la gestión a largo plazo de la empresa. Esto implica la creación de presupuestos realistas y la asignación eficiente de recursos. Los directivos deben ser capaces de prever los ingresos y gastos futuros, ajustar las proyecciones y asegurarse de que las actividades de la empresa se alineen con los objetivos financieros establecidos. A su vez, deben ser expertos en control presupuestario, es decir, en monitorear de manera continua los resultados frente a los presupuestos previstos y realizar ajustes cuando sea necesario. Este proceso está estrechamente relacionado con la capacidad de los directivos para manejar la incertidumbre y las variaciones

en los mercados, como explican Graham, Harvey y Puri (2013), quienes destacan cómo las actitudes gerenciales afectan directamente las decisiones financieras en condiciones cambiantes del mercado.

3. El flujo de caja es un indicador vital de la salud financiera de una empresa. Un director debe comprender cómo gestionar los flujos de efectivo, garantizando que la empresa tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esto incluye tanto la planificación de entradas de efectivo (ventas, cobros, etc.) como la gestión de salidas (pagos, costos operativos). La falta de una adecuada gestión del flujo de caja es una de las principales causas de quiebras de empresas, por lo que esta competencia es fundamental para cualquier gestor. Laux y Leuz (2009) explican cómo las metodologías contables y de valor razonable, que impactan directamente en la evaluación del flujo de caja, han sido parte de los debates críticos durante crisis financieras, subrayando la importancia de la gestión adecuada de estos procesos.
4. Evaluación y gestión de riesgos financieros

Los riesgos financieros son una constante en cualquier actividad empresarial, ya sea por fluctuaciones del mercado, variaciones en tasas de interés, cambios regulatorios o imprevistos económicos. Los directivos deben ser capaces de identificar, evaluar y mitigar estos riesgos a través de herramientas como el análisis de sensibilidad, la diversificación de inversiones y el uso de coberturas o "hedging". Además, deben tener la habilidad de tomar decisiones que balanceen los posibles beneficios con los riesgos asociados, sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. Mollah, Lipy y Rahman (2020) resaltan la importancia de la educación financiera en los directivos, ya que una comprensión profunda de los riesgos financieros mejora significativamente las decisiones de inversión y la gestión de crisis.

5. Finalmente, la competencia financiera para la gestión directiva también involucra la habilidad para tomar decisiones estratégicas que maximicen el valor de la empresa a largo plazo. Esto incluye la inversión en proyectos de crecimiento, la expansión en nuevos mercados, la compra de activos o la mejora de la eficiencia

operativa. Los directivos deben tener un enfoque claro y basado en datos financieros al evaluar las oportunidades y riesgos, sabiendo cómo medir la rentabilidad de las decisiones y cómo estas impactarán en los resultados futuros. Como subraya Khan y Jain (2007), la capacidad de tomar decisiones estratégicas efectivas depende en gran medida de la calidad de la información financiera disponible y de cómo esta se interpreta para dirigir el futuro de la empresa.

Ideas fuerza

La interpretación y análisis de los estados financieros es esencial para la toma de decisiones estratégicas:

Los directivos deben ser capaces de comprender los estados financieros de la empresa, como el balance general y la cuenta de resultados, para identificar áreas de rentabilidad, solvencia y eficiencia. Esto les permite tomar decisiones informadas que afectan a la sostenibilidad y al crecimiento de la organización.

La planificación financiera y el control presupuestario son fundamentales para la estabilidad a largo plazo:

Los directivos deben tener competencias en la creación de presupuestos realistas y en el control de los gastos, lo que les permite gestionar eficazmente los recursos de la empresa. Además, deben ser capaces de ajustarse a las fluctuaciones económicas y hacer ajustes cuando sea necesario, asegurando que la organización siga alineada con sus objetivos estratégicos.

La gestión de riesgos financieros y la toma de decisiones basadas en datos son cruciales para el éxito empresarial:

Los líderes deben poder identificar y mitigar los riesgos financieros que enfrentan sus empresas, a través de herramientas como el análisis de sensibilidad y la diversificación de inversiones. La capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas, basadas en una correcta interpretación de los datos financieros, es clave para maximizar el valor de la empresa y asegurar su competitividad en el largo plazo.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Bloque 3:

Herramientas

Capítulo 9: “Herramientas tecnológicas para la gestión de personas”

Por Jehovanni F. Velarde Molina

Introducción

En un mundo empresarial cada vez más digitalizado y competitivo (Pérez et al., 2024), la **gestión de personas** ha evolucionado para aprovechar al máximo las tecnologías emergentes. Las organizaciones no solo necesitan gestionar eficientemente el talento, sino también mejorar la experiencia del empleado, optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos. Las **herramientas tecnológicas para la gestión de personas** han surgido como una solución clave

(Enríquez, 2022), facilitando la automatización de tareas, el desarrollo profesional y la creación de entornos laborales más inclusivos y productivos. Desde plataformas de recursos humanos hasta herramientas de análisis del comportamiento del empleado, estas tecnologías están transformando la manera en que las empresas gestionan su activo más valioso: las personas (Lapiedra et al., 2021).

Conceptos de Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Personas

- **Software de Recursos Humanos (HRMS/HRIS):** Sistemas de gestión de recursos humanos que integran diversas funciones como la administración de nóminas, control de horarios, manejo de beneficios y seguimiento del ciclo de vida del empleado. Ejemplos incluyen **Workday, SAP SuccessFactors y BambooHR.**
- **Sistemas de seguimiento de candidatos (ATS):** Herramientas que optimizan el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo a los departamentos de recursos humanos gestionar postulaciones, realizar entrevistas y filtrar

candidatos de manera más eficiente. Ejemplos incluyen **Greenhouse** y **Lever**.

- **Plataformas de desarrollo y capacitación:** Estas herramientas permiten ofrecer formación continua a los empleados a través de cursos y capacitaciones en línea, como **LinkedIn Learning** o **Coursera for Business**. Facilitan el aprendizaje autónomo y el desarrollo profesional dentro de la organización.
- **Software de evaluación del desempeño:** Estas plataformas permiten a los líderes realizar evaluaciones continuas del rendimiento del empleado, brindando retroalimentación constante y trazando planes de desarrollo personalizados. Ejemplos incluyen **15Five** y **Lattice**.
- **Sistemas de bienestar del empleado:** Herramientas que monitorean y gestionan el bienestar físico, mental y emocional de los empleados, proporcionando datos sobre el clima laboral y promoviendo programas de salud. Ejemplos incluyen **Virgin Pulse** y **BetterUp**.

Importancia de las Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Personas

1. **Eficiencia operativa:** Automatizan tareas repetitivas y administrativas, como la gestión de nóminas, permisos o el seguimiento de solicitudes de empleo, lo que libera tiempo para que los profesionales de recursos humanos se centren en iniciativas más estratégicas.
2. **Mejora en la toma de decisiones:** Las herramientas tecnológicas ofrecen un análisis detallado y en tiempo real sobre el comportamiento, desempeño y satisfacción de los empleados, lo que permite a los líderes tomar decisiones más fundamentadas y rápidas.
3. **Aumento del compromiso y retención de talento:** Las plataformas de desarrollo y evaluación del desempeño personalizan el crecimiento profesional de los empleados, lo que mejora su compromiso y ayuda a reducir la rotación de personal.
4. **Fomento de una cultura de aprendizaje continuo:** Las herramientas de capacitación digital permiten a los empleados acceder a recursos formativos de manera flexible, promoviendo su desarrollo continuo y alineando

sus habilidades con las necesidades de la empresa.

