



Análisis situacional del  
**Aprendizaje  
Organizacional**  
en el Perú

# Análisis situacional del Aprendizaje Organizacional en el Perú

WHITE PAPER 2024

Equipo de investigación

## Carlos Llaque



MBA por el Institute of Public Administration and Management, University of Liverpool. Coach in Learning Skills (ICF), Certificación Internacional en Formación de Administradores de la Capacitación. Ha sido profesor de Capacitación y Desarrollo de RR. HH. en la Escuela de Negocios de la UL. Fundador y CEO de B&T, empresa especializada en Aprendizaje Corporativo, donde ha creado y gestionado experiencias de capacitación para profesionales de miles de organizaciones.

## Daniel Navarrete



Investigador en Aprendizaje y Cultura Digital. Candidato a Magíster en Estadística Aplicada y Ciencia de Datos por la Universidad El Bosque, Magíster en Integración e Innovación Educativa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por la PUCP. Fundador de la comunidad People Analytics Latinoamérica (Perú, Colombia, Ecuador, Chile y México). Editor de la versión en español de Knowmad Society, libro que explora el futuro del aprendizaje y el mundo del trabajo.

## Johanna Reátegui



Administradora de Georgia State University, Master en Coaching y Liderazgo, ATD Master Performance Consultant, ATD Certified Instructional Designer, Coach Ejecutivo y de Equipos por la ICC - AoEC en Inglaterra. Más de 15 años de experiencia combinada en la gestión de la organización y el talento humano. Consultora en DO, especialista en gestión de desempeño, diseño instruccional, diseño de planes de gestión y planificación de la fuerza laboral.

Análisis situacional del

# Aprendizaje Organizacional en el Perú

## Índice

INTRODUCCIÓN	
Presentación	4
Objetivo	5
CONTEXTUALIZACIÓN	
Definición del problema	6
MARCO CONCEPTUAL	
Fundamentación teórica y focos de estudio	8
METODOLOGÍA	
Estudio cuantitativo y cualitativo	11
RESULTADOS	
Adopción de fuerzas exógenas	13
Focos de análisis:	
Visión estratégica del aprendizaje	20
Modelos de gestión: diseño, metodologías e implementación	23
El rol y capacidades del especialista del aprendizaje	26
Mediciones y trazabilidad	29
Ecosistemas y soporte tecnológico	32
Cultura de aprendizaje	35
CONCLUSIONES	
Reflexiones finales	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	40

# Presentación

## ¿Por qué es importante comprender el estado de la gestión estratégica del aprendizaje organizacional en Perú?

Este estudio se enfoca en analizar la percepción sobre el aprendizaje organizacional en el contexto peruano, con el objetivo de identificar brechas de conocimiento, adaptación y actualización que estarían impidiendo la consolidación del rol del aprendizaje como un eje estratégico para el desarrollo de las empresas en el Perú.

La discusión de los hallazgos destaca la creciente importancia del aprendizaje en el entorno empresarial actual, motivada por la rápida evolución de factores externos como la Transformación Digital, la crisis sanitaria y la Inteligencia Artificial. Sin embargo, como discutiremos más adelante, el aprendizaje parece no haber aún alcanzado la independencia y la relevancia estratégica que merece en muchas organizaciones. La comprensión de cómo las fuerzas externas afectan a la organización se convierte en un factor crucial para fortalecer el papel del aprendizaje, mejorando la competitividad y la capacidad de adaptación de la organización.

A lo largo del presente informe, abordaremos temas asociados a los modelos de gestión del aprendizaje y la importancia de su alineación con los objetivos del negocio, así como la necesidad del surgimiento de perfiles más especializados y multidisciplinarios en el campo del

aprendizaje. Por otro lado, la medición y trazabilidad del aprendizaje, que se identifican como desafíos, enfatizan la necesidad de una estrategia sólida y herramientas efectivas para evaluar el impacto.

Se aborda, además, la adopción de herramientas tecnológicas y la alineación con la estrategia del negocio, consideradas esenciales en el ámbito de los ecosistemas de aprendizaje y la tecnología. La cultura organizacional, a su vez, destaca la necesidad de transitar hacia un enfoque basado en el aprendizaje aplicado, colaborativo y autónomo, que parta desde la motivación intrínseca de las personas.

Así, el estudio a continuación, subraya la necesidad de un enfoque más estratégico del rol del aprendizaje en el contexto empresarial peruano, que promueva la alineación con los objetivos del negocio, la medición efectiva del impacto y la alineación de una cultura de aprendizaje orientada a la autogestión, la aplicación y la colaboración.

# Objetivo

El presente estudio busca realizar un análisis de la percepción acerca del aprendizaje organizacional en el Perú, con el fin de identificar brechas de conocimiento, adaptación y actualización que se evidencian en la forma en que entendemos y adoptamos las tendencias que están transformando el aprendizaje a nivel global.

Es también objetivo de la investigación lograr una mejor comprensión sobre las creencias, paradigmas y posibles limitaciones relacionadas a la manera en cómo lidiamos y gestionamos dichas fuerzas exógenas y las aprovechamos para impulsar procesos de transformación en la gestión

del aprendizaje en empresas del Perú. Las percepciones que buscaremos interpretar se encuentran organizadas a través de lo que denominamos focos de investigación y se encuentran detallados más adelante. En ese sentido, estableceremos un marco de discusión sobre cómo nos encontramos y visibilizaremos prácticas y acciones estratégicas que algunas organizaciones podrían estar implementando en aras de lograr una gestión de aprendizaje moderna y exitosa.



# Definición del problema

Descripción del contexto, de factores que provocan los desafíos que se enfrenta desde el aprendizaje organizacional en el Perú y las preguntas que se formulan los investigadores.

¿Cuál es el nivel de adaptación y modernización de la gestión del aprendizaje organizacional en el Perú? Gerentes, especialistas, consultores e investigadores del aprendizaje se han hecho, probablemente, en más de una oportunidad esta pregunta. La percepción de los investigadores coincide en que existiría una brecha entre la capacidad del rol del aprendizaje y las necesidades y demandas del negocio. Nos encontramos en una época de profundas transformaciones de tipo económico, social y tecnológico, que están provocando la aparición de nuevos desafíos para la sociedad y las empresas en intervalos de tiempo más cortos.

La reciente crisis sanitaria, el surgimiento de la Inteligencia Artificial como la nueva tecnología que trae consigo promesas de cambios disruptivos y la continua demanda de nuevos perfiles y habilidades, están obligando a los profesionales a cuestionar el status quo de los sistemas de aprendizaje de las organizaciones en las que trabajan, como un gesto de entender qué cambios están ocurriendo, cuán preparados se encuentran y qué recursos y oportunidades poseen para responder frente a esos cambios. ¿Están las empresas conscientes de ello y están respondiendo a esas demandas? La presión por generar una estrategia de desarrollo de talento efectiva dentro de la organización o la posibilidad de seguir creciendo para no estancarse, se encuentra vigente ahora más que nunca.

Actualmente en el Perú, operan un sinfín de empresas en diversas industrias y de diferentes masas de fuerza de trabajo. Cada una de ellas opera respondiendo a sus propios objetivos estratégicos y naturaleza del negocio. Y, como es de esperarse, hacen notables esfuerzos desde sus diferentes contextos con el fin de propiciar el desarrollo del talento de sus colaboradores en diferentes medidas. Todas estas iniciativas son difundidas desde la referencia ideal del aprendi-

zaje con un enfoque centrado en el negocio; en otras palabras, se busca el mejor rendimiento económico desde el diseño de situaciones de aprendizaje a medida de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Pero, ¿realmente, todos esos esfuerzos están teniendo eco en la gestión del negocio?, ¿las iniciativas de capacitación están siendo medidas y cuestionadas con rigurosidad? y, sobre todo, en el plano global y regional, ¿estas iniciativas están respondiendo a la medida de las exigencias de un entorno que no para de cambiar?

Sea un modelo de gestión u otro, o sin importar el sector, las empresas van tras la búsqueda de una estrategia que les permita alcanzar sus objetivos comerciales, apostando por un mejor rendimiento y una mejor eficiencia. Todos estos aspectos son claves y de pleno conocimiento de los gerentes de las áreas de Aprendizaje y Desarrollo, así como de los especialistas que ejecutan su misión desde este frente; sin embargo, ¿podríamos aseverar con evidencia que nuestro modelo de gestión responde oportunamente a los desafíos actuales y que guarda sintonía con las tendencias globales y regionales que modelan el mercado? o, por otro lado, ¿cuáles son los criterios de diseño para definir las acciones formativas? ¿Estas se encuentran acorde a los flujos de cambios y tensiones que está experimentando el mercado profesional local?

La situación actual de la gestión del aprendizaje organizacional en el Perú, desde la percepción de los investigadores, se encuentra, al parecer, en un proceso de adaptación más lento que el proceso con el que ocurren los cambios provocados por las fuerzas exógenas. Probablemente, muchas de las prácticas de gestión son las mismas que se han venido ejecutando durante años, solo que adornadas con nuevos nombres o adheridas a metodologías modernas, sin estar seguros de si realmente ha habido un impacto en

los resultados organizacionales. Al final de la conversación nos volvemos a hacer la misma pregunta: ¿Qué tanto ha cambiado la forma en que desarrollamos la función del aprendizaje en este tránsito de innumerables cambios, metodologías y tendencias? No hemos sido capaces de contar una única narrativa que explique lo que está pasando en el Perú, en relación a la situación actual de la gestión del aprendizaje y el desarrollo del talento.

Las bases de nuestras posibles hipótesis parten de la idea de que el aprendizaje organizacional se encuentra experimentando un clima de cambios importantes a nivel global y que, si hace algunos años solíamos afirmar que el Perú no respondía al ritmo de esos cambios, en el presente la percepción generalizada es que nuestra capacidad de respuesta se ha ralentizado aún más, agravando la brecha entre nuestro estado actual y la frontera de innovaciones, nuevos paradigmas y formas de impulsar el desarrollo del talento en las organizaciones. Especialistas del aprendizaje, gerentes de área de Talento, consultores independientes, nos hacemos la misma pregunta: ¿El ritmo con el que buscábamos adaptar nuestras estrategias, sistemas tecnológicos y culturas a los cambios ha desacelerado? ¿Está el Aprendizaje Organizacional experimentando un estado de desactualización en el Perú?

En el presente estudio provocamos la discusión en torno a estas cuestiones. En él participan especialistas del aprendizaje de diversas empresas que operan en el país, con el fin de encontrar una respuesta que satisfaga una genuina curiosidad y, más importante aún, tener una perspectiva más clara e informada sobre lo que puede estar ocurriendo con la gestión y cultura del aprendizaje y así tomar decisiones estratégicas más acertadas. Buscamos validar o refutar nuestras ideas acerca de cuál es el estado del aprendizaje orga-



nizacional frente al clima de cambios que nos rodea. Para ello, ensayamos algunas otras preguntas que derivan de la reflexión anterior:

¿Cuáles son las nociones que tenemos de los procesos de transformación? ¿Existen creencias limitantes, sesgos cognitivos o paradigmas que estén impidiendo nuestra rápida adaptación a dichos procesos de transformación?

¿Cómo están respondiendo actualmente las áreas de Gestión del Aprendizaje frente a este clima de cambios? ¿Cómo han afectado dichos cambios su organización y funciones?

¿Qué nuevos conceptos, enfoques, métodos, tecnologías o esfuerzos en general están siendo integrados como respuesta a esas fuerzas de

transformación en la gestión del aprendizaje por las empresas que operan en el Perú?

¿Qué nuevos perfiles, habilidades o capacidades están emergiendo o no, como resultado de dicho proceso de adaptación?

¿La cultura del aprendizaje responde adecuadamente a estos cambios? ¿Se promueven conductas que permitan permear desde el entorno nuevas prácticas acordes a las tendencias globales? ¿Cuál es la relevancia del aprendizaje autónomo en los objetivos de la gestión del aprendizaje en las empresas peruanas?

Como parte del proceso de revisión documental del presente proceso de investigación, no se han encontrado estudios definitivos referentes al

estado actual del aprendizaje organizacional en el Perú, partiendo desde las preguntas descritas anteriormente. En ese sentido, el presente informe es pionero en su campo, para dar cuenta de cuál es el estado actual del Aprendizaje Organizacional en nuestro país, considerando el alcance que integra a las áreas de Gestión del Aprendizaje y Desarrollo del Talento de empresas privadas que operan en el Perú y las acciones que estas realizando en favor del desarrollo de su propio capital humano.