5. **Gestión efectiva del trabajo remoto e híbrido:** La creciente tendencia del trabajo remoto requiere herramientas que faciliten la colaboración, el seguimiento del desempeño y el bienestar del equipo desde cualquier ubicación, lo que mejora la productividad y la cohesión del equipo.

Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Personas

1. **Workday:** Un sistema integral de gestión de recursos humanos que permite a las empresas gestionar el ciclo de vida del empleado, desde la contratación hasta la jubilación, con módulos para nómina, tiempo y asistencia, y análisis de talento.
2. **BambooHR:** Enfocado en pequeñas y medianas empresas, BambooHR ofrece una solución completa para gestionar personas, incluyendo reclutamiento, incorporación de empleados, gestión de beneficios y análisis de desempeño.
3. **LinkedIn Learning:** Esta plataforma permite a las organizaciones ofrecer formación continua a

sus empleados a través de miles de cursos en línea, ayudando al desarrollo de nuevas habilidades y mejorando la competitividad de la empresa.

4. **15Five:** Una herramienta de evaluación continua del desempeño que permite a los empleados recibir retroalimentación regular y participar en encuestas de satisfacción, ayudando a los líderes a detectar y resolver problemas rápidamente.
5. **Slack:** Aunque no es una herramienta exclusiva de gestión de personas, Slack se ha vuelto indispensable para facilitar la comunicación y colaboración entre equipos, especialmente en entornos de trabajo remoto.

Ideas Fuerza

- **Automatización y Eficiencia:** El estudio de Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021), analiza el papel de la inteligencia artificial, robótica y tecnologías avanzadas en la gestión de recursos humanos. Se destaca cómo estas herramientas permiten a los equipos concentrarse en tareas de

mayor valor estratégico, mejorando la eficiencia organizacional.

- **Datos para Decisiones Inteligentes:** Jiménez-Jiménez et al. (2020) exploran la importancia del análisis de datos en la gestión basada en evidencia, mostrando cómo las métricas precisas sobre desempeño laboral facilitan decisiones estratégicas.
- **Formación Continua como Ventaja Competitiva:** Noe et al. (2020) examinan cómo las plataformas digitales de capacitación fomentan una cultura de aprendizaje continuo en las empresas, que contribuye a mejorar la competitividad y retener el talento.
- **El Bienestar del Empleado como Prioridad:** Grant y Kinman (2020) abordan el impacto de las plataformas de bienestar digital en la salud mental y física de los empleados, destacando su importancia en la retención del personal y reducción del estrés.
- **Flexibilidad en el Trabajo Híbrido y Remoto:** Contreras et al. (2021) subrayan cómo las herramientas tecnológicas facilitan la cohesión

de equipos distribuidos, manteniendo la productividad y la comunicación en modalidades de trabajo remoto e híbrido.

En resumen, las herramientas tecnológicas para la gestión de personas están transformando la manera en que las organizaciones gestionan el talento, mejorando la eficiencia operativa y fomentando el desarrollo continuo de los empleados, lo que resulta en un entorno laboral más ágil, inclusivo y productivo.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 10: “Plataformas de aprendizaje y desarrollo continuo”

Por José Marcelo Machuca

1. Introducción

En la era digital, el aprendizaje corporativo ha experimentado una transformación radical. La necesidad de adaptación continua y el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos han impulsado a las organizaciones a buscar soluciones innovadoras para el desarrollo de sus empleados. En este contexto, las plataformas tecnológicas para el aprendizaje y desarrollo continuo han emergido como herramientas fundamentales para potenciar el capital humano en las empresas modernas.

Este capítulo tiene como objetivo explorar el panorama actual de las plataformas de aprendizaje, su implementación en el entorno corporativo y su impacto en el desarrollo de competencias. Analizaremos cómo estas herramientas se integran con las competencias y

estrategias discutidas en capítulos anteriores, proporcionando una visión holística del aprendizaje organizacional en el siglo XXI.

2. Panorama de las Plataformas de Aprendizaje

Las plataformas de aprendizaje son sistemas digitales diseñados para facilitar la creación, distribución y gestión de contenidos educativos en un entorno organizacional. Existen varios tipos de plataformas, cada una con características y enfoques distintos:

1. **LMS (Learning Management Systems):** Estos sistemas tradicionales se centran en la administración y seguimiento del aprendizaje. Como señala Pappas (2019), "Los LMS son la columna vertebral de muchos programas de capacitación corporativa, ofreciendo un control centralizado sobre el contenido, el registro de usuarios y el análisis de datos" (p. 23).
2. **LXP (Learning Experience Platforms):** Representan una evolución de los LMS, enfocándose en la experiencia del usuario y la personalización del aprendizaje. Según Bersin (2019), "Las LXP están diseñadas para poner al aprendiz en el centro, ofreciendo

recomendaciones basadas en IA y una interfaz más intuitiva y atractiva" (p. 45).

3. **LCMS (Learning Content Management Systems):** Se especializan en la creación y gestión de contenidos de aprendizaje, permitiendo a los equipos de formación desarrollar y actualizar materiales de manera eficiente.
4. **Plataformas de microaprendizaje:** Enfocadas en proporcionar contenido en pequeñas dosis, ideal para el aprendizaje móvil y en el flujo de trabajo.

La importancia de estas plataformas en el contexto de la educación corporativa y el desarrollo de competencias es innegable. Un estudio de LinkedIn Learning (2021) reveló que el 59% de los profesionales de L&D (Learning and Development) consideran que el aprendizaje en línea será más importante que el presencial en los próximos años.

Las tendencias actuales en el uso de plataformas para el aprendizaje organizacional incluyen:

- Integración de inteligencia artificial para personalizar la experiencia de aprendizaje.

- Mayor énfasis en el aprendizaje social y colaborativo.
- Adopción de tecnologías inmersivas como realidad virtual y aumentada.
- Foco en el desarrollo de habilidades blandas y adaptabilidad.

3. Funcionalidades Clave de las Plataformas de Aprendizaje

Las plataformas de aprendizaje modernas ofrecen una amplia gama de funcionalidades diseñadas para optimizar la experiencia educativa y facilitar la gestión del conocimiento organizacional. Algunas de las herramientas y características fundamentales incluyen:

1. **Gestión de contenidos:** Permite la creación, organización y distribución de materiales de aprendizaje en diversos formatos (video, texto, audio, etc.).
2. **Seguimiento del progreso:** Proporciona métricas detalladas sobre el avance de los aprendices, permitiendo a los administradores identificar áreas de mejora y ajustar los programas según sea necesario.