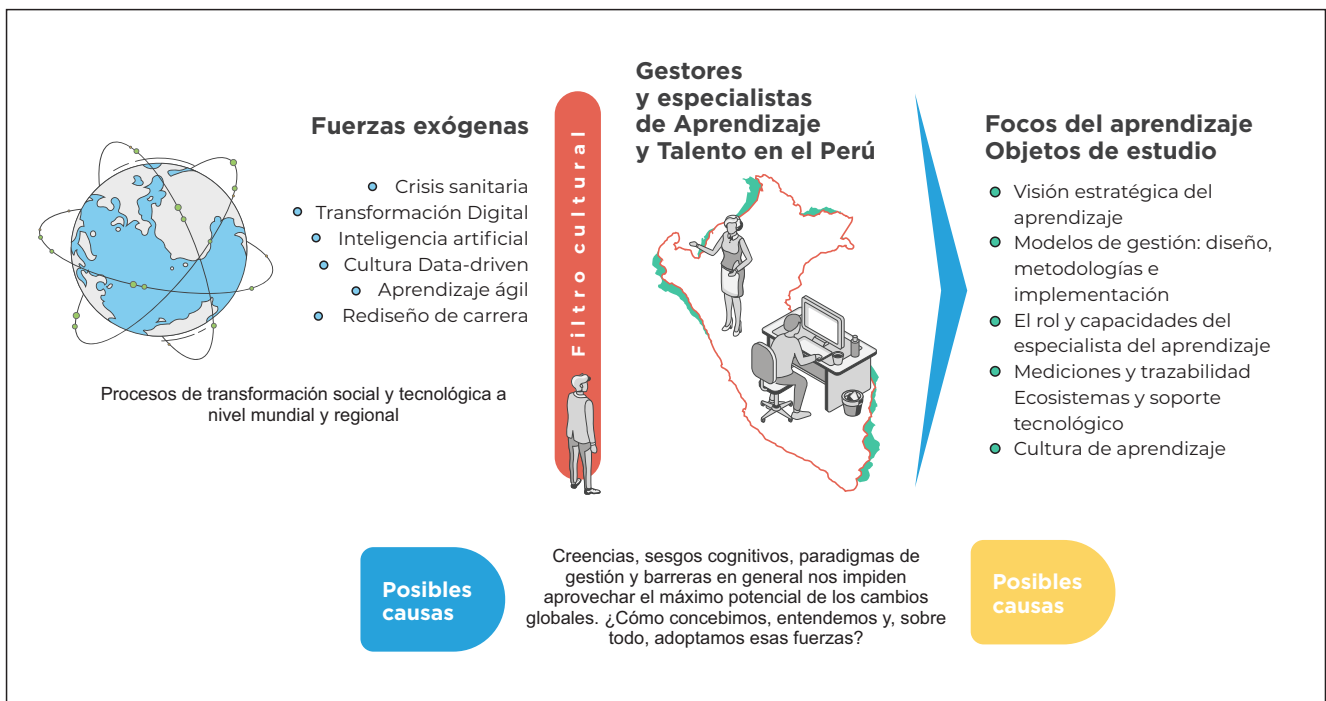
# Fundamentación teórica y focos de estudio

Referencias teóricas que fundamentan y establecen el marco de la investigación.

Con el fin de marcar claramente los límites de nuestro campo de discusión, es importante que establezcamos un convenio acerca de cuáles son los significados asociados a los ‘cambios’ que mencionamos anteriormente, los cuales son los factores que estarían impulsando el proceso de transformación y, por ende, estarían incidiendo en el crecimiento de la brecha entre lo que hacemos o creemos que debemos hacer desde la gestión del aprendizaje en el presente y lo que están realmente haciendo las empresas que dicen liderar la innovación y la adaptación al cambio. ¿Cuáles son esas tendencias que están marcando el ritmo de transición de la gestión del aprendizaje organizacional? A continuación, ofreceremos algunos conceptos.



Tendencias que están transformando el aprendizaje. Elaboración propia.





## 1. Fuerzas exógenas que están impulsando el proceso de cambio

### 1.1 Crisis sanitaria

Mercer en su reciente estudio Global Talent Trends comparte una serie de reflexiones y resultados de indicadores que explican algunos aspectos críticos que los gestores del aprendizaje consideran que son importantes después de la pandemia. Aunque el reporte responde a una realidad distinta a la realidad peruana, nos permite elaborar una idea sobre qué decisiones están tomando las empresas luego de la crisis sanitaria. De hecho, la mayoría de reportes consultados, como el 2022 State of the Industry. Talent Development Benchmarks and Trends de la Association for Talent Development ATD, describe la situación actual de las empresas consultadas utilizando como criterio principal los cambios que se evidenciaron en materia de aprendizaje y desarrollo de talento luego de la pandemia.

Las formaciones presenciales, la inversión en experiencias de aprendizaje digital y la generación de contenido basado en la demanda de las personas por responder rápidamente a la incertidumbre producida por la pandemia, son las acciones que se discuten y se evidencian en los resultados mostrados; siendo la pandemia el común denominador en la interpretación de dicho proceso de transición.

### 1.2 Transformación Digital y sistemas para el aprendizaje

La tendencia global de impulsar procesos de Transformación Digital ha tenido un impacto significativo y una importancia innegable en las áreas organizacionales de Aprendizaje y Desarrollo del talento a nivel global. La adopción de tecnologías digitales en este campo ha permitido una mejora sustancial en la eficiencia y efectividad de los programas de formación, así como en la gestión del talento.

Entre los beneficios que se evidencian alrededor del mundo se encuentra el fácil acceso a recursos de aprendizaje actualizados a un ritmo cada vez más rápido y logrados en una alta calidad. A través de plataformas de aprendizaje en línea, las organizaciones pueden brindar a sus colaboradores la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esto elimina las barreras de tiempo y espacio, permitiendo una mayor flexibilidad y autogestión del aprendizaje. Por otro lado, la digitalización ha permitido la creación de experiencias de aprendizaje

más interactivas y personalizadas. Mediante el uso de tecnologías como la realidad virtual, la gamificación y la Inteligencia Artificial, se pueden diseñar programas de formación que se adapten a las necesidades individuales de los colaboradores, brindando un aprendizaje más efectivo y motivador.

### 1.3 Inteligencia Artificial

ChatGPT es una aplicación que ha logrado una adopción de 10 millones de usuarios en menos de un año. Para que nos hagamos una idea Instagram tardó dos años en alcanzar esa cantidad de usuarios. Este resultado, más allá de parecer un síntoma que deriva de la novedad, podría ser un indicador que determina un antes y un después en la forma en que interactuamos con el conocimiento y, sobre todo, generamos valor a partir de él. El efecto que está provocando esta Inteligencia Artificial, es similar al que ocurrió cuando las personas se dieron cuenta de que con Internet podían aprender, trabajar y construir relaciones personales casi en cualquier momento y en cualquier lugar, a un ritmo mucho más rápido.

Actualmente, todavía estamos entendiendo y tratando de predecir cómo es que la IA podría afectar el desarrollo profesional de las personas y el mercado laboral en general, y muchos no son tan entusiastas con ese panorama. En ese sentido, esta tendencia es importante comprenderla en el marco de saber cuál sería el impacto para el aprendizaje y el desarrollo del talento.

### 1.4 Cultura Data-Driven

En los últimos años, hemos sido testigos de la creciente tendencia global de impulsar una Cultura Data-Driven en diversas áreas organizacionales, y el campo del Aprendizaje y Desarrollo del talento en el Perú no ha sido la excepción. Esta tendencia se refiere a la toma de decisiones basada en datos y evidencia, utilizando herramientas y análisis de información para obtener resultados más precisos y eficientes. El impacto y la importancia de esta tendencia en el campo del Aprendizaje y Desarrollo son innegables.

En primer lugar, el enfoque 'Data-Driven' permite a las organizaciones identificar de manera más precisa las necesidades de capacitación y desarrollo de su talento. Al recopilar y analizar datos relacionados con el rendimiento de los empleados, las brechas de habilidades y las metas organizacionales, es posible diseñar programas de formación más efectivos y personalizados. Esto se traduce en un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor alineación entre las iniciativas de desarrollo y los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, una Cultura Data-Driven promueve la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de aprendizaje y desarrollo. Los datos objetivos permiten evaluar el impacto de las iniciativas de capacitación, identificar las áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre los recursos destinados a la formación. Esto ayuda a las organizaciones a asignar sus recursos de manera más eficiente y a justificar sus inversiones en desarrollo del talento.



## Marco conceptual

### 1.5 Cultura de aprendizaje ágil

El Agilismo es un enfoque de gestión de proyectos que ya cuenta con algunos años de desarrollo y apropiación, sin embargo, tardó un tiempo más en ser adoptado en espacios de promoción de desarrollo del talento. LinkedIn, en su reporte Learning Workplace Learning-Report 2023, pone en relevancia la importancia de adoptar estrategias de aprendizaje aplicando principios de diseño con foco en las personas y procesos de retroalimentación que permitan iterar rápidamente mientras que las acciones formativas se encuentran, incluso, en desarrollo. El enfoque del aprendizaje ágil está presionando a los gestores de desarrollo del talento a tomar mejores decisiones para ofrecer más rápido expe-

riencias de aprendizaje a medida de los colaboradores de la organización y del ritmo de cambios que se está experimentando.

### 1.6 Rediseño de la carrera profesional

Por último, pero no menos importante, la tendencia global de fomentar y promover el rediseño de la carrera profesional de las personas desde las áreas organizacionales de aprendizaje y desarrollo del talento ha tenido un impacto profundo y una importancia crucial en un entorno en constante cambio. La necesidad de adaptarse y mantenerse relevantes en un entorno laboral que experimenta transformaciones rápidas y constantes, es un pendiente para la ma-

yoría de profesionales que desean mantener un alto nivel de empleabilidad. Con los avances tecnológicos y la globalización, los empleos y las habilidades requeridas están evolucionando rápidamente. El rediseño de la carrera profesional implica la adquisición de nuevas habilidades, la capacitación continua y la flexibilidad para adaptarse a nuevas oportunidades laborales. Esto ayuda a las personas a mantenerse competitivas y a aprovechar las nuevas tendencias y oportunidades que surgen en el mercado laboral.



## 2. Focos del estudio

Hemos considerado la pertinencia de sistematizar las diferentes variables que intervienen y determinan la gestión del aprendizaje organizacional en el contexto de las citadas fuerzas exógenas y, a las cuales corresponden las teorías y conceptos que tomaremos como referencia para el análisis de resultados de la investigación.

Los focos de estudio que se presentan en el gráfico anterior son miradas desde distintos ángulos a la gestión del aprendizaje y tienen el objetivo de organizar el análisis y la discusión, que se realizarán en las siguientes páginas. Cabe destacar que la pertinencia de dichos focos como estructura del análisis fue validada después de la revisión de hallazgos y conclusiones. Al inicio del análisis de resultados correspondientes a cada foco, se encontrará una mayor contextualización con definiciones y premisas relacionados a cada uno de ellos.

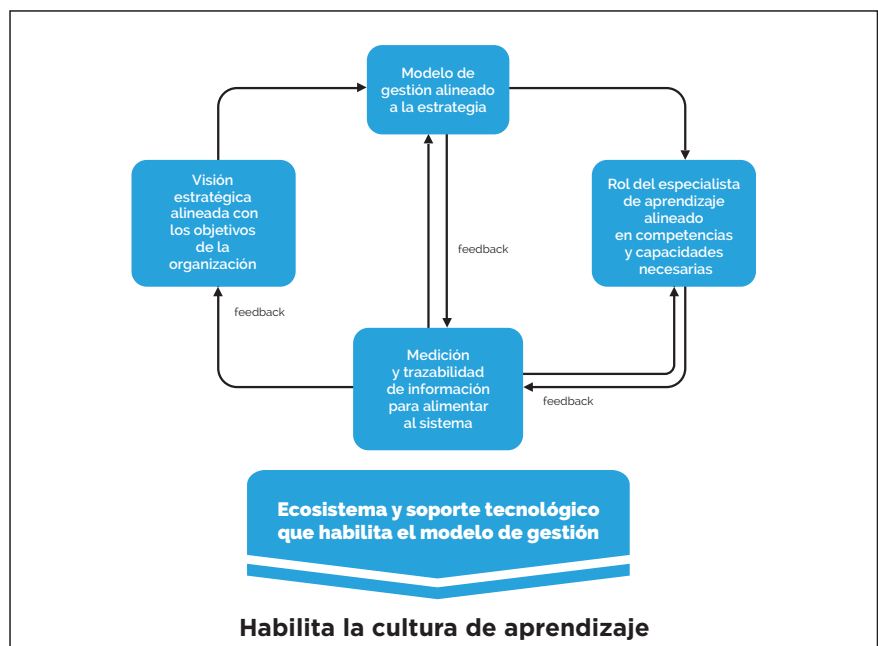


Diagrama que representa la propuesta de discusión. Elaboración propia.

# Estudio cuantitativo y cualitativo

## ¿Cuáles fueron los enfoques y las técnicas que se decidieron emplear en la presentación investigación?

En esta sección, presentamos la metodología utilizada en nuestro estudio para abordar las cuestiones señaladas en la contextualización del problema. Nuestro enfoque metodológico se basa en una combinación de investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de lograr una comprensión exhaustiva de los fenómenos investigados. En primer lugar, describimos el diseño experimental y los pasos tomados para recopilar los datos cuantitativos asociados a los focos de estudio relacionados al aprendizaje y los niveles de adopción indicados anterior-

mente. Posteriormente, presentamos el procedimiento que se llevó a cabo para realizar la recopilación cuantitativa de información y el análisis posterior de la información cualitativa.

Asimismo, detallamos los instrumentos y las técnicas utilizadas en nuestro estudio. Se describen las características del cuestionario y la guía de entrevistas utilizadas, así como los criterios de selección de los participantes. Además, se presenta la forma en que se llevó a cabo el proceso de recolección de datos, incluyendo la

duración de la recolección y las estrategias para garantizar la validez y confiabilidad de los datos. También se describen los procedimientos éticos seguidos para proteger los derechos y la privacidad de los participantes. En resumen, esta sección proporciona una visión general detallada de la metodología empleada en nuestro estudio, permitiendo una comprensión completa de cómo se abordó la investigación y se obtuvieron los resultados presentados en este trabajo.