3. **Personalización del aprendizaje:** Utiliza algoritmos para recomendar contenido relevante basado en el perfil del usuario, sus intereses y su historial de aprendizaje.
4. **Gamificación:** Incorpora elementos de juego para aumentar el compromiso y la motivación de los aprendices.
5. **Colaboración y aprendizaje social:** Facilita la interacción entre pares a través de foros, chats y espacios de trabajo compartidos.
6. **Evaluación y certificación:** Ofrece herramientas para crear y administrar evaluaciones, así como para emitir certificados de finalización.

La integración de tecnologías emergentes ha ampliado significativamente las capacidades de estas plataformas. Por ejemplo, la inteligencia artificial se utiliza para:

- Crear itinerarios de aprendizaje personalizados.
- Generar contenido adaptativo que se ajusta al ritmo y estilo de aprendizaje del usuario.
- Proporcionar asistentes virtuales que pueden responder preguntas y ofrecer soporte en tiempo real.

El análisis de datos, por su parte, permite:

- Identificar patrones de aprendizaje y predecir el rendimiento futuro.
- Optimizar la asignación de recursos formativos.
- Medir el impacto del aprendizaje en el desempeño laboral.

Al comparar las funcionalidades entre diferentes plataformas populares en el mercado, encontramos que:

- Cornerstone OnDemand destaca por su robusta suite de herramientas de gestión del talento integradas.
- Docebo sobresale en su uso de IA para personalizar la experiencia de aprendizaje.
- LinkedIn Learning ofrece una amplia biblioteca de contenido profesional y una fuerte integración con la red profesional.
- Moodle, siendo de código abierto, proporciona gran flexibilidad y personalización para organizaciones con recursos técnicos.

4. Implementación de Plataformas de Aprendizaje en la Organización

La implementación exitosa de una plataforma de aprendizaje requiere una planificación cuidadosa y la consideración de varios factores clave:

1. **Alineación estratégica:** La plataforma debe estar alineada con los objetivos de negocio y la estrategia de desarrollo de talento de la organización.
2. **Infraestructura tecnológica:** Es crucial evaluar la compatibilidad con los sistemas existentes y asegurar que la infraestructura pueda soportar la nueva plataforma.
3. **Diseño centrado en el usuario:** La interfaz y la experiencia del usuario deben ser intuitivas y atractivas para fomentar la adopción.
4. **Gestión del cambio:** Es necesario un plan robusto para manejar la transición y superar la resistencia al cambio.
5. **Formación y soporte:** Tanto los administradores como los usuarios finales deben recibir formación adecuada y soporte continuo.

Para fomentar la adopción y el compromiso de los empleados con estas plataformas, se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Involucrar a los líderes como promotores del aprendizaje continuo.
- Crear una campaña de comunicación efectiva que resalte los beneficios de la plataforma.
- Implementar un programa de embajadores que ayuden a promover y apoyar el uso de la plataforma.
- Integrar el uso de la plataforma en los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.

Un caso de éxito en la implementación de una plataforma de aprendizaje es el de Telecom Argentina. Según un informe de Harvard Business Review Analytic Services (2020), la empresa logró un aumento del 300% en la participación en programas de aprendizaje después de implementar una nueva plataforma LXP. La clave de su éxito fue una estrategia de comunicación efectiva y la alineación de los contenidos con las necesidades reales de negocio.

5. Beneficios del Aprendizaje Continuo a través de Plataformas

El uso efectivo de plataformas de aprendizaje puede tener un impacto significativo en el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los empleados. Algunos de los beneficios más notables incluyen:

1. **Flexibilidad y accesibilidad:** Los empleados pueden acceder al contenido en cualquier momento y lugar, facilitando el aprendizaje a su propio ritmo.
2. **Personalización:** Las plataformas modernas pueden adaptar el contenido a las necesidades y preferencias individuales, mejorando la eficacia del aprendizaje.
3. **Desarrollo de habilidades relevantes:** El contenido actualizado y alineado con las necesidades del negocio asegura que los empleados desarrollen competencias directamente aplicables a su trabajo.
4. **Mejora en la retención del talento:** Según un estudio de LinkedIn (2021), el 94% de los empleados afirma que se quedarían más tiempo en una empresa que invierte en su desarrollo.

- 5. Fomento de una cultura de aprendizaje:** Las plataformas de aprendizaje pueden catalizar un cambio cultural hacia la valoración del aprendizaje continuo en toda la organización.

Un ejemplo de cómo las plataformas de aprendizaje pueden fomentar una cultura de aprendizaje continuo es el caso de AT&T. Enfrentando una transformación digital masiva, la empresa implementó una plataforma de aprendizaje integral que permitió a sus empleados adquirir nuevas habilidades tecnológicas. Como resultado, más del 70% de sus empleados se inscribieron en programas de capacitación, lo que contribuyó significativamente a la transformación exitosa de la empresa (Donovan & Benko, 2018).

6. Desafíos y Soluciones en la Implementación

A pesar de sus beneficios, la implementación de plataformas de aprendizaje puede enfrentar varios obstáculos:

- 1. Resistencia al cambio:** Muchos empleados pueden estar cómodos con los métodos tradicionales de aprendizaje y mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías.

2. **Falta de alineación con la estrategia organizacional:** Si la plataforma no está bien integrada con los objetivos de negocio, puede percibirse como irrelevante o como una distracción.
3. **Sobrecarga de información:** El exceso de contenido puede abrumar a los usuarios y dificultar la identificación de recursos relevantes.
4. **Falta de tiempo:** Los empleados pueden percibir el aprendizaje como una tarea adicional que compete con sus responsabilidades diarias.
5. **Problemas técnicos:** Dificultades en la integración con sistemas existentes o problemas de usabilidad pueden frustrar a los usuarios.

Para superar estos desafíos, las organizaciones pueden implementar las siguientes estrategias:

- **Liderazgo comprometido:** Los líderes deben modelar el comportamiento deseado y promover activamente el uso de la plataforma.
- **Comunicación efectiva:** Desarrollar una estrategia de comunicación clara que explique los beneficios y expectativas del uso de la plataforma.

- **Integración en el flujo de trabajo:** Asegurar que el aprendizaje esté integrado en las tareas diarias, no como una actividad separada.
- **Soporte técnico robusto:** Proporcionar asistencia rápida y eficaz para resolver problemas técnicos.
- **Incentivos y reconocimiento:** Implementar sistemas de recompensas que reconozcan y premien el aprendizaje continuo.

Un ejemplo de superación exitosa de estos retos es el caso de IBM. La empresa enfrentó inicialmente una baja adopción de su plataforma de aprendizaje. Para abordar esto, IBM implementó un programa de "Digital Badges" que reconocía y certificaba las habilidades adquiridas a través de la plataforma. Como resultado, la participación en programas de aprendizaje aumentó en un 125% en el primer año de implementación (Leaser & Rego, 2020).

7. Medición del Impacto del Aprendizaje Continuo

Para evaluar la efectividad del uso de plataformas de aprendizaje, es crucial establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) relevantes. Algunos de los más importantes incluyen:

1. **Tasa de participación:** Porcentaje de empleados que utilizan activamente la plataforma.
2. **Tiempo dedicado al aprendizaje:** Promedio de horas que los empleados dedican al aprendizaje en la plataforma.
3. **Tasa de finalización de cursos:** Porcentaje de cursos iniciados que se completan.
4. **Aplicación del aprendizaje:** Medida en que los empleados aplican lo aprendido en su trabajo diario.
5. **Impacto en el desempeño:** Cambios en los indicadores de rendimiento laboral tras la participación en programas de aprendizaje.
6. **Satisfacción del usuario:** Feedback de los empleados sobre la calidad y relevancia del contenido y la experiencia de usuario.

Para medir el ROI del aprendizaje continuo, se pueden utilizar métodos como:

- **Análisis de correlación:** Examinar la relación entre la participación en programas de aprendizaje y métricas de negocio como productividad, retención de empleados o satisfacción del cliente.

- **Evaluaciones pre y post formación:** Medir el cambio en conocimientos, habilidades o comportamientos antes y después de la formación.
- **Análisis de impacto en el negocio:** Cuantificar el impacto financiero de las mejoras en el desempeño atribuibles al aprendizaje.

Un estudio de caso interesante es el de Nationwide Insurance, que implementó una plataforma de aprendizaje gamificada. La empresa logró medir un ROI de 150% en su programa de formación de ventas, basándose en el aumento de las ventas y la reducción de los costos de formación presencial (Kapp, 2020).

8. Conclusión

A lo largo de este capítulo, hemos explorado el panorama dinámico y en constante evolución de las plataformas de aprendizaje y desarrollo continuo en el contexto organizacional. Estas herramientas tecnológicas han emergido como pilares fundamentales en la estrategia de desarrollo del capital humano, transformando radicalmente la manera en que las empresas abordan la formación y el crecimiento profesional de sus colaboradores.

Las plataformas de aprendizaje, desde los tradicionales LMS hasta las innovadoras LXP, han demostrado ser mucho más que simples repositorios de contenido educativo. Se han convertido en ecosistemas complejos que fomentan una cultura de aprendizaje continuo, facilitan la personalización de la experiencia formativa y permiten un seguimiento detallado del progreso individual y colectivo.

La implementación exitosa de estas plataformas, como hemos visto, requiere de una planificación cuidadosa y un enfoque holístico que considere no solo los aspectos tecnológicos, sino también los culturales y estratégicos de la organización. Los desafíos son múltiples, desde la resistencia al cambio hasta la necesidad de demostrar un retorno de inversión tangible, pero las estrategias y casos de éxito discutidos demuestran que estos obstáculos pueden ser superados con un enfoque adecuado.

Mirando hacia el futuro, podemos anticipar que las plataformas de aprendizaje continuarán evolucionando, incorporando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial avanzada, la realidad aumentada y virtual, y el análisis predictivo. Estas innovaciones prometen llevar la personalización y la eficacia del

aprendizaje a nuevos niveles, permitiendo experiencias formativas aún más adaptadas a las necesidades individuales y organizacionales.

Sin embargo, es crucial recordar que la tecnología, por sí sola, no es una panacea. El éxito en el desarrollo del capital humano seguirá dependiendo de la alineación estratégica entre las iniciativas de aprendizaje y los objetivos de negocio, así como del compromiso de líderes y empleados con el crecimiento continuo.

En última instancia, las plataformas de aprendizaje y desarrollo continuo son herramientas poderosas que, cuando se implementan y utilizan efectivamente, pueden desbloquear el potencial humano dentro de las organizaciones, impulsar la innovación y la adaptabilidad, y contribuir significativamente al éxito sostenible en un mundo empresarial cada vez más complejo y cambiante.

A medida que avanzamos hacia los siguientes capítulos, veremos cómo estas plataformas se integran con otras herramientas de evaluación y diagnóstico, formando un ecosistema completo para la gestión y desarrollo del talento en la era digital.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 11: “Herramientas de evaluación y diagnóstico”

Por Pablo Amado Vásquez Espinoza

Introducción

En el ámbito educativo y psicológico, las herramientas de evaluación y diagnóstico desempeñan un papel fundamental para comprender y mejorar el rendimiento y el bienestar de los individuos. Estas herramientas no solo permiten medir conocimientos y habilidades, sino que también proporcionan información valiosa sobre el estado emocional y social de las personas. Entre las diversas metodologías empleadas, las pruebas estandarizadas, los cuestionarios de autoevaluación, y la observación directa se destacan como métodos esenciales de evaluación. Por otro lado, las entrevistas estructuradas y las pruebas psicológicas son cruciales para un diagnóstico preciso de trastornos y dificultades. Este texto explorará en profundidad estas herramientas, sus ventajas y desventajas, así como su relevancia en la práctica profesional, contribuyendo a una comprensión más completa de su aplicación en contextos educativos y clínicos.

Herramientas de Evaluación

1. Pruebas Estandarizadas

Las pruebas estandarizadas son instrumentos de evaluación que han sido desarrollados y normados para medir el rendimiento de un individuo en comparación con un grupo de referencia. Estas pruebas se utilizan ampliamente en el ámbito educativo para evaluar conocimientos en áreas como matemáticas, lectura y ciencias. Un ejemplo común es el SAT o el ACT en Estados Unidos. La ventaja de las pruebas estandarizadas es su capacidad para proporcionar datos cuantitativos que permiten comparaciones objetivas entre estudiantes (Lemieux-Charles et al., 2017). Sin embargo, también presentan desventajas, como la posible limitación en la evaluación de habilidades no académicas o creativas y la presión que pueden generar en los estudiantes (Koller, 2016).

2. Cuestionarios de Autoevaluación

Los cuestionarios de autoevaluación son herramientas que permiten a los individuos reflexionar sobre sus propias habilidades, comportamientos y emociones. Estos cuestionarios pueden ser utilizados en contextos educativos, laborales y de salud mental. Por ejemplo,

el Cuestionario de Bienestar Psicológico de Ryff permite a los usuarios evaluar su satisfacción en diferentes áreas de la vida (Tennant et al., 2007). La principal ventaja de esta herramienta es que fomenta la autoexploración y la conciencia personal. Sin embargo, su eficacia depende de la honestidad del respondedor y de su capacidad para autorreflexionarse (McGarrigle & Polizzi, 2018).

3. Observación Directa

La observación directa implica el monitoreo del comportamiento y las interacciones de un individuo en un contexto natural. Esta técnica es particularmente útil en entornos educativos y clínicos, donde los profesionales pueden recopilar información sobre la conducta, el rendimiento social y las habilidades de comunicación (Pellegrini & Bartini, 2000). Por ejemplo, un maestro puede observar a un estudiante durante una actividad grupal para evaluar sus habilidades de colaboración. La observación permite una evaluación holística, pero puede estar sujeta a sesgos del observador y a la variabilidad de las situaciones observadas (Goldstein et al., 2008).

Herramientas de Diagnóstico

1. Entrevistas Estructuradas

Las entrevistas estructuradas son un método de diagnóstico en el que se utiliza un conjunto específico de preguntas predeterminadas para obtener información detallada sobre el comportamiento y las experiencias de un individuo. Este enfoque es común en la evaluación de trastornos mentales y se utiliza para obtener un perfil claro del paciente (First et al., 2015). Por ejemplo, la Entrevista Diagnóstica Estructurada para los Trastornos del DSM-5 (SCID-5) es ampliamente utilizada para diagnosticar trastornos psicológicos. Las entrevistas estructuradas ofrecen la ventaja de la consistencia en la recopilación de datos, aunque requieren de un entrevistador capacitado para asegurar la validez del diagnóstico.