### Enfoque metodológico

Como señalamos anteriormente, el presente estudio posee un enfoque metodológico mixto, es decir, integra la recopilación de información cuantitativa para la información de base e información cualitativa para profundizar en las cuestiones que motivan la investigación y fueron señaladas en la sección de contextualización del problema. Cada enfoque posee un objetivo y una estrategia señalada a continuación:

Enfoque de Investigación	Objetivo	Estrategia
Enfoque cuantitativo	Obtener datos generales (sociodemográficos, académicos, etc.) acerca de los perfiles de los participantes y sus ideas generales acerca de los focos de estudio.	Despliegue de una encuesta durante la primera fase. Esto nos permitió caracterizar rápidamente a los participantes y tener algunas aproximaciones acerca de sus ideas relacionadas a los focos de estudio.
	<b>Instrumento de recopilación</b>	Encuesta en línea.
Enfoque cualitativo	Profundizar sobre las creencias, sesgos cognitivos y perspectivas; así como las estrategias y capacidades de los especialistas de aprendizaje en relación a los focos de estudio.	Desarrollo de entrevistas semiestructuradas a profundidad con los participantes.
	<b>Instrumento de recopilación</b>	Ficha de entrevista semiestructurada.

### Perfiles de participantes

La masa de participantes que colaboraron en la presente investigación se componen, principalmente, de tres tipos de perfiles:

- Gerente, director o responsable del área de aprendizaje y desarrollo.
- Profesional ejecutor del área de aprendizaje y desarrollo.
- Consultor dependiente o independiente especializado en aprendizaje y desarrollo.

### Procedimiento y cronograma

Como señalamos anteriormente, el despliegue de la estrategia de recopilación se realizó en dos fases: en la primera fase se recogió información cuantitativa y datos generales acerca de los participantes así como de las empresas en las que

trabajan y; en la segunda fase, se recopiló información asociada a las percepciones de los participantes que son materia de investigación.

# Resultados

En la presente sección los investigadores dan cuenta de los resultados de la investigación mixta desarrollada. Por un lado, se presentan y discuten los hallazgos más relevantes en la encuesta, asociados a la percepción de las personas participantes acerca del entendimiento y la adopción de las fuerzas exógenas descritas anteriormente y, en segundo lugar, se presentan los hallazgos de las entrevistas con el fin de profundizar en el entendimiento de su percepción sobre el estado actual del aprendizaje organizacional, de acuerdo con su experiencia y en el contexto de un entorno cambiante y demandante de innovaciones con resultados de negocio.



# Adopción de fuerzas exógenas

El estudio, a continuación, subraya la necesidad de un enfoque más estratégico del rol del aprendizaje en el contexto empresarial peruano.

¿Qué motiva la discusión en torno a si el aprendizaje organizacional en el Perú está o no respondiendo oportunamente a un proceso de modernización? Para los investigadores, el nivel de adaptación o capacidad de respuesta a las fuerzas exógenas, podría otorgar una aproximación acerca del grado de madurez en la gestión del aprendizaje en una organización, en la medida en que este se relacione con resultados del negocio. Es una relación natural entre las fuerzas exógenas, la capacidad de absorber el

impacto de dichas fuerzas y, a partir de ese impacto, responder de manera rápida y beneficiosa para el desarrollo de las personas y el negocio.

## Resultados de la encuesta

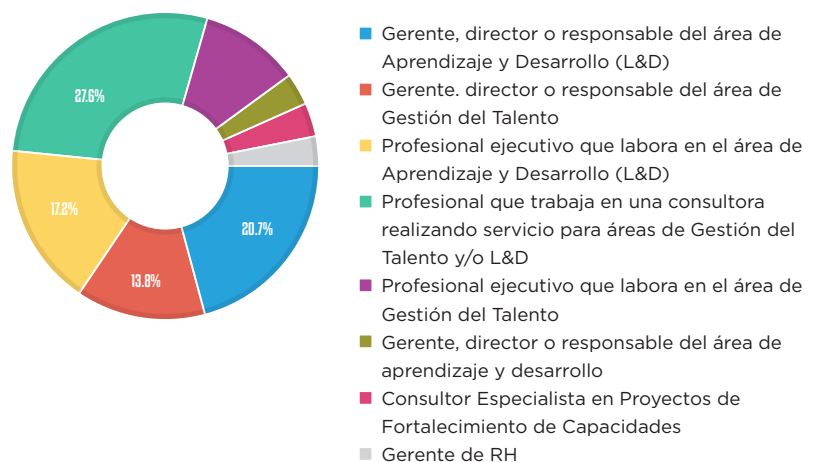
¿Qué motiva la discusión en torno a si el aprendizaje organizacional en el Perú está o no respondiendo oportunamente a un proceso de modernización? Para los investigadores, el nivel de adaptación o capacidad de respuesta a las

fuerzas exógenas, podría otorgar una aproximación acerca del grado de madurez en la gestión del aprendizaje en una organización, en la medida en que este se relacione con resultados del negocio. Es una relación natural entre las fuerzas exógenas, la capacidad de absorber el impacto de dichas fuerzas y, a partir de ese impacto, responder de manera rápida y beneficiosa para el desarrollo de las personas y el negocio.

## Información general del perfil de las personas entrevistadas:

Podemos observar que las posiciones de los perfiles que participaron en las encuestas y, posteriormente, en las entrevistas, fueron variadas, pero todas ellas asociadas a la gestión del aprendizaje organizacional.

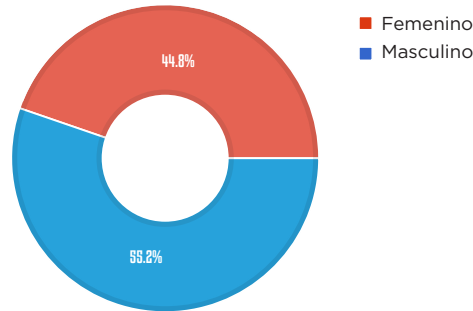
¿A que categoría pertenece usted como participante de esta investigación?  
29 respuestas



## Resultados

A pesar de que las opciones de respuesta a esta premisa permitían que las personas respondan si se identificaban con otro género que no fuera hombre o mujer, no se observó otros géneros que el masculino y el femenino. La proporción de las personas encuestadas de género masculino fue ligeramente superior al de aquellas personas de género femenino.

Género  
29 respuestas



Se observa en el gráfico anterior que los sectores de las organizaciones en las que trabajan las personas encuestadas, se diversificaron ampliamente. Esa amplia variabilidad nos permite evitar cualquier sesgo que podría originarse a partir de la naturaleza y contexto de algún sector específico.

El rubro de la empresa en el que se desempeña actualmente  
29 respuestas

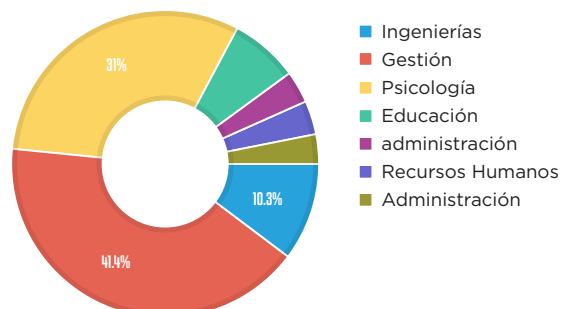


### Información sobre el perfil académico de las personas encuestadas:

Por otro lado, podemos observar que, a pesar de que existe diversidad de carreras a las que pertenecen las personas encuestadas, los principales perfiles de formación son los relacionados a gestión (41.4%), seguido por la psicología (31%).

¿cuál es el área principal de formación que posee?

29 respuestas

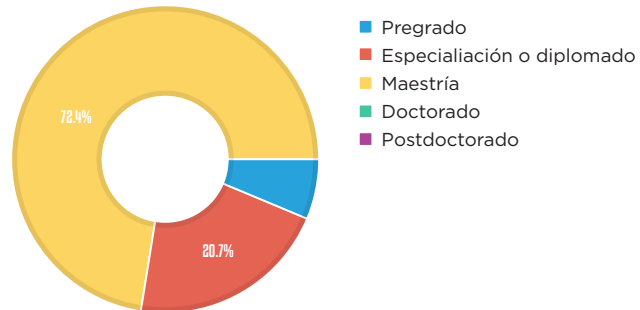


## Resultados

Cabe destacar que la mayoría de las personas encuestadas señaló poseer nivel de posgrado maestría.

Señale el nivel académico que posee

29 respuestas

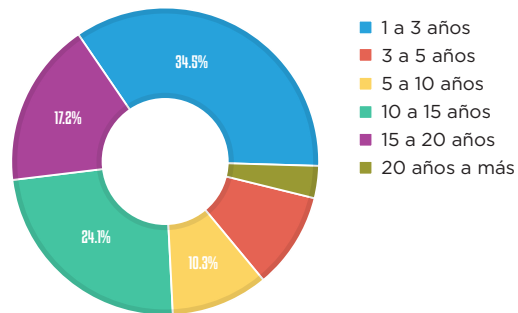


### Información de la experiencia profesional de las personas encuestadas:

Se puede evidenciar, según el gráfico anterior, que existe variabilidad en los años de experiencia asociada a la labor de aprendizaje y desarrollo entre las personas encuestadas.

¿cuál es el área principal de formación que posee?

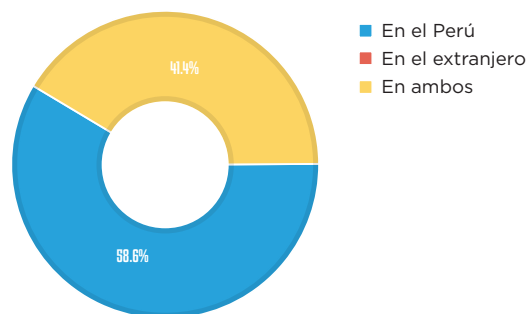
29 respuestas



El porcentaje de las personas encuestadas que poseen una mayor experiencia local es superior a aquellos que tienen experiencia profesional tanto en el Perú como en el extranjero.

¿cuál es el área principal de formación que posee?

29 respuestas

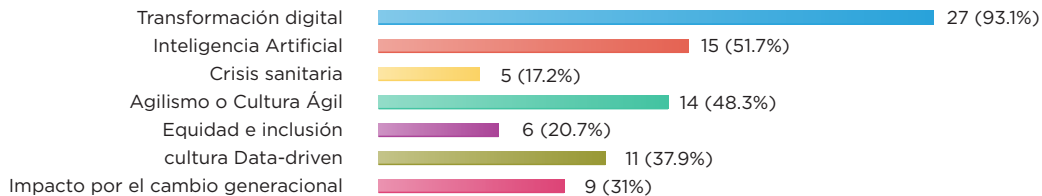


## Resultados

### Sobre las percepciones del aprendizaje organizacional de las personas encuestadas:

Se observa que las personas entrevistadas señalan como principales tendencias a la Transformación Digital, la Inteligencia Artificial y el Agilismo.

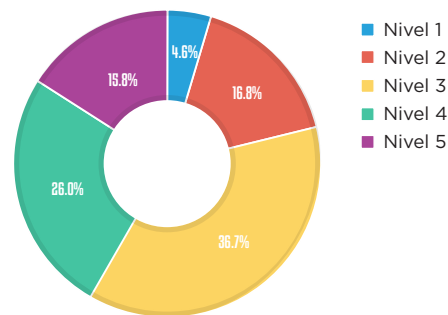
Señale las 3 tendencias o fuerzas globales más importantes que Ud. considere que han impactado o podrían impactar su organización y han generado o demandado cambios en su gestión.



Ahora bien, con respecto a la pregunta “¿Cuál es el nivel de adopción que usted posee acerca de las tendencias o fuerzas exógenas mencionadas en el punto anterior?”, las personas entrevistadas respondieron de la siguiente manera:

Niveles de adopción de las fuerzas exógenas

29 respuestas

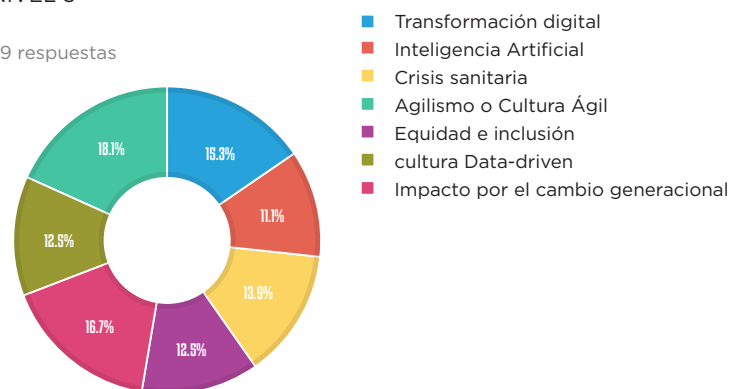


La mayor parte de las personas indicaron encontrarse en el nivel 3 de adopción y/o gestión de las fuerzas exógenas en su organización; esto quiere decir que se sentían seguras de formular una opinión informada acerca de una determinada fuerza exógena porque se documentaron previamente.

La distribución de la percepción de adopción de las fuerzas exógenas en el nivel 3 se describe de la siguiente manera.