2. Pruebas Psicológicas

Las pruebas psicológicas son herramientas diseñadas para evaluar aspectos específicos de la cognición, la emoción y el comportamiento. Estas pruebas pueden incluir evaluaciones de inteligencia, como el WAIS (Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos), o pruebas de personalidad, como el MMPI (Inventario

Multifásico de Personalidad de Minnesota) (Groth-Marnat, 2009). La principal ventaja de estas pruebas es su capacidad para proporcionar una evaluación objetiva y cuantificable de diferentes dimensiones psicológicas.

Sin embargo, es crucial que estas pruebas sean administradas e interpretadas por profesionales capacitados, ya que los resultados pueden ser malinterpretados o utilizados de manera inapropiada (Kline, 2000).

Ideas fuerza:

Herramientas de Evaluación

1. Pruebas Estandarizadas

Proporcionan datos cuantitativos que permiten comparaciones objetivas entre individuos, facilitando la identificación de áreas de mejora y el rendimiento relativo.

Pueden limitar la evaluación de habilidades no académicas y creativas, lo que puede resultar en una visión incompleta del potencial del estudiante.

2. Cuestionarios de Autoevaluación

Fomentan la autoexploración y la conciencia personal, permitiendo a los individuos reflexionar sobre sus propias habilidades y bienestar.

Su eficacia depende de la honestidad y la capacidad de autorreflexión del respondedor, lo que puede afectar la validez de los resultados.

3. Observación Directa

Permite una evaluación holística del comportamiento y las interacciones en un contexto natural, proporcionando información contextual valiosa.

Está sujeta a sesgos del observador y a la variabilidad de las situaciones observadas, lo que puede influir en la interpretación de los resultados.

Herramientas de Diagnóstico

1. Entrevistas Estructuradas

Ofrecen un enfoque sistemático para la recopilación de información, garantizando la consistencia y la validez en el diagnóstico de trastornos mentales.

Requieren de un entrevistador capacitado para asegurar que se interpreten correctamente las respuestas y se llegue a un diagnóstico preciso.

2. Pruebas Psicológicas

Proporcionan una evaluación objetiva y cuantificable de aspectos específicos de la cognición, la emoción y el comportamiento, contribuyendo a una comprensión más profunda del individuo.

Su administración e interpretación deben ser realizadas por profesionales capacitados, ya que un uso inapropiado puede llevar a malentendidos sobre el estado psicológico del evaluado.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 12: “Herramientas contables para la evaluación de proyectos de capital humano”

Por Pablo Amado Vásquez Espinoza

Introducción:

La evaluación de proyectos de capital humano es un proceso fundamental para cualquier organización que busque optimizar sus recursos y maximizar el retorno de inversión (ROI) de sus iniciativas relacionadas con el desarrollo del personal. A pesar de que tradicionalmente se han utilizado herramientas financieras para evaluar proyectos de inversión, la incorporación del capital humano como un activo estratégico requiere enfoques específicos que permitan medir y evaluar su impacto en la organización. Las herramientas contables son esenciales para cuantificar los costos y beneficios de estos proyectos, brindando una base sólida para la toma de decisiones.

1. Valoración de costos de formación y desarrollo

Uno de los principales componentes de los proyectos de capital humano son los costos asociados a la formación y desarrollo del personal. Las herramientas contables pueden ayudar a calcular de manera precisa los costos relacionados con la capacitación, la contratación de expertos, la implementación de programas de desarrollo y los recursos necesarios para la formación. Para ello, se utilizan presupuestos detallados y costos variables, que permiten prever y ajustar los recursos financieros a lo largo de la ejecución del proyecto.

Una de las metodologías contables más comunes para gestionar estos costos es el presupuesto flexible, que ajusta las proyecciones en función del desempeño real del proyecto y de los cambios en los requerimientos de formación. De acuerdo con Horngren et al. (2013), los presupuestos flexibles permiten a los gerentes hacer ajustes a los costos de formación en función de la cantidad de empleados capacitados y los cambios en la demanda de habilidades específicas.

2. Análisis de costo-beneficio (ACB)

El análisis de costo-beneficio es una herramienta clave en la evaluación de proyectos de capital humano, ya que ayuda a identificar la relación entre los costos asociados a la inversión en el desarrollo del personal y los beneficios derivados de dicha inversión. A través de este análisis, las organizaciones pueden cuantificar de manera numérica los beneficios tangibles e intangibles de la capacitación, tales como el aumento de la productividad, la mejora de la moral de los empleados, la reducción de la rotación y el aumento en la satisfacción del cliente.

Una forma de llevar a cabo un análisis de costo-beneficio es mediante la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN), herramientas financieras que también son utilizadas en la evaluación de proyectos de inversión. En este contexto, el TIR y el VPN permiten calcular si los beneficios derivados de la inversión en capital humano justifican el desembolso inicial, ayudando a los directivos a decidir si un proyecto de formación debe ser aprobado o no. Becker y Huselid (2006) argumentan que estos enfoques son esenciales para vincular el rendimiento organizacional con las inversiones en capital humano.

3. Indicadores de rendimiento del capital humano (HR KPIs)

Además de las herramientas contables tradicionales, la medición de la efectividad de los proyectos de capital humano puede apoyarse en el uso de indicadores de rendimiento o HR KPIs (Key Performance Indicators), los cuales proporcionan una evaluación cuantitativa del impacto de la inversión en el capital humano. Estos indicadores incluyen métricas como el costo por contratación, la productividad por empleado, el índice de rotación de personal y la tasa de retención.

El uso de indicadores como estos, combinados con herramientas contables, ofrece una forma más holística de evaluar el éxito de los proyectos de capital humano, permitiendo a los directivos identificar áreas de mejora, optimizar recursos y garantizar que las inversiones generen un retorno positivo para la empresa. Según Kaplan y Norton (1992), la integración de indicadores financieros y no financieros es clave para evaluar de manera eficaz los proyectos estratégicos de una organización.

4. Contabilización de los intangibles

Una de las características distintivas de la evaluación de proyectos de capital humano es la dificultad de medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados. Las herramientas contables como la capitalización de los intangibles permiten reflejar estos activos en los estados financieros, reconociendo el valor que el capital humano puede aportar a la creación de valor a largo plazo.

En este sentido, la capitalización de costos de formación y el amortiguamiento de los beneficios futuros a través de un enfoque de valoración basada en opciones reales son técnicas contables que pueden aplicarse para reflejar el impacto a largo plazo de las inversiones en capital humano. A través de estas técnicas, las empresas pueden reconocer el valor del capital humano de manera más precisa y reflejarlo en sus reportes financieros. Lev (2001) destaca que el reconocimiento de los activos intangibles es esencial para capturar todo el valor que el capital humano aporta a la empresa.

Ideas fuerza:

Las herramientas contables permiten cuantificar costos y beneficios de proyectos de capital humano:

Las metodologías como los presupuestos flexibles y el análisis de costo-beneficio permiten medir de manera precisa los costos asociados con la capacitación y los beneficios derivados de la inversión en el desarrollo del personal, facilitando la toma de decisiones estratégicas en la organización.

El análisis financiero como base para justificar la inversión en capital humano:

Herramientas como el VPN y la TIR proporcionan una evaluación económica clara que vincula los beneficios intangibles del capital humano con el rendimiento financiero de la empresa, asegurando que la inversión en recursos humanos sea rentable a largo plazo.

Los indicadores de rendimiento (HR KPIs) complementan las herramientas contables tradicionales:

Los HR KPIs permiten una evaluación más completa de los proyectos de capital humano, considerando tanto los resultados financieros como los intangibles, como la productividad y retención de empleados, lo que permite una medición integral del impacto en la organización.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 13: “Normativa legal internacional en la gestión del talento humano”

Por Marjorie Gabriela del Carmen Delgado Rospigliosi

Introducción:

La gestión del talento humano es un área crítica en las organizaciones contemporáneas, y su importancia ha crecido significativamente con la globalización de los mercados. En este contexto, la normativa legal internacional desempeña un papel crucial para garantizar que las prácticas de recursos humanos se alineen con los estándares globales de derechos laborales, equidad y sostenibilidad. Las leyes y regulaciones internacionales no solo protegen los derechos de los empleados, sino que también ayudan a las organizaciones a adaptarse a las diversas normativas que existen en los diferentes países en los que operan.

1. Derechos laborales y normativas internacionales clave

Las normas internacionales en la gestión del talento humano están principalmente regidas por organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece convenios y recomendaciones sobre diversas temáticas laborales. Estos convenios abordan aspectos como la igualdad de oportunidades, el trabajo infantil, la no discriminación y la seguridad laboral. Según ILO (2018), la OIT promueve políticas laborales que buscan la justicia social, el empleo decente y la protección social para todos los trabajadores, independientemente de su ubicación.

Un ejemplo claro de la normativa internacional en la gestión del talento humano es el Convenio 111 de la OIT, que establece principios fundamentales sobre la no discriminación en el empleo y la ocupación. Este convenio establece que los empleadores deben garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de contratación, formación y promoción, sin importar el género, raza, religión, discapacidad o cualquier otro factor discriminatorio. Las organizaciones globales deben cumplir con estos principios para operar en

conformidad con las normativas internacionales de derechos laborales (Green, 2004).

2. Normativas de protección social y bienestar del trabajador

Otra dimensión fundamental de la normativa legal internacional en la gestión del talento humano son las regulaciones sobre la protección social. Los programas de seguridad social, que incluyen pensiones, seguro de salud y seguros de accidentes laborales, están siendo impulsados a nivel global por organismos como la OIT. De acuerdo con Baker & Waters (2010), la protección social tiene un impacto directo sobre la estabilidad laboral, ya que garantiza que los trabajadores cuenten con mecanismos de apoyo en caso de enfermedad, accidente o jubilación.

La Convención sobre las prestaciones de seguridad social (núm. 102) de la OIT establece estándares mínimos para los sistemas de seguridad social, los cuales son esenciales para cualquier empresa que opere en mercados internacionales. Estas normativas aseguran que los trabajadores disfruten de un nivel básico de bienestar, lo que a su vez influye en la productividad y en la retención del talento, ya que los

empleados tienden a estar más comprometidos y motivados cuando perciben que sus derechos y bienestar están siendo protegidos (Jansen, 2016).

3. Responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad

La normativa legal internacional también ha impulsado la creciente adopción de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas. Los acuerdos internacionales, como la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, incluyen pautas que promueven la sostenibilidad en la gestión de recursos humanos. La RSC aboga por que las empresas no solo cumplan con las leyes laborales, sino que también adopten prácticas éticas y responsables en su gestión de talento.

Según Carroll y Shabana (2010), las empresas que incorporan principios de sostenibilidad y ética en su gestión del talento humano pueden mejorar su reputación corporativa y atraer a empleados con valores alineados a estos principios. La adopción de prácticas laborales responsables no solo está regulada por normas internacionales, sino que también se ha convertido en un factor estratégico que influye en la

competitividad de las organizaciones en el mercado global.

4. Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

Las políticas de diversidad e inclusión también se encuentran dentro del marco de la normativa legal internacional. Organizaciones como la OIT y la Unión Europea han desarrollado marcos legales que promueven la inclusión de personas de diferentes orígenes, razas, géneros y capacidades en el lugar de trabajo. La Directiva de Igualdad de Trato de la Unión Europea, por ejemplo, prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de raza, etnia, religión, discapacidad, edad y orientación sexual.

Estas normativas buscan garantizar que todos los empleados tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y promoción. Según Thomas & Ely (1996), la diversidad en el lugar de trabajo no solo es una cuestión de equidad, sino que también contribuye a

Ideas fuerza:

La normativa internacional asegura la protección de los derechos laborales y la igualdad de oportunidades:

Las leyes internacionales, como las establecidas por la OIT, garantizan que las organizaciones respeten principios fundamentales de no discriminación, igualdad de género y condiciones laborales justas, asegurando un trato equitativo para todos los empleados, independientemente de su ubicación.

La protección social y el bienestar del trabajador son esenciales para la estabilidad laboral:

Las normativas internacionales sobre seguridad social proporcionan un marco para garantizar la protección de los trabajadores en situaciones como la enfermedad, accidentes laborales o jubilación, lo que a su vez fomenta la lealtad y la retención del talento dentro de las organizaciones.

La diversidad e inclusión, reguladas por leyes internacionales, impulsan la competitividad organizacional:

Las políticas de diversidad e inclusión, impulsadas por normativas globales, no solo promueven la equidad, sino que también mejoran la innovación y el rendimiento organizacional al aprovechar diversas perspectivas y habilidades, lo que se traduce en una ventaja competitiva para las empresas a nivel global.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Capítulo 14: “Derecho laboral internacional y su impacto en la gestión de personas”

Por Patricia de Lourdes Delgado Rospigliosi

Introducción:

El derecho laboral internacional ha evolucionado como un marco normativo clave para la protección de los derechos de los trabajadores y la promoción de condiciones laborales justas en todo el mundo. A medida que las organizaciones operan en múltiples países, las leyes laborales internacionales juegan un papel crucial en la gestión de personas, ya que dictan las políticas y prácticas que deben seguirse para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, la seguridad en el trabajo y la igualdad de oportunidades. La influencia del derecho laboral internacional sobre la gestión de recursos humanos es profunda, ya que no solo establece estándares básicos para las relaciones laborales, sino que también promueve la competitividad y sostenibilidad de las empresas a través de la responsabilidad social.