NIVEL 3

29 respuestas



A la luz de la figura anterior, no se puede afirmar de manera categórica que una tendencia prevalece en atención sobre otra. La variabilidad entre las respuestas del nivel 3 es bastante baja como se puede observar en el gráfico (desviación estándar: 1.80).

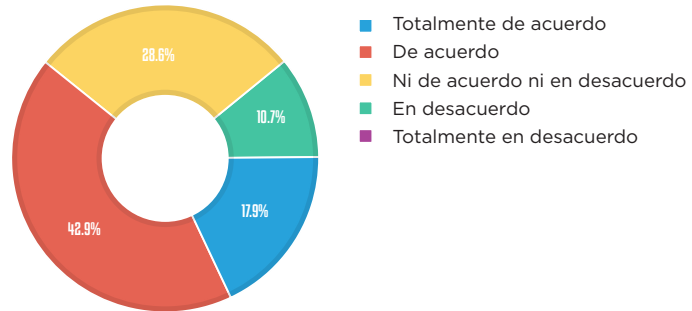


## Resultados

Un mayor porcentaje de las personas encuestadas señala encontrarse totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la organización en que trabajan o toman de referencia, ha respondido efectivamente a la adopción de las fuerzas exógenas mencionadas.

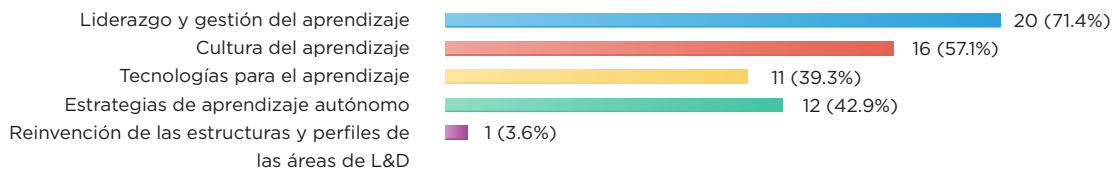
¿Considera que la organización en la que se desempeña como gestor de L&D ha respondido de forma efectiva (con resultados) a las fuerzas exógenas señaladas y responde rápidamente a los cambios?

28 respuestas



Un mayor porcentaje de las personas encuestadas señala que en el liderazgo y gestión del aprendizaje se encuentra una mayor cantidad de desafíos a la hora de apropiarse y/o gestionar las fuerzas exógenas.

¿En cuál de los siguientes focos considera que se encuentra la mayor cantidad de desafíos a la hora de adoptar las tendencias anteriormente señaladas (Señale otros si considera que hay más o distintos)?



La mayoría de las personas encuestadas señalan que la cultura organizacional es un factor importante a la hora de adoptar una tendencia en favor del desarrollo de la organización.

¿Cuales considera que son los factores principales que podrían afectar la adopción efectiva de las tendencias globales en el aprendizaje en su organización (señale otros si considera que hay más o distintos)?



## Resultados



Al analizar la información del perfil de las personas encuestadas, se puede notar que, favorablemente, la diversidad de las posiciones (desde gerentes hasta especialistas encargados de la operación), el sector de la organización a la que el encuestado hace referencia y sus años de experiencia, presentan un amplio rango de variabilidad. Dado que el presente estudio no tiene la intención de hacer énfasis en algún perfil o industria específicos, es oportuno que los perfiles sean diversos. El interés de los investigadores es identificar patrones transversales a todas las miradas dentro del espectro del aprendizaje organizacional.

Con respecto a la formación académica, se sugiere que los perfiles profesionales asociados a la gestión del aprendizaje estarían empezando a transitar a la integración con un enfoque más estratégico. Además, el hecho de que más del 70% de las personas indicaron tener una maestría (aunque no se especifica sobre qué disciplina) hace inferir que las respuestas, análisis y comentarios en las entrevistas son informados y especializados. Estos hallazgos los tomaremos en cuenta, posteriormente, en la sección Rol y capacidades del especialista del aprendizaje.

Las fuerzas exógenas que a las personas participantes en el estudio les parecen más importantes, como se observó, son la Transformación Digital, la Inteligencia Artificial y el Agilismo. La percepción de que estas sean las principales tendencias que están transformando el mundo empresarial, tiene que ver con el cambio estruc-

tural que muchas organizaciones en el Perú vienen experimentando. Hay una tendencia de cambio que se está materializando en la creación de nuevos roles, productos, servicios e industrias.

La mayoría de personas entrevistadas evidencian un nivel de confianza en la adopción y comprensión de las fuerzas exógenas. Un 37% señala que puede elaborar una opinión informada sobre las fuerzas exógenas y su impacto en el aprendizaje; un 26% indica que tiene una comprensión sólida debido a que realizó un proceso de investigación sobre alguna o varias de estas fuerzas y un 16% indica que ya cuenta con evidencias de resultados de adopción de las mismas. En otras palabras, el 79% de las personas encuestadas asegura que, al menos, posee una comprensión oportuna de lo que significan los factores del entorno y su impacto en la organización. Este hallazgo permite establecer una base de entendimiento para la discusión en las entrevistas.

Por otro lado, que sea la Transformación Digital la tendencia que posee la mayor cantidad de referencias como una de las fuerzas más importantes, podría revelar que las organizaciones en el Perú han otorgado una atención destacada a este proceso de transformación, como un entendimiento de lo que podría ser una solución para adaptarse a los cambios del mercado. Además, llama la atención en los resultados, que sea la Inteligencia Artificial la segunda fuerza más mencionada como importante por las personas

encuestadas. No se puede afirmar de forma categórica que esta tendencia es una de las más importantes en el largo plazo (correspondería hacer una medición similar en algunos años), debido a que puede existir algún sesgo circunstancial (la IA es una tendencia con mucha atención en el momento en el que se desarrolla esta investigación).

Un resultado que es importante destacar es que más del 60% de las personas encuestadas señalaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las organizaciones en las que trabajan como gestores del aprendizaje son capaces de mostrar resultados efectivos en la apropiación y gestión de las fuerzas exógenas. Este resultado indica que existe un alto nivel de confianza en la mayoría, por lo que fue oportuno profundizar en las conversaciones posteriores la búsqueda de evidencias que, efectivamente, den cuenta de que hay una adopción exitosa (capaz de demostrar resultados) en la organización.

Por otro lado, se evidencia que el factor “cultura organizacional” es determinante para garantizar una adopción exitosa de una fuerza exógena pero, a su vez, representa uno de los focos en los cuales se presenta la mayor cantidad de desafíos.

# Conclusiones

Como describimos anteriormente, en diversas partes del mundo como en el Perú, las organizaciones enfrentan una serie de fuerzas exógenas que ejercen una presión constante en sus operaciones y en su capacidad para mantenerse competitivas. Estas fuerzas, representan desafíos y oportunidades que demandan una adaptación constante en la forma en que aprenden y generan valor las personas. En este contexto, el aprendizaje organizacional emerge como un factor crítico para la supervivencia del negocio.

Como sabemos, estas fuerzas externas desencadenan una tensión significativa de relación con el entorno y el talento de las organizaciones. La Transformación Digital, por ejemplo, ha revolucionado la forma en que se hacen negocios, exigiendo la adquisición de nuevas habilidades y competencias por parte de los colaboradores. La crisis sanitaria global aceleró la adopción de modelos de trabajo remoto y resaltó la necesidad de una mayor agilidad en la respuesta a situaciones imprevistas. La Inteligencia Artificial y la Cultura Data-Driven están transformando la toma de decisiones y la gestión de datos, mientras que el Agilismo y el rediseño de la carrera profesional apuntan a una mayor flexibilidad y movilidad en el trabajo.

Estas fuerzas también están generando cambios en la forma en que se desarrolla la función del aprendizaje. Por ejemplo, adoptar un enfoque de agilidad para el trabajo y una toma de decisiones basada en datos, demanda nuevos modelos de gestión del aprendizaje y propone una nueva relación con las herramientas tecnológicas, trascendiendo así el mero uso instrumental de las mismas.

De esta manera el talento de las personas se convierte en un recurso crítico para la adaptación y la innovación. La competitividad de una organización está directamente relacionada con la capacidad de su personal para asumir nuevas responsabilidades, aprender rápidamente y abrazar el cambio.

Por otro lado, como emergió entre los hallazgos de las encuestas, las personas participantes señalan a la cultura organizacional como uno de los principales focos que tiene una relación clara con lo que significa una adopción exitosa de las fuerzas exógenas. La cultura, de hecho, para algunos especialistas entrevistados, es el factor determinante para el proceso de Transformación Digital, la adopción del Agilismo y, sobre todo, para la implementación de proyectos que tengan el foco de desarrollar habilidades en las personas. En definitiva, la cultura parece ser el principal aspecto a tomar en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de adopción de una fuerza exógena.

La situación no parece ser distinta para la adopción de nuevas tecnologías para fines de aprendizaje. Las tecnologías son el recurso que nos permite acelerar los procesos de adaptación a los cambios externos, por lo que mantenernos cercanos a las innovaciones tecnológicas, permite a las organizaciones clarificar la gestión provechosa de dichas innovaciones en el marco de un entorno cambiante. En otras palabras, no se puede hablar de una adaptación exitosa sin tomar en cuenta las herramientas tecnológicas, en el marco de lo que para algunos es una sociedad digital.

En ese sentido, y por lo tanto, el aprendizaje organizacional adquiere un valor diferencial fundamental. Las organizaciones que reconocen la importancia de llevar adelante acciones formativas con visión y el desarrollo continuo de sus colaboradores, son las que mejor pueden adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado y maximizar su competitividad. La adquisición de nuevas habilidades y la actualización constante del conocimiento son esenciales para afrontar las demandas de las fuerzas exógenas mencionadas.

Como se puede deducir de los resultados, existe entre las personas entrevistadas consciencia de lo que significan las fuerzas exógenas, pero no necesariamente las respuestas demuestran por sí solas que existe un pleno conocimiento de su impacto en el aprendizaje y de cómo lidiar con ellas desde esta función.

Es por esa razón que en la presente investigación se propuso ahondar en las experiencias, referencias y conocimientos de las personas encuestadas, a través de una serie de entrevistas, cuyos hallazgos y conclusiones se presentan en la siguiente sección; con el fin de comprender mejor el estado actual de las relaciones que podrían existir entre la gestión del aprendizaje y la adopción de las fuerzas exógenas.

A photograph of a man and a woman smiling in what appears to be a meeting or collaborative work environment. The man is on the left, wearing a green button-down shirt, and the woman is on the right, wearing a light blue button-down shirt. The background is slightly blurred, showing a yellow light fixture. The entire image has a green overlay on the left side.

# Visión estratégica del aprendizaje





### Introducción

¿Qué tan estratégico es el aprendizaje en las organizaciones en el Perú? Es una de las primeras cuestiones que los investigadores plantearon en la motivación del presente estudio. Es por esa razón que el foco inicial de la discusión es describir y buscar entender cuál es la posición que ocupa la gestión del aprendizaje en la larga lista de prioridades que mantienen las personas entrevistadas. En un proceso de indagación deductiva, profundizar en el estado actual del aprendizaje desde la visión estratégica organizacional, es un paso ordenado para conocer el estado de los otros focos.

El concepto de aprendizaje organizacional es inherentemente estratégico por definición (Senge, 1990), esto quiere decir que no podemos hablar de aprendizaje en la organización si este no posee una visión estratégica descrita a través de un modelo de gestión de referencia y un proceso de implementación. Esto implica que el aprendizaje no puede ser considerado de manera aislada o como un mero complemento en la gestión organizacional, sino que podría formar parte integral de la visión estratégica de la organización en el contexto de un proceso de cambio acelerado.

En relación a ello, el rol estratégico del aprendizaje en una organización se vuelve cada vez más crítico en un entorno empresarial caracterizado por la rápida evolución de fuerzas exógenas como la Transformación Digital, la crisis sanitaria, la Inteligencia Artificial, la cultura Data-driven, el Agilismo y el rediseño de la carrera profesional. La percepción de que el factor humano es el diferencial fundamental en ese panorama de desafíos, ha llevado a una mayor inversión en el reclutamiento, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, reconociendo que el verdadero valor de una organización reside en su talento.

Sin embargo, a pesar de esta creciente conciencia, para que el aprendizaje se convierta en un valor estratégico, sería esencial un cambio de mentalidad; es decir, no ser considerado solamente como una función de desarrollo profesional cuyo valor únicamente alcanza a los individuos, sino como una iniciativa relevante para el negocio que contribuye directamente a los objetivos estratégicos de la empresa. En ese marco de entendimiento, la comprensión profunda de cómo las fuerzas exógenas afectan a la organización se convierte en un factor clave para potenciar el rol y la visión estratégica del aprendizaje.

### Hallazgos

Entre los principales hallazgos relacionados a la visión estratégica del aprendizaje en las organizaciones encontramos lo siguiente:

Las personas entrevistadas concuerdan en que la madurez estratégica se refiere a la capacidad de la organización para tomar decisiones basadas en una visión clara de los resultados esperados y su capacidad para medir esas decisiones a corto y largo plazo. En contraposición, se evidencia que hay algunas organizaciones que tienden a ser reactivas, respondiendo a tendencias externas o normativas sin una adopción efectiva del aprendizaje. También se mencionan varios factores que contribuyen a esta falta de valoración estratégica, como la percepción de que el aprendizaje es más lento para responder a los desafíos en comparación con el ritmo de desarrollo del negocio.

Otra causa que se mencionó frecuentemente, es la falta de importancia otorgada por los líderes a la capacitación. Ello refuerza una falta de visión estratégica del aprendizaje, que es asumido muchas veces con un enfoque muy centrado en la capacitación y el entrenamiento para fines mandatorios. Además, los paradigmas tradicionales,

## Resultados \ Focos de análisis

la falta de tiempo, la falta de priorización y la percepción de que el aprendizaje aplicado no genera un valor inmediato son obstáculos significativos.

Por otro lado, en las entrevistas se mencionó que, desde el área comercial, se mantiene un paradigma que obstaculiza la función, ya que se considera que el aprendizaje distrae a los equipos enfocados en las ventas. El tiempo es un recurso escaso, y la capacitación a menudo no es considerada una prioridad. La comprensión del negocio y sus necesidades es limitada, y la inversión en capacitación no se traduce en un valor añadido claro.

Los resultados de la investigación también indican que, en algunas organizaciones, la gestión humana se considera más como un servicio de soporte que como un socio estratégico del negocio. Esto deviene en que la medición del aprendizaje a menudo se limita al nivel 1, según el modelo Kirkpatrick, sin llegar a niveles más avanzados.

Finalmente, uno de los entrevistados mencionó que participa en las juntas gerenciales y que eso había sido un factor de cambio que incidía en su involucramiento en las decisiones estratégicas del negocio.

### Conclusiones de la sección

Las principales conclusiones tienen que ver con que cada vez más organizaciones tienden a evidenciar la necesidad de integrar la función del aprendizaje como un eje estratégico del negocio. Tradicionalmente, solo en las empresas más grandes existía una unidad o área de gestión estratégica del aprendizaje, motivada, probablemente, por iniciativas de cumplimiento de normativas afines al negocio, aunque, como veremos más adelante, este gesto no significa por sí solo que la función del aprendizaje sea de por sí estratégica.

Algunos entrevistados dan cuenta de que en el Perú, por ejemplo, no se conoce como práctica extendida la creación de una Gerencia de Aprendizaje en las empresas, lo que podría indicar que el rol de los especialistas de aprendizaje no posee un estatus de toma de decisiones similar al de otros directores de área o unidades de negocio. Por más competente o destacado que sea el especialista, su plan de carrera dentro de la organización tiene un “techo” más bajo que otras carreras.

Un caso excepcional podría ser el de la persona entrevistada que indicó que participa en las juntas gerenciales. Aunque esta situación no ha sido observada en las otras entrevistas, podría



reflejar un intento aún no extendido por los líderes del negocio por integrar la función del aprendizaje a la estrategia del negocio.

Esta falta de reconocimiento y valoración de la función de aprendizaje en la jerarquía organizativa se ve reforzada por el enfoque de “cliente interno” que muchas veces predomina en el imaginario del colaborador: es un individuo que hay que satisfacer y, frente a lo que cree que necesita, se actúa como un mero proveedor de cursos en lugar de ser un socio estratégico de cada unidad de negocio, cuestionando con propósito, incluso, sus propias demandas de capacitación.



Este estatus de la función de aprendizaje, dentro del cual no se distingue con claridad cuál es su contribución real al negocio, fortalece un círculo vicioso de factores que hacen que quede supeditado a una dependencia de decisiones fuera de su campo de especialización y que no permita dilucidar una propuesta de solución fácilmente. Factores como la falta de un reconocimiento del valor que el aprendizaje aporta al negocio inciden en la percepción de que este no es prioridad, por ende, provoca que muchas empresas no asignen un presupuesto importante para impulsar una estrategia de aprendizaje organizacional con visión propia. Esta falta de presupuesto, produciría iniciativas de corto plazo o centradas en “demostrar que se está haciendo algo con lo que se tiene” (como mencionó uno de los entrevistados). Entonces, al proponerse proyectos de aprendizaje sin una contextualización con el negocio y con un presupuesto limitado, las propuestas difícilmente suelen ser relevantes para la organización y, en consecuencia, no se sabe cómo medir el impacto o, simplemente, no conviene medir porque, además, mu-

chos no saben cómo hacerlo. De esta manera, al no tener claridad de cómo proponer una estrategia de medición no se logra evidenciar de forma sólida cómo estas iniciativas benefician al negocio y, en consecuencia, no se reconoce el valor del aprendizaje. Los líderes no quieren que sus subordinados “se distraigan” de sus procesos, en formaciones que no les aportan valor, reforzando así la idea implícita generalizada de que el aprendizaje no es importante para el negocio. El círculo vicioso vuelve a comenzar.

Es una conclusión natural frente a ese escenario aparentemente irresoluble, que el aprendizaje ya no debería ser considerado un aspecto periférico en las organizaciones, sino como un factor que sea capaz de poseer y defender un enfoque de negocio, materializado a través de los resultados de su aplicación en el mismo. Dicha materialización se podría evidenciar gracias a la capacidad de quienes lideran el aprendizaje, siendo claros en comunicar la ejecución de la estrategia y el impacto que se logra en el desempeño, a partir de ella. Y generar una real conexión entre el plan de capacitación y el negocio, ya que cuando los líderes pueden sustentar la necesidad de la capacitación y la sitúan como una prioridad, se demuestra que el aprendizaje se ha convertido en una parte integral de la estrategia empresarial.

Como se puede observar, si bien existen algunas evidencias de que en algunas organizaciones la relación de la función del aprendizaje con el propósito de la empresa está siendo más visible y estaría incorporando un enfoque estratégico; para muchas otras organizaciones esa es solo una aspiración declarada, más que una situación real.





# Modelos de gestión: diseño, metodologías e implementación



### Introducción

Según Mckinsey (2020), un modelo de gestión de aprendizaje efectivo se puede comprender a través de cinco factores que se encuentran alineados con los objetivos de la organización. Su propuesta busca proveer claridad acerca de cómo las organizaciones pueden transitar de forma equilibrada entre criterios de estabilidad y dinamismo para todos los componentes que conforman un modelo de gestión para el aprendizaje estratégico. Los cinco factores que propone esta firma consultora son: estrategia, estructura organizacional, talento, procesos y tecnología y sistemas.

En relación a la estrategia, para los investigadores de Mckinsey, el dinamismo implica la evaluación continua de las necesidades de aprendizaje de la organización y la adaptación de los recursos para abordar la atención de dichas necesidades. Por otro lado, la estabilidad se relaciona con la definición de una visión clara y una orientación para el rol del aprendizaje, así como el desarrollo de una estrategia que integre métricas estandarizadas centradas en la creación de valor.

En cuanto a la estructura y las personas, el dinamismo implica la creación de grupos internos de recursos compartidos y el fomento de redes de aprendizaje internas y externas. En contraste, la estabilidad se relaciona con la definición de estructuras organizativas simples y la promoción de la capacitación en especializaciones que evidencien resultados tangibles para el negocio, junto con el fomento de la confianza y la responsabilidad. En relación a los procesos y tecnología, el dinamismo se refiere a la adopción de enfoques ágiles y la automatización de tareas, mientras que la estabilidad implica la estandarización y la integración de sistemas para evitar duplicaciones y superposiciones. El equilibrio entre estos elementos es esencial para una función de aprendizaje y desarrollo efectiva.

Si bien es cierto la motivación principal de la presente investigación no es intentar establecer cuál debería ser y cuál no el modelo de gestión de aprendizaje a aplicar, sí es importante resaltar la necesidad de que las organizaciones cuenten con una mirada sistemática que les permita integrar los diferentes componentes en la gestión del aprendizaje, tal como proponen los investigadores de Mckinsey.

### Hallazgos

Entre los hallazgos de la investigación, se destacan diversas perspectivas sobre la comprensión y aplicación de conceptos clave relacionados con el aprendizaje organizacional.

Uno de los aspectos más notables es la confusión entre los términos "modelo" y "metodología" en el contexto del aprendizaje. Los entrevistados tienen interpretaciones variadas de estos conceptos, lo que dificulta el logro de un entendimiento uniforme sobre lo que constituye un modelo de gestión del aprendizaje. Una gran parte de los entrevistados asume la metodología del "70, 20, 10" como único referente de modelo de gestión de aprendizaje organizacional, el cual presentan como sólido fundamento de sus iniciativas. Sin embargo, no se constata una clara comprensión de sus reales dimensiones y se evidencia, más bien, la citada confusión con la aplicación de una metodología. Por otro lado, algunos entrevistados asocian el término "modelo de gestión" al plan de cumplimiento de normativas, siendo este su único referente, lo que termina traducándose en un "pseudo-modelo" contrario a un modelo de gestión estratégica del



aprendizaje.

En cuanto a la vigencia del modelo de gestión por competencias, se confirma que su complejidad y plazos de implementación lo han hecho inviable para muchas organizaciones como modelo de gestión de aprendizaje. Algunas empresas con alto grado de madurez en la gestión de aprendizaje están optando por descomponer las competencias en habilidades más simples y de desarrollo más rápido.

Se observa que, aunque algunas organizaciones han avanzado hacia un enfoque centrado en habilidades que intentan vincular con los Objetivos y Resultados Clave (OKR), muchas enfrentan dificultades en la implementación de nuevos modelos de gestión debido a la inercia y la burocracia existente. La medición del impacto del aprendizaje y la comprensión de su propósito y recursos necesarios son elementos que están en evolución en las organizaciones, todavía en un estado primigenio.

Por otro lado, otras personas entrevistadas mencionaron que su modelo de gestión se resumía en un conjunto de directrices recibidas desde las organizaciones matrices, para aquellas empresas que operan en el Perú pero dependen de empresas globales. Otras, por el contrario, mencionaron que cada país desarrolla sus propias iniciativas y, si muestran los resultados esperados, se escalan para toda la organización a nivel global.

En la mayor parte de entrevistas los entrevistados compartieron experiencias que sugerían una gestión reactiva, más que proactiva y planificada. Incluso algunas personas entrevistadas se mostraron escépticas ante la necesidad de un modelo de gestión y la posibilidad de diseñar el suyo propio. Otras personas mencionaron iniciativas como el intento de adaptar marcos de gestión de proyectos como estrategia para el desarrollo del aprendizaje, así como círculos de calidad y el involucramiento de equipos multidisciplinarios; pero, en general, han sido iniciativas insatisfactorias en las que “no les ha ido muy bien”. Por otro lado, la creación de universidades corporativas sigue estando muy vigente, quizás en un intento de dar estructura a la función y lograr eficiencias.

Así, la investigación destaca la diversidad de enfoques y la complejidad en la comprensión y aplicación de modelos de gestión de aprendizaje en las organizaciones.

### Conclusiones de la sección

Un modelo de gestión del aprendizaje, debería estar respaldado por un sólido entendimiento de

los aspectos clave que permiten que el rol del aprendizaje ocupe una posición estratégica en la organización. Esto incluye una clara vinculación con los objetivos del negocio, la toma de decisiones, la gestión del talento y los sistemas, entre otros.

En este contexto, como se mencionó en los hallazgos, observamos que en algunas entrevistas se asumió el enfoque del "70, 20, 10" como un modelo de gestión de aprendizaje organizacional. Aunque este enfoque puede resultar inspirador en términos de la aplicación del conocimiento, a menudo falta una consideración más profunda de un modelo integral para la gestión del aprendizaje y un ecosistema de desarrollo continuo asociado a él.


Para otras organizaciones, el aprendizaje se limitaría a un plano mandatorio y externo para la organización, sin un claro entendimiento de cómo potencia el negocio así como el desarrollo de las personas y cuya gestión tiene un enfoque más administrativo que estratégico. Esta visión del aprendizaje basado en dar cumplimiento a la normativa desde un mero rol administrativo, podría tener como base el paradigma escolarizado arraigado en la educación formal en Perú. Este paradigma podría ser uno de los factores que contribuyen a perpetuar el enfoque normativo y administrativo en la gestión del aprendizaje. Como resultado, se estarían desarrollando "pseudo-modelos" escolarizados para gestionar el aprendizaje en lugar de adoptar una visión estratégica y un modelo de gestión integral.

Por otro lado, el rol del especialista en aprendizaje en Perú a menudo se ha concebido como un ejecutor más que como un estratega, como discutiremos más adelante. Esto explicaría la implementación reactiva de metodologías para guiar las acciones formativas sin un modelo de gestión claro que defina la dirección estratégica del aprendizaje en la organización. En consecuencia, la falta de una visión estratégica y de un modelo de gestión propio del aprendizaje resultaría en la adopción reactiva de la última metodología de moda con la que se intentan orientar las acciones formativas sin un propósito claro; produciendo una concentración en la novedad metodológica, en vez del propósito del aprendizaje en el negocio. Esto podría estar demostrando una falta de madurez y alcance en la concepción de un modelo de gestión del aprendizaje.

Para avanzar hacia una gestión del aprendizaje más estratégica, sería fundamental comprender qué significa el aprendizaje para el contexto del negocio y representar este entendimiento en un modelo de gestión que alinee eficazmente las necesidades de desarrollo con la estrategia de la organización. Para superar el enfoque normativo y administrativo, y aprovechar el aprendizaje como una herramienta para lograr resultados comerciales y desarrollo personal a largo plazo se requiere un cambio de paradigma y un entendimiento profundo de lo que implica un modelo de gestión del aprendizaje.