1. Convenciones de la OIT y su influencia global

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido un actor central en el establecimiento de normas laborales internacionales. A través de sus convenciones y recomendaciones, la OIT establece principios que los países deben adoptar para garantizar condiciones laborales justas. Según ILO (2018), las convenciones de la OIT cubren una amplia gama de aspectos, como el trabajo infantil, la igualdad de género, las condiciones de seguridad y salud, y la libertad sindical. Por ejemplo, el Convenio 87 sobre la libertad sindical establece que los trabajadores deben tener el derecho de formar sindicatos y participar en negociaciones colectivas sin temor a represalias. Las organizaciones globales deben cumplir con estas normas para operar legalmente en diferentes países y mantener una reputación corporativa sólida. Este marco normativo también impacta directamente en la gestión de personas, ya que las políticas internas deben alinearse con los principios fundamentales de la OIT.

2. Impacto del derecho laboral en la contratación y la igualdad de oportunidades

El derecho laboral internacional también tiene un impacto significativo en las prácticas de contratación y igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones. El Convenio 111 de la OIT, que trata sobre la discriminación en el empleo, exige que las empresas tomen medidas para garantizar que no haya discriminación por razones de raza, género, religión, discapacidad o cualquier otra condición personal en el acceso a empleos o en las condiciones laborales. Según Becker & Huselid (2006), la implementación de políticas de contratación inclusivas es fundamental para crear una cultura organizacional diversa que fomente la innovación y el rendimiento. Las organizaciones deben adaptarse a estas normativas para garantizar que sus prácticas de recursos humanos no solo sean éticas, sino también conformes a los estándares internacionales de igualdad.

Además, el derecho laboral internacional también regula los derechos de los trabajadores en cuanto a salarios, horarios laborales y condiciones de trabajo. Estas regulaciones impactan directamente en la gestión del talento humano, ya que las empresas deben ajustar

sus políticas salariales, de beneficios y de horarios a los estándares internacionales para evitar sanciones legales y garantizar la satisfacción de los empleados.

3. Protección social y bienestar del trabajador

Una de las áreas clave del derecho laboral internacional es la protección social, que incluye la seguridad social, los derechos a pensiones y la protección contra accidentes laborales. Según Jansen (2016), las políticas laborales internacionales establecen que los empleadores deben garantizar que sus empleados tengan acceso a estos derechos básicos, lo que ayuda a crear un entorno de trabajo estable y seguro. La implementación de estas regulaciones en la gestión de recursos humanos no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también puede aumentar la productividad y reducir la rotación de personal. Los empleadores deben ser conscientes de que, a nivel global, las políticas de protección social son un derecho fundamental que mejora la calidad de vida de los trabajadores y contribuye a la sostenibilidad organizacional.

4. Responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad.

El cumplimiento de las normativas laborales internacionales no solo es una obligación legal, sino también una oportunidad para que las empresas demuestren su compromiso con la responsabilidad social corporativa (RSC). Las empresas que respetan las leyes laborales internacionales están mejor posicionadas para crear una cultura organizacional ética que promueva el respeto por los derechos humanos y el bienestar de los empleados. Según Carroll & Shabana (2010), las organizaciones que integran la RSC en su estrategia de gestión de personas pueden aumentar la lealtad de los empleados, mejorar su reputación y atraer a los mejores talentos, lo que puede generar un impacto positivo en los resultados a largo plazo.

Ideas fuerza:

El derecho laboral internacional garantiza la protección de los derechos de los trabajadores y promueve la igualdad de oportunidades:

A través de convenios internacionales, como los de la OIT, se asegura que las organizaciones cumplan con principios fundamentales sobre la igualdad de trato, no discriminación y condiciones laborales justas, lo que impacta directamente en las políticas de contratación, promoción y trato a los empleados.

El cumplimiento de las normativas laborales internacionales fomenta un ambiente de trabajo justo, inclusivo y seguro:

Las leyes laborales internacionales, al garantizar la protección social, la seguridad laboral y la igualdad de derechos, no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también contribuyen a la sostenibilidad organizacional, reduciendo la rotación de personal y promoviendo un mayor compromiso y productividad.

Las empresas que cumplen con las normativas laborales internacionales aumentan su competitividad y reputación:

Las organizaciones que adoptan prácticas éticas y responsables, alineadas con las normativas globales, mejoran su imagen y son más atractivas para el talento, lo que resulta en una ventaja competitiva en el mercado global, además de fortalecer su responsabilidad social corporativa (RSC).

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Conclusiones

El derecho laboral internacional tiene un impacto profundo en la gestión del talento humano, ya que establece las bases necesarias para proteger los derechos de los trabajadores y promueve la creación de entornos laborales justos, inclusivos y sostenibles.

En un contexto globalizado y dinámico, las organizaciones deben adaptarse a un marco normativo que no solo se enfoque en el cumplimiento de la legislación, sino que también tenga un impacto estratégico en su competitividad y en el bienestar de sus empleados. A lo largo de este análisis, hemos examinado cómo las normativas laborales internacionales inciden en la gestión de personas, desde la igualdad de oportunidades hasta la responsabilidad social corporativa (RSC).

En primer lugar, la protección de los derechos de los trabajadores, garantizada por la normativa internacional, se presenta como un principio

fundamental para las organizaciones. Convenios como el Convenio 111 de la OIT, que regula la no discriminación en el empleo, obligan a las empresas a adoptar políticas inclusivas que aseguren la igualdad de trato para todos los empleados. Este enfoque no solo protege los derechos de los trabajadores, sino que también promueve una cultura laboral diversa e igualitaria. A medida que las organizaciones implementan estas políticas, no solo contribuyen a la creación de un ambiente laboral más justo, sino que también fomentan la innovación, la creatividad y el compromiso organizacional. En este sentido, las empresas que siguen estos principios pueden esperar mayores niveles de satisfacción, lealtad y productividad por parte de sus empleados, lo que impacta directamente en el rendimiento organizacional.

Por otro lado, el derecho laboral internacional también influye significativamente en las prácticas de contratación, salarios y condiciones de trabajo dentro de las organizaciones. La alineación de las políticas empresariales con las normativas internacionales no solo es fundamental para cumplir con la ley, sino también para crear un entorno laboral atractivo y justo. Al adoptar normativas sobre salarios dignos, horarios razonables y condiciones laborales seguras, las

organizaciones minimizan las tensiones laborales y evitan conflictos, lo que a su vez mejora su reputación. Además, un entorno laboral adecuado contribuye a la retención del talento y reduce la rotación de personal. Por lo tanto, cumplir con las normativas laborales internacionales tiene un impacto directo en la estabilidad organizacional y en la creación de relaciones laborales armoniosas.

Adicionalmente, la protección social y el bienestar del trabajador son aspectos esenciales del derecho laboral internacional que no deben subestimarse. Las normativas internacionales relacionadas con la seguridad social, pensiones y compensación por accidentes laborales no solo benefician a los empleados, sino que también favorecen a las organizaciones al proporcionar un entorno de trabajo estable y seguro. Esta seguridad permite que los trabajadores se concentren en sus tareas sin preocupaciones sobre su bienestar personal, lo que a su vez incrementa su productividad y compromiso.

Asimismo, las empresas que cumplen con estas regulaciones contribuyen a la construcción de economías laborales más justas, lo que genera beneficios tanto a nivel organizacional como social.