# El rol y capacidades del especialista del aprendizaje



### Introducción

El especialista en aprendizaje es el arquitecto de la estrategia de aprendizaje de la organización, que no solo se adapta a las fuerzas exógenas, sino que también anticipa y aprovecha las oportunidades que surgen de ellas. Estos expertos se convierten en los facilitadores del proceso de adquisición de conocimientos y habilidades, permitiendo que la organización esté un paso adelante de la competencia.

Para que el aprendizaje tenga una posición clave y contribución clara de impacto en el negocio; sería necesario contar con especialistas en aprendizaje altamente desarrollados que adopten de forma crítica respuestas frente a estas tendencias y que, a su vez, guarden una relación directa con la estrategia del negocio.

La investigación arroja luz sobre una serie de desafíos y oportunidades que los especialistas en aprendizaje enfrentan en el contexto del país. Estos profesionales desempeñan un papel crítico

en la promoción y facilitación del aprendizaje organizacional, lo que, a su vez, tiene un impacto significativo en el éxito general de las empresas. La propuesta de valor que estos especialistas aportan y la calidad de su desempeño son elementos fundamentales para lograr que el aprendizaje sea verdaderamente estratégico para el negocio.

Los desafíos que enfrentan estos especialistas pueden variar desde la adaptación a las tendencias tecnológicas en constante cambio hasta la necesidad de alinear las estrategias de aprendizaje con los objetivos comerciales de la organización. Esto requeriría un enfoque proactivo y una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales, así como la capacidad de diseñar programas de aprendizaje efectivos y relevantes. Al superar estos desafíos, los especialistas en aprendizaje podrían aprovechar las oportunidades para contribuir de manera significativa al desarrollo de una cultura de aprendizaje sólida y a la mejora continua en la organización, lo que finalmente conducirá a un aprendi-

zaje verdaderamente estratégico y, por ende, al éxito del negocio. Su rol como impulsores del cambio y agentes de transformación es esencial para navegar por el complejo panorama del aprendizaje organizacional en la actualidad.

### Hallazgos

Entre los hallazgos más relevantes de nuestra investigación sobre el aprendizaje organizacional, se han destacado diversos aspectos relacionados con el rol de los especialistas de aprendizaje y su contribución estratégica en las organizaciones.

En las conversaciones con las personas entrevistadas, se ha observado que el rol de los especialistas de aprendizaje a menudo se percibe como predominantemente administrativo. Para muchos, esto influiría en la forma en que concibe su modelo de trabajo, centrado en la ejecución de capacitaciones que respondan a las necesidades percibidas por las áreas usuarias. Además, se percibe una falta de confianza en las personas

encargadas de la gestión de aprendizaje, que podría explicarse por la preparación para abordar temas relacionados con el negocio.

Si bien por un lado se encontró que, en algunas organizaciones, persiste un enfoque generalista en la gestión de personas, especialmente en empresas de tamaño mediano y pequeño, por otro lado la presencia de Business Partners de Recursos Humanos (HRBP) y especialistas en aprendizaje centrados en el negocio sugiere que el aprendizaje organizacional podría estar asumiendo un enfoque más estratégico.

En cuanto al perfil de los especialistas de aprendizaje, hemos identificado una amplia variedad de backgrounds y enfoques hacia la función. Solo en casos excepcionales se verifica una amplia comprensión del negocio, la gestión de datos y la implementación de tecnologías y modelos de gestión.

De hecho, como se ha venido observando, una de las brechas más recurrentes es la falta de conexión entre los esfuerzos de aprendizaje y los modelos de negocio. Se observó en las entrevistas, que los gestores de aprendizaje a menudo no tienen un profundo conocimiento del negocio y, como resultado, no podrían diseñar programas de capacitación alineados con las necesidades reales de la organización.

Encontramos que para muchos de los entrevistados, el predominio de perfiles enfocados en la persona, tradicionalmente asociados con la función de aprendizaje, podrían no ser los más adecuados para impulsar el desarrollo estratégico de la función en la organización. Sin embargo, para otros, la tendencia emergente de involucrar a profesionales del "core business", por ejemplo, ingenieros, en roles relacionados con el aprendizaje, sería un beneficio para otorgarle el peso que este necesita.

Otro hallazgo relacionado a la necesidad de enfocar la especialización del aprendizaje con mirada de negocio, tiene que ver con la frágil integración de la oferta consultiva tanto externa como interna; es decir, la participación especialista por parte de quienes desarrollan la función de aprendizaje en la organización y, además, la integración de la oferta externa de servicios que propongan una visión complementaria y alineada a su visión estratégica. Se evidencia una brecha para presentar casos de negocio efectivos y argumentar las necesidades de capacitación específicas, siendo estos algunos de los obstáculos identificados.

En el ámbito de la oferta académica asociada al aprendizaje se ha identificado una carencia de programas que aborden de manera efectiva los

desafíos empresariales desde la gestión del aprendizaje. Para algunos de los entrevistados, el aprendizaje a menudo se percibe como un campo superficial, dependiente de otras áreas; sin la importancia que permitiría reconocer su valor estratégico en las organizaciones.

Finalmente, algunas de las personas entrevistadas destacan la importancia de la proactividad por parte de aquellos profesionales del aprendizaje que han logrado integrar de manera estratégica esta función en la gestión de la organización. Estos individuos demuestran un alineamiento con los objetivos empresariales y una contribución directa a su consecución.

### Conclusiones de la sección

Partiendo de la premisa que conocer tanto el negocio como la gestión profesional del aprendizaje son pasos fundamentales en la dirección correcta para elevar el valor estratégico de la función de aprendizaje; los hallazgos permiten vislumbrar señales de una comprensión más profunda de la importancia estratégica del aprendizaje, con la inclusión de perfiles diversos en contraposición a los perfiles que tradicionalmente han venido desempeñando la función, muchas veces enfocados en la satisfacción de los empleados a través del aprendizaje, o con un rol educador tradicional que dista de las verdaderas necesidades corporativas.

Un punto crucial que emerge de la investigación es la necesidad imperante de contar con perfiles más especializados y multidisciplinarios en el campo del aprendizaje, con la capacidad de comprender a fondo los desafíos y necesidades de la organización, y proponer soluciones desde el aprendizaje. Las organizaciones en las que hemos encontrado esta combinación (o enfoque interdisciplinario) son las que vienen construyendo un mayor valor estratégico. Este enfoque plantea retos en la búsqueda y gestión de talento tanto dentro como fuera de la organización.

Asimismo, un componente importante para elevar el valor estratégico del aprendizaje sería la capacidad de comunicar de manera efectiva su relevancia en el negocio. Esto se logra mediante el establecimiento de una relación directa y clara entre el aprendizaje y los resultados tangibles. Las capacidades analíticas (gestión de datos), así como las habilidades comunicacionales o consultivas y de gestión tecnológica resultan cruciales para hacer posible dicha relación. De esta manera, los líderes reconocerían su importancia, comprendiendo que el desarrollo de las personas va más allá de la asistencia a capacitaciones. No obstante, los gestores que buscan que su labor sea más estratégica pueden enfrentar desafíos al intentar implementar mo-

delos de medición, debido a que no poseen habilidades técnicas relacionadas con la medición, análisis y visualización de la información.

Por otro lado, en contraposición al rol administrativo que aún prima en la mayoría de organizaciones, se requiere un enfoque más consultivo del rol, el cual implica no solo una comprensión profunda del negocio y la capacidad de diseñar experiencias de aprendizaje efectivas alineadas con los objetivos corporativos, sino también habilidades de asesoramiento, facilitación, influencia, comunicación, entre otras.

Con relación a los servicios de consultoría en aprendizaje, para muchas de las personas entrevistadas, la oferta consultiva no satisface las expectativas de idoneidad y nivel de especialización para ayudar a darle el estatus estratégico al aprendizaje. Gran parte de los servicios se enfocan, de forma reactiva, en la venta de contenidos, metodologías y tecnologías y no en realizar un acompañamiento consultivo proactivo desde un enfoque más estratégico para la empresa. Si el especialista interno logra un análisis organizacional efectivo de los problemas que debe resolver desde el aprendizaje, pero no encuentra una oferta que le ayude a cumplir el plan, su iniciativa tendrá una gran probabilidad de fracasar, repitiéndose así el círculo vicioso descrito anteriormente.





# Mediciones y trazabilidad



### Introducción

Impulsar una estrategia de mediciones y seguimiento no solo permite a las organizaciones evaluar la eficacia de sus programas de desarrollo y capacitación, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la mejora continua en el negocio. En este contexto, la teoría del "Return on Investment" (ROI) aplicada al aprendizaje, para algunos, equivale a una alternativa de solución. Esta metodología analiza el valor generado por las inversiones en desarrollo de recursos humanos, comparando los costos con los beneficios, lo que permite a las organizaciones evaluar la eficacia de sus programas y justificar la inversión en aprendizaje.

Además, la metodología del "Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model" se destaca como un enfoque integral para la medición del aprendizaje organizacional. Este modelo se centra en cuatro niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, brindando una estructura sólida para evaluar el impacto de los programas de capacitación. Como veremos más adelante, esta metodología es am-

pliamente mencionada por los especialistas que participaron de la investigación.

Asimismo, la trazabilidad es esencial para medir el progreso de los empleados a lo largo de estos niveles y determinar cómo el aprendizaje se traduce en cambios reales en la conducta y, en el largo plazo, en los resultados del negocio.

La medición y trazabilidad en el aprendizaje organizacional permiten también la adaptación y optimización constantes de los programas de aprendizaje, impulsando así la mejora continua y la competitividad de la organización en un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, ¿qué se ha encontrado en el proceso de investigación?

### Hallazgos

Los hallazgos de la investigación señalan una serie de desafíos y percepciones con relación a la medición y trazabilidad del aprendizaje.

Una falta generalizada de conocimiento sobre cómo medir el aprendizaje, qué medir y cuándo hacerlo sugeriría una carencia de estrategia y

planificación. La mayoría de las personas entrevistadas parece no reconocer con claridad la necesidad de un enfoque estructurado para evaluar el impacto de las acciones formativas.

En la mayoría de casos, la medición de la capacitación se limita a aspectos básicos, como el alcance y las reacciones, centrándose en la aspiración de una entrega exitosa y en la obtención de calificaciones aprobatorias.

El modelo de Kirkpatrick es el que predomina pero con muy diferentes niveles de comprensión e implementación. Debido a su complejidad muchas de las personas entrevistadas demuestran frustración y confusión al intentar aplicar los niveles más avanzados de este modelo. La medición de los niveles más avanzados, como el impacto en el desempeño o el retorno de inversión, es infrecuente. Como ya se indicó, las personas entrevistadas tienden a enfocarse en la medición de la satisfacción.

A este respecto, hemos encontrado que aquellas organizaciones que llegan a medir el impacto lo hacen únicamente cuando el programa de capacitación lo requiere y cuando existe un entendi-



## Resultados \ Focos de análisis

miento claro de cuáles intervenciones aportan valor al negocio.

Para abordar la insuficiencia de capacidades técnicas, algunas empresas han buscado colaboración con otras áreas de negocio para proveer tecnología y conocimientos especializados en análisis de datos. Sin embargo, esta colaboración a menudo no resulta satisfactoria debido a la falta de claridad en la etapa de diseño, lo que resulta en métricas no necesariamente asociadas al proceso específico de aprendizaje como, por ejemplo, las de evaluación de desempeño. La falta de anticipación en la generación de datos para la medición y la entrega reactiva de informes son prácticas comunes.

En cuanto a la trazabilidad del despliegue de iniciativas de aprendizaje, encontramos dos casos en las entrevistas: hay personas que evidencian un desconocimiento sobre el monitoreo del desarrollo de iniciativas de aprendizaje o no muestran un interés en medir en el largo plazo porque no ven la necesidad de hacerlo y; por otro lado, hay personas que sí reconocen la importancia de realizar un seguimiento documentado de los proyectos de aprendizaje, pero no dan muestras de cómo están realizando dicha trazabilidad, por lo que no se cuenta con evidencia de que, efectivamente, se está aplicando este concepto.

Toda esta problemática en la aplicación de procesos de medición es justificada por algunos entrevistados por la falta de recursos o a la falta de reconocimiento de la importancia o utilidad de desplegar una medición a nivel personalizado.

Además, en muchos casos se evidencia una falta de comprensión de los indicadores de negocio, lo cual no contribuye a una alineación entre el aprendizaje y la estrategia de la empresa. Esto podría deberse a una falta de comunicación y colaboración entre los departamentos de aprendizaje y desarrollo y otras áreas de la organización.

En definitiva, se constata una falta de claridad, recursos y estrategia en torno a la medición y trazabilidad del aprendizaje en el contexto peruano, lo que genera un enfoque limitado en aspectos fundamentales y un desafío para medir el impacto en el negocio.

### Conclusiones de la sección

Entre los hallazgos logrados se destacan varios aspectos clave. Se observa una falta generalizada de estrategia, conocimiento y herramientas efectivas para evaluar el impacto del aprendizaje en los resultados de negocio. Esto deviene



en una desconexión generalizada entre las acciones de capacitación y su aplicación efectiva en el entorno laboral. También se resalta la falta de integración y enfoque desde el inicio del proceso de identificación de necesidades de capacitación, ya que la mayoría de los entrevistados concibe la medición como una acción posterior.

Por otro lado, durante las entrevistas, se observó una confusión recurrente entre la medición del aprendizaje y las evaluaciones del desempeño, lo que indicaría una falta de entendimiento estandarizado de lo que implica "evaluar el aprendizaje". Esta complejidad para relacionar la gestión del aprendizaje con el desempeño se podría asociar con la falta de recursos adecuados, procesos efectivos y compromiso por parte de los líderes y otros actores involucrados. La no utilización de modelos de gestión estratégica también contribuye a esta desconexión.

Si bien se evidencia una brecha en las herramientas y sistemas tecnológicos para medir el impacto de la capacitación y su contribución al valor del negocio, especialmente en contextos de formación más orientada a aspectos "blandos"; se identifica una brecha mayor en las capacidades de utilización de los recursos existentes. De hecho, la falta de interés en modelos o herramientas de trazabilidad, engagement y un enfoque más estratégico en el aprendizaje también se presenta como obstáculo, indicando una falta de comprensión o apreciación de la importancia de estos aspectos en la gestión del aprendizaje.

La falta de anticipación en la generación de datos y de enfoque en la aplicación del aprendizaje reflejan nuevamente la falta de alineación

entre la función del aprendizaje y el desarrollo del negocio. Una de las ideas más resaltantes en la discusión generada con los entrevistados, es la necesidad urgente de adoptar un enfoque más estratégico 'Data-Driven', crear modelos de medición personalizados y superar los obstáculos de liderazgo, recursos y conciencia para mejorar la gestión del aprendizaje en las organizaciones peruanas, logrando una mayor integración entre la capacitación y la implementación efectiva en el lugar de trabajo, junto con un enfoque de gestión oportuna de la medición y una comprensión clara de lo que implica evaluar el aprendizaje.

La falta de comprensión de los indicadores de negocio y de alineación entre el aprendizaje y la estrategia de la empresa revela grandes desafíos para lograr una gestión integrada entre los departamentos de aprendizaje y desarrollo con otras áreas de la organización.

En cuanto al despliegue de iniciativas de aprendizaje, para muchas de las personas entrevistadas, la trazabilidad se convierte en un problema significativo. La ausencia de gobernanza para dirigir las acciones de monitoreo y evaluación, a menudo resulta en una brecha entre la teoría impartida y su aplicación práctica. Como observamos en los hallazgos, la función del aprendizaje no tiende a incluir estrategias de trazabilidad por desconocimiento, falta de interés o iniciativa.

# Ecosistemas y soporte tecnológico







### Introducción

La implementación de ecosistemas de aprendizaje a través de la integración de tecnologías desempeña un papel fundamental en el desarrollo del aprendizaje organizacional en la actualidad, sobre todo, por el proceso constante de digitalización y conectividad en el cual se desarrollan los negocios. Desde una perspectiva teórica, se puede hacer referencia a la teoría del "construccionismo" propuesta por Seymour Papert, que enfatiza la importancia de aprender haciendo y construyendo conocimiento en donde las tecnologías pueden tener protagonismo. La integración de tecnologías en los procesos de aprendizaje permite a los colaboradores participar activamente en la construcción de su propio conocimiento, lo que promueve un aprendizaje más significativo y aplicable a sus roles y responsabilidades en la organización.

Además, la metodología de "aprendizaje adaptativo" se vuelve relevante en el contexto de los ecosistemas de aprendizaje. Este enfoque se basa en el uso de algoritmos y análisis de datos para personalizar los contenidos de aprendizaje

y las experiencias de acuerdo a las necesidades y habilidades individuales de los empleados. En ese sentido, la tecnología desempeña un papel esencial al permitir esta adaptación, lo que resulta en un aprendizaje más eficiente y efectivo.

Ofrecer ecosistemas digitales que favorezcan un aprendizaje a medida de la necesidad de cada colaborador, que permitan una optimización de la experiencia del mismo y expliquen su relación directa con el crecimiento de la organización; permite que las empresas logren un aprovechamiento oportuno y eficiente de los recursos tecnológicos disponibles orientados a la personalización y la adaptación continua, con el claro propósito de impulsar procesos de desarrollo y capacitación de su personal.

### Hallazgos

Si bien para algunos persiste la percepción de que el aprovechamiento de situaciones de aprendizaje en formato presencial es mayor que el virtual, extender el aprendizaje más allá de la organización llevando situaciones de aprendizaje a través de medios digitales (en momentos

sincrónicos o asincrónicos), ha cerrado la brecha de acceso al conocimiento y ha potenciado los aprendizajes. Aunque el concepto de ecosistema no está por lo general asimilado, sí se reconoce la importancia de los medios tecnológicos para el aprendizaje, siendo los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) y, en particular, Moodle y el módulo de aprendizaje Success Factors, los más utilizados.

En general, hay una subutilización de los soportes tecnológicos. En algunos casos se enfocan solo en la acumulación de recursos, como repositorios digitales; en otros, los LMS se utilizan básicamente para controles administrativos. De otro lado, se ha observado que algunas organizaciones optan por desarrollar su propio contenido de aprendizaje, aunque esto conlleve una inversión significativa de tiempo y recursos; otras, en cambio, prefieren adquirir bibliotecas de contenidos preexistentes, muchas veces motivadas por fines regulatorios. Algunos de los catálogos más mencionados fueron Coursera y LinkedIn Learning.

Asimismo, se evidencia una falta de conoci-

## Resultados \ Focos de análisis

miento sobre las ofertas tecnológicas disponibles que podrían respaldar una gestión estratégica más efectiva que incluya herramientas de medición y trazabilidad. Como ya hemos mencionado, en muchas organizaciones, la gestión del aprendizaje consiste, únicamente, en el control operativo de cursos, asistencias y evaluaciones con un mero enfoque administrativo.

En cuanto al aprendizaje social o colaborativo potenciado por la tecnología, se ha encontrado una carencia de prácticas y herramientas relacionadas con este enfoque. Aunque las herramientas sociales pueden facilitar el aprendizaje colaborativo, su adopción es limitada debido a la falta de comprensión de su valor y beneficios.

Gran parte de la oferta de servicios tecnológicos se enfoca en la mejora de las experiencias de aprendizaje (Gamificación, Metaverso, Inteligencia Artificial, etc.), provocando así que la demanda de integración tecnológica se centre en aspectos experienciales y/o metodológicos. De esta manera, ante el dominio de dichos aspectos en el uso de tecnología, los servicios tecnológicos relacionados a la gestión del aprendizaje propiamente, según los hallazgos, parecen ser desconocidos o desaprovechados.

Algunos entrevistados comentaron también que, aun cuando el propósito de la integración de una tecnología podría ser de tipo metodológico, no se termina teniendo un entendimiento claro de cómo implementar estas tecnologías o qué resultados se puede esperar como producto de dicha implementación.

Encontramos asimismo que, para algunas empresas, las alianzas estratégicas y la oferta de catálogos más amplios se consideran una forma de fomentar el autoaprendizaje.

A pesar de la falta de conocimiento, se ha notado una creciente confianza en la tecnología, que se ha vuelto más relevante en respuesta a la pandemia, desmintiendo, para muchos, la creencia de que no se puede aprender en virtualidad. Como se puede evidenciar, existe una serie de desafíos y oportunidades en la gestión del aprendizaje organizacional, destacando la importancia de los medios tecnológicos, el equilibrio entre el aprendizaje presencial y virtual, y la necesidad de crear ecosistemas personalizados.

### Conclusiones de la sección

Los hallazgos presentados anteriormente ofrecen una visión de cómo se intenta integrar herramientas tecnológicas para el aprendizaje en las organizaciones analizadas. Se han identificado varios patrones y desafíos que arrojan luz sobre la situación actual.



Se logró conocer que muchas organizaciones aún no han adoptado de manera estratégica herramientas tecnológicas para la creación de ecosistemas de aprendizaje, dado que las personas entrevistadas no dieron cuenta de ello cuando se les preguntó. Las tecnologías utilizadas a menudo actúan como almacenes de recursos en lugar de facilitadores de experiencias de aprendizaje significativas y de una gestión estratégica. Esto sugiere una subutilización de las tecnologías y una falta de reconocimiento de su potencial para transformar el aprendizaje en un componente vital para el negocio.

De hecho, algunos entrevistados se enfocan en adquirir y generar contenidos para repositorios, a menudo sin una comprensión clara de cómo estas inversiones contribuyen a los objetivos del negocio, y sin cuestionar la eficacia y la visión estratégica de sus inversiones en aprendizaje. Otros, en cambio, ya han evidenciado esta situación y han empezado a manifestar la preocupación de que se esté utilizando de manera ineficiente el presupuesto, ya que se invierte en bibliotecas de conocimientos estandarizados sin un propósito claro.

Por otro lado, algunos entrevistados utilizan herramientas tecnológicas diseñadas para entornos académicos, lo cual denota la persistencia de un enfoque tradicional del aprendizaje, cuya raíz se encontraría en la educación formal tradicional más orientada a la adquisición de contenidos que a los resultados del negocio.

De esta manera, se evidencia de nuevo la falta de una mirada estratégica sobre cómo integrar la

tecnología en el aprendizaje organizacional, lo cual incide sobre la percepción de irrelevancia de contar con un ecosistema tecnológico, lo que a su vez contribuye, nuevamente, al círculo vicioso citado anteriormente, el cual debilita el papel del aprendizaje en las organizaciones.

Otro aspecto relevante es que en algunas organizaciones, algunos soportes tecnológicos, al estar centrados en la gestión de los programas de cumplimiento obligatorio, se limitan a recursos y funcionalidades no diseñados para gestionar aprendizaje y mucho menos para adoptar un enfoque estratégico. Como pudimos observar, no se han encontrado evidencias de prácticas y herramientas relacionadas con este enfoque. Aunque las herramientas sociales pueden facilitar el aprendizaje colaborativo, su adopción es limitada debido a la falta de comprensión de su valor y beneficios. Además, como se observó en los hallazgos, al no saber cuál será el resultado de la implementación metodológica de una nueva tecnología, no se sabe entonces cómo evaluar su aporte y su vinculación con los objetivos del negocio.

Como se puede evidenciar, estos hallazgos indican que, si bien las organizaciones han avanzado en la adopción de tecnologías para el aprendizaje, existen desafíos significativos en cuanto a la adopción estratégica, la transformación de enfoques tradicionales y la promoción de una cultura de aprendizaje más alineada a un mejor aprovechamiento de la tecnología.



# Cultura de aprendizaje







### Introducción

Schein (1996) define a la cultura de aprendizaje como el conjunto de valores, creencias y prácticas en una organización que promueve y respalda la adquisición constante de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de sus miembros, fomentando un entorno en el que el aprendizaje se considera esencial para el éxito individual y organizacional.

La alineación de una cultura de aprendizaje a los objetivos del negocio debe ir de la mano de un modelo de gestión estratégica del aprendizaje. La finalidad de este modelo es transformar el aprendizaje en un activo que respalde la estrategia global de la organización, proporcionando así una base sólida sobre la cual se puede construir el desarrollo de las personas dentro de ella.

Por otro lado, la capacidad de una organización para tomar decisiones basadas en una visión clara y medible del futuro está intrínsecamente relacionada con su compromiso con el aprendizaje continuo. Esto subraya la necesidad de fomentar una cultura interna de aprendizaje que

respalde la toma de decisiones estratégicas, en lugar de depender únicamente de tendencias externas o normativas.

Esto hace evidente la existencia de un triángulo de interdependencia entre la gestión estratégica, el modelo de gestión y la cultura de aprendizaje, lo cual demuestra la importancia de una implementación coherente y alineada de estos elementos en toda la organización, como ya establecimos en la sección Modelos de gestión: diseño, metodologías e implementación.

### Hallazgos

La dificultad en definir y comprender el concepto de "cultura de aprendizaje" se ha observado en las entrevistas. Este no se manifiesta de manera clara en las organizaciones lo cual se traduce en la ausencia, complejidad o gran variabilidad al momento de gestionar o implementar iniciativas.

Algunos subrayan la importancia de abordar la cultura de aprendizaje de manera estratégica, es decir, alineándola con el propósito del negocio,

para promover, así, el aprendizaje autónomo y sintonizar las prácticas con los valores y objetivos de la organización. Para otros, una estrategia que busque fortalecer una cultura de aprendizaje, debería abrir caminos a través de la comunicación formal e informal, y enfocarse en entender la motivación frente al aprendizaje. Así, la falta de comprensión sobre cómo impulsar una cultura de aprendizaje se refleja en muchos casos en la mera ejecución de acciones de "comunicación interna" sin un análisis profundo de creencias, motivaciones y comportamientos.

La mayor parte de entrevistados son enfáticos en su preocupación con relación al interés y motivación de los trabajadores hacia las acciones de formación. A este respecto, algunos señalan que la resistencia a cambiar paradigmas, mantenerse en la 'zona de confort' y la idiosincrasia peruana en general, son factores que afectan la cultura de aprendizaje.

Otro hallazgo importante es que tanto en los proyectos de gestión del cambio como en los de construcción y gestión cultural no se suele involucrar el aprendizaje como variable.



### Conclusiones de la sección

Los hallazgos de esta investigación proporcionan una visión acerca de cómo se gestiona la cultura de aprendizaje en las organizaciones del país. Se destaca la conexión innegable entre una cultura orientada al aprendizaje y el nivel de madurez de la estrategia empresarial.