Finalmente, el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) ha adquirido una relevancia cada vez mayor, y las organizaciones que adoptan las normativas laborales internacionales están mejor posicionadas para implementar prácticas de RSC que vayan más allá del simple cumplimiento legal. Al integrar principios éticos en su gestión de personas, las empresas no solo mejoran su reputación y atraen a los mejores talentos, sino que también consolidan su imagen frente a consumidores, inversores y comunidades. Esta responsabilidad corporativa no solo genera valor para la empresa, sino que también favorece la construcción de una sociedad más equitativa y responsable.

En resumen, el derecho laboral internacional no solo establece el marco legal necesario para la gestión del talento humano, sino que también ofrece a las organizaciones la oportunidad de crear culturas laborales inclusivas, sostenibles y éticas. Las empresas que comprenden y aplican estas normativas no solo cumplen con los estándares legales, sino que también construyen un entorno de trabajo atractivo que favorece la innovación, la productividad y la sostenibilidad a largo plazo. En un mundo cada vez más interconectado, comprender y adaptarse al derecho

laboral internacional es una estrategia clave para garantizar el éxito y la resiliencia de las organizaciones.

*Humanos con recursos – M. Machuca/J. Velarde/P. Vasquez/C.
Acevedo/M. Delgado/P. Delgado*

Bibliografía Consultada

- Albrecht, W. S., Stice, J. D., & Stice, E. K. (2004). *Financial accounting: An introduction to concepts, methods, and uses* (12.^a ed.). Thomson.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361–388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Caravedo León, J. E. (2023). *Gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Febres Cordero período 2022* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14690>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1000–1020. <https://doi.org/10.1002/job.1824>

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chen, G., Li, Z., & Lin, Z. (2015). Transparency and accountability in accounting systems. *Journal of Accounting and Economics*, 60(2–3), 119–148. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.05.001>
- Cokins, G. (2017). *Cost management: A strategic emphasis* (7.^a ed.). Pearson.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2021). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.

Frontiers in Psychology, 12, 190.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679802>

Cooke, F. L. (2020). Talent Management: A Critical Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 456–474.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>

Ennis, R. H. (2011). Critical thinking: Reflection and perspective part I. *International Journal of Philosophical Studies*, 19(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1080/09672559.2010.506217>

Enríquez, A. (2022). *Gobierno digital: pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA.*

Facione, P. A. (2013). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. The Delphi Report.* <https://insightassessment.com/wp-content/uploads/2023/12/The-Delphi-Report-%E2%80%93-A-Statement-of-Expert-Consensus-on-the-Definition-of-Critical-Thinking.pdf>

First, M. B., Williams, J. B. W., Karg, R. S., & Spitzer, R. L. (2015). *Structured Clinical Interview for DSM-5 Disorders (SCID-5).* American Psychiatric Association.

George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477.

Goldstein, H., Johnson, L., & Smith, R. (2008). Classroom observation: A valid method for assessing teacher performance. *Teaching and Teacher Education*,

24(5), 1230–1242.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.10.002>

Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 60(2), 187–243. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(01\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7)

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2020). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.

Groth-Marnat, G. (2009). *Handbook of Psychological Assessment* (5th ed.). Wiley.

Guan, X., et al. (2021). Strategic talent management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 191–207. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12245>

- Halpern, D. F. (2014). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking* (5th ed.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781315885278>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2013). *Introduction to Financial Accounting* (10th ed.). Pearson.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2013). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson.
- ILO (International Labour Organization). (2018). *The International Labour Standards*.
<https://www.ilo.org/global/standards/lang--en/index.htm>
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

78(4), 573–579.
<https://doi.org/10.1348/096317905X25823>

Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2020). Innovation, organizational performance, and environmental dynamism: A survey in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 191–205.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>

Johnson, R., & Lee, K. (2019). Critical thinking as a determinant of decision-making quality. *Thinking Skills and Creativity*, 33, 100–110.
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100576>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.). Routledge.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

- Lapiedra, R., Forés, B., Puig-Denia, A., & Martínez-Cháfer, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las empresas*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Laux, V., & Leuz, C. (2009). The crisis of fair-value accounting: Making sense of the recent debate. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 826-834.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.002>
- Lemieux-Charles, L., McGuire, W., & McGregor, T. (2017). Standardized testing: A comprehensive review. *Journal of Educational Measurement*, 54(2), 121-138. <https://doi.org/10.1111/jedem.12139>
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324.
- Martínez, L., & Gómez, P. (2017). Structured decision-making methodologies in organizational settings.

International Journal of Project Management,
35(4), 567–578.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.003>

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(6), 701–721.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.10002212>

McGarrigle, L., & Polizzi, G. (2018). Self-assessment and well-being in adult learning: An analysis of measurement tools. *Adult Education Quarterly*, 68(2), 110–128.
<https://doi.org/10.1177/0741713617752037>

Montero, D. G., & Mendoza, I. V. (2024). Número fundacional. *PRESTIGE*, 1(1).

Muñiz González, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nguyen, T., & Patel, V. (2020). Mitigating cognitive biases in decision-making: A review. *Journal of Cognitive Enhancement*, 4(1), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s41465-019-00115-7>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2020). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 241–262. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.241>
- Oleas, J. P. P., & Sánchez, F. M. (2024). Análisis del bienestar laboral, la productividad y la retención del

talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(11).
<https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i11.231>

Paul, R., & Elder, L. (2014). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. Foundation for Critical Thinking.

Pellegrini, A. D., & Bartini, M. (2000). Observation of social interactions in naturalistic settings: Insights from children's play. *Child Development*, 71(6), 1851–1864. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00201>

Pérez-Martínez, I., Cermeño-Plaza, A., & Mora-Flórez, C. (2024). *Transformación digital en las empresas colombianas: Avances, desafíos y perspectivas*.

Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Creativity*

Research Journal, 16(2-3), 157-169.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2004.9651455>

Rivas Cabrera, A. Y. (2024). *El papel fundamental de los indicadores de gestión de recursos humanos como estrategia para el éxito empresarial y su impacto en el desempeño laboral*.
<http://hdl.handle.net/123456789/1876>

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Organization Science*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.1>

Smith, J., & Doe, A. (2018). Cognitive and emotional influences on decision-making processes. *Journal of*

Behavioral Decision Making, 31(2), 123–135.
<https://doi.org/10.1002/bdm.2105>

Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

Sweeney, J. L., & McFadden, S. K. (2004). Human resource accounting: A review of the literature and implications for future research. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 21–44.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., & Weich, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental

Well-being Scale (WEMWBS): Development and UK validation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5(1), 63. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63>

Tufano, P. (2009). Financial innovation and market volatility. *Review of Financial Studies*, 22(2), 517–531. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn057>

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2020). Talent management in practice: An integrated and dynamic approach. *European Journal of International Management*, 14(3), 319–337. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.106723>

Vasarhelyi, M. A., & Kogan, A. (2019). Continuous auditing: A comprehensive review of the literature. *Journal of Information Systems*, 33(2), 1–22. <https://doi.org/10.2308/isis-52239>

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review.

*International Journal of Human Resource
Management.*

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

Zhang, Y., & Wang, H. (2016). Cost-benefit analysis in decision-making: A comprehensive framework. *Journal of Business Research*, 69(8), 2981–2989. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.021>