Para lograr una cultura de aprendizaje en sintonía con la visión de la empresa, sería esencial reconocer la necesidad de fomentar la autonomía y la motivación individual de los empleados, al tiempo que se abordan las complejidades en la definición y comprensión del concepto de "cultura de aprendizaje" que dificultan la implementación efectiva de iniciativas en las organizaciones. Tal es así que en los proyectos de cultura organizacional o gestión del cambio difícilmente se incorpora la variable aprendizaje.

Se evidencia una brecha significativa entre la oferta de capacitación y la demanda de aprendizaje por parte de los empleados. En respuesta a esa insatisfacción, las personas suelen buscar fuentes de conocimiento por sí mismas, lo que plantea desafíos para la construcción y gestión efectiva de una cultura de aprendizaje impulsada por los propios trabajadores. Esto resalta la

necesidad de comprender y abordar las necesidades y motivaciones individuales en el proceso de aprendizaje. En respuesta a la mencionada insatisfacción, algunos especialistas subrayan la importancia de desarrollar catálogos de contenidos que fomenten el autoaprendizaje, lo que a su vez contribuye a la alineación de una cultura de aprendizaje sólida en la organización.

Por otro lado, como medida para asegurar el cumplimiento de la participación en la capacitación, algunas empresas optan por hacer que esta sea obligatoria. Es así que las personas entrevistadas señalan que se tiene una mayor asistencia a los cursos. Esta medida sugiere un enfoque reactivo y centrado en el cumplimiento en lugar de una estrategia más autónoma y estratégica.

Por otro lado, las empresas que buscan talento con habilidades de aprendizaje autónomo a menudo enfrentan dificultades si no cuentan con una cultura favorable para el aprendizaje. El talento puede optar por marcharse si no encuentra oportunidades de aprendizaje significativas en el entorno laboral.

Una cultura de aprendizaje genuina implica la tolerancia al error, lo que suele entrar en conflicto con el paradigma cultural de castigar el

fracaso. Dicho paradigma impide la construcción de una cultura favorable a la experimentación y se suele evidenciar, incluso, desde el proceso de diseño de la estrategia cuando se hace de manera proactiva. El proceso de transformación hacia una cultura de aprendizaje auténtica requerirá un enfoque estratégico a largo plazo que promueva la toma de decisiones fundamentadas y el aprendizaje continuo en el entorno empresarial.

La falta de herramientas y modelos de gestión adecuados contribuye a las limitaciones señaladas en los párrafos anteriores, lo que, a su vez, dificulta la capacidad de medir el impacto del aprendizaje en el negocio y promover una cultura de aprendizaje.

Es importante mencionar que, si bien el paradigma de aprendizaje ha evolucionado en conceptos y herramientas, su abordaje como componente de la cultura corporativa es aún muy complejo o inexistente. La construcción de una cultura de aprendizaje requiere un proceso de transformación de fortalecimiento de conductas y patrones de pensamiento en el largo plazo y muchas organizaciones no están preparadas para transitar ese camino.

# Reflexiones finales

## Reflexiones finales para continuar con la conversación.

La adopción de fuerzas exógenas en la gestión del aprendizaje organizacional plantea algunos desafíos significativos. Si bien es cierto, existe una plena conciencia y comprensión acerca de los fenómenos que están transformando la forma en que los negocios y las personas se desarrollan a nivel global y regional, no se poseen evidencias suficientes para afirmar que dichas fuerzas exógenas hayan sido exitosamente adoptadas por la gestión del aprendizaje como base y sustento para la generación de iniciativas, prácticas y proyectos alineados a las demandas del entorno y retos del negocio.

A lo largo de todo el estudio, se evidencia una triangulación entre el rol estratégico del aprendizaje, el modelo de gestión del aprendizaje y la cultura de aprendizaje, dejando claro que cada una de estas tres variables descansa en las otras. Para que se pueda afirmar que una organización posee una visión estratégica del aprendizaje, debería poder demostrarse que se cuenta con un modelo de gestión del mismo, ya que es difícil construir un modelo de gestión propio si no se cuenta con una visión de largo plazo. A esos modelos sin visión estratégica los hemos denominado ‘pseudo modelos’, debido a que estos aspiran a constituirse como tales, pero no se encuentran relacionados ni toman como punto de partida los retos y resultados esperados de negocio. Con respecto a la cultura de aprendizaje, encontramos que las acciones desplegadas en el ámbito de la cultura no suelen estar orientadas a abordar propiamente el aprendizaje como variable cultural. Una real gestión de cultura de aprendizaje implica descubrir cómo realmente aprenden o deberían aprender los colaboradores para contribuir de manera óptima con los resultados del negocio.

Por otro lado, poseer una visión estratégica implica medir el impacto de las acciones desplegadas y para lograrlo se necesita un modelo de gestión que ofrezca las directrices y los focos de medición. Sin embargo, según los hallazgos, la mayoría de organizaciones se enfrenta a dificultades

para implementar una estrategia de medición del impacto por falta de desarrollo o madurez en los distintos aspectos que hacen viable precisamente un modelo de gestión estratégica. De esta forma se evidencia también la interrelación entre la medición de impacto, la visión estratégica, la gestión de una cultura de aprendizaje genuina y el modelo de gestión.

Esta problemática, a la luz de los hallazgos, podría deberse a dos causas discutidas ampliamente en el informe: la primera, la brecha de capacidades en los actores involucrados en la gestión del aprendizaje para llevar adelante proyectos que traduzcan tendencias tecnológicas, metodológicas o nuevas formas de entender la realidad, en variables de gestión con visión estratégica. La segunda causa tendría relación con el predominio de paradigmas tradicionales en el ejercicio de la función de aprendizaje, como son el enfoque escolarizado y de soporte, asociado a la creencia de que la prioridad es el beneficio del trabajador y el logro de su satisfacción; en vez de enfocarse con claridad en su contribución a los resultados del negocio. La combinación histórica de estos factores impacta en la adopción real de las fuerzas exógenas y en una verdadera gestión estratégica del aprendizaje.

Se hace evidente la necesidad de que el aprendizaje organizacional adquiera el significado y estatus de un campo disciplinar independiente. Tradicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones ha experimentado cambios o la integración de enfoques teóricos de otras disciplinas como la psicología, la educación y, por ejemplo, la ciencia de datos, que recientemente ha cobrado mayor relevancia. Este fenómeno de continua adaptación a diversos campos del conocimiento ha provocado que el aprendizaje no concrete una personalidad propia que le permita lograr una independencia con sus propios principios, teorías y dinámicas. Definir claramente los límites, el alcance y la contribución del aprendizaje al negocio es crucial para el reconocimiento de su importancia. Paradójicamente,

esta autonomía y distanciamiento de otros perfiles debería significar un ‘matrimonio feliz’ entre la función de aprendizaje y las estrategias de negocio. Esto tendrá como resultado que el aprendizaje organizacional se constituya como un campo de conocimientos más sólido que tiene un aporte claramente definido en el desarrollo del negocio.

Para lograr dicha autonomía y solidez de la disciplina, se considera crucial además romper con algunos paradigmas y creencias vinculados con la función del aprendizaje que se han mantenido a lo largo de los años. Estas formas de concebir el desarrollo de la función de aprendizaje en las organizaciones, asociadas a un enfoque escolarizado y a un rol de soporte, el distanciamiento con las áreas tecnológicas y de negocio, el foco en la persona o la concepción del aprendizaje como beneficio; son lastres que han impedido proponer un rediseño de la disciplina y lograr un claro reconocimiento de su valor al negocio. Adicionalmente a ello, para muchas personas entrevistadas serían los factores culturales y la idiosincrasia peruana variables importantes que determinan cómo se desarrolla la función de aprendizaje en el país.

Como hemos concluido anteriormente, la variable tecnológica forma parte del modelo de gestión y los ecosistemas de aprendizaje que se diseñan; sin embargo, si la organización no cuenta con una visión estratégica del aprendizaje no es posible llegar a construir un ecosistema y la tecnología termina siendo subutilizada ya que no aporta a los resultados del negocio. Esta situación además provoca que no se logre justificar adecuadamente la inversión y la implementación de tecnologías con un propósito estratégico. El resultado de este fenómeno termina siendo que la integración tecnológica sea solo empleada para la gestión de un aprendizaje con enfoque administrativo, reactivo y de soporte.

# Referencias bibliográficas

- Díaz, A., Rowshankish, K., & Saleh, T. (2018, September). Why data culture matters. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/Why%20data%20culture%20matters/Why-data-culture-matters.ashx>
- Hall, M.J. (2023, May 25). What Is Old Is New Again: The Power of Asking Catalyzing Questions. *ATD Association for Talent Development*. <https://www.td.org/atd-blog/what-is-old-is-new-again-the-power-of-asking-catalyzing-questions>
- Jenkins, N. (2023, January 23). How to Make DEI Learning & Development Count. *LinkedIn.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-make-dei-learning-development-count-as-seen-on-forbes/>
- Kossek, E.E., & Ollier-Malaterre, A. (2020, March). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187911930079X>
- LinkedIn Learning. (2023). Why Learning Agility is Essential to Employee Development. *LinkedIn Learning*. <https://learning.linkedin.com/resources/career-development/learning-agility-employee-development>
- Malik, S. (2021, December). Future of Work Trends: The Agile Learning Imperative. *IBM*. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/the-agile-learning-imperative/>
- Mercer. (n.d.). Job Redesign: Mix Technology & People for Workplace Productivity. *Mercer*. <https://www.mercer.com/en-sg/solutions/transformation/workforce-and-organization-transformation/job-redesign-consulting/>
- Nielsen, N.C., Dotiwala, F., & Murray, M. (2020, September 23). A transformation of the learning function: Why it should learn new ways. *McKinsey and Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-transformation-of-the-learning-function-why-it-should-learn-new-ways>
- Unknown. (n.d.). What Is DEI Training? *ATD Association for Talent Development*. <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-dei-training>
- Van Vulpen, E. (n.d.). Job Redesign: A Practical Guide to Redesigning Jobs & Roles. *AIHR Academy to Innovate HR*. <https://www.aihr.com/blog/job-redesign/>
- Waller, D. (2020, February 06). 10 Steps to Creating a Data-Driven Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/02/10-steps-to-creating-a-data-driven-culture>

# ANEXOS

Secciones	Preguntas
Información general	<p>Apellidos y nombres.</p> <p>Edad.</p> <p>Género.</p> <p>Ciudad en la que labora.</p> <p>Ocupación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabaja en una organización como dependiente, en el área de Gestión del Talento.</li><li>• Trabaja como consultor independiente.</li><li>• Otro.</li></ul> <p>El rubro de la empresa en la que trabajas es (si eres independiente selecciona la opción).</p> <p>Categoría de perfil del participante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente, director o responsable del área de aprendizaje y desarrollo.</li><li>• Profesional ejecutor de estrategia del área de aprendizaje y desarrollo.</li><li>• Profesional consultor independiente especializado en aprendizaje y desarrollo.</li></ul> <p>Años de operación en el mercado de la empresa en la que trabaja (no aplica si es independiente).</p> <p>Número de trabajadores en la empresa que trabaja (no aplica si es independiente).</p>
Antecedentes académicos	<p>Nivel académico (pregrado, especialización, maestría, doctorado).</p> <p>En dónde realizó sus estudios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En el Perú.</li><li>• En el extranjero.</li><li>• En ambos.</li></ul> <p>Especialización (listado de carreras).</p>
Experiencia laboral	<p>Años de actividad laboral.</p> <p>Años de actividad laboral asociada a aprendizaje y desarrollo.</p> <p>Experiencia nacional / internacional.</p>
Percepciones	<p>Señale las 3 tendencias o fuerzas globales más importantes a las que considere que su organización debe responder y adoptar de forma prioritaria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis sanitaria.</li><li>• Transformación Digital.</li><li>• Inteligencia Artificial.</li><li>• Cultura Data-driven</li><li>• Aprendizaje ágil.</li><li>• Rediseño de carrera profesional.</li></ul> <p>¿Cuál es el nivel de adopción que usted posee acerca de las siguientes tendencias?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel 5: Comprendo la tendencia contextualizada a la organización en la que laboro, estoy participando en su adopción y ya tengo algunas evidencias de los resultados de dicha adopción.</li><li>• Nivel 4: Comprendo la tendencia a partir de un proceso informal de investigación desarrollado por iniciativa propia o a partir de alguna iniciativa liderada por la organización de la que formo parte.</li><li>• Nivel 3: Estoy familiarizado con la tendencia porque he leído algunos artículos o noticias y conozco algunos de los efectos que resultan de su adopción en las organizaciones.</li><li>• Nivel 2: He escuchado algo sobre esta tendencia y he elaborado algún entendimiento sobre ella.</li><li>• Nivel 1: No he escuchado sobre esta tendencia o no entiendo de qué trata.</li></ul> <p>¿Considera que la organización en la que se desempeña como gestor de L&amp;D ha adoptado de forma efectiva (con resultados) las tendencias anteriormente señaladas y responde</p>



# ANEXOS

Secciones	Preguntas
Información general	<p>rápidamente a los cambios?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Totalmente de acuerdo.</li><li>• De acuerdo.</li><li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</li><li>• En desacuerdo.</li><li>• Totalmente en desacuerdo.</li></ul> <p>¿En cuál de los siguientes focos considera que se encuentra la mayor cantidad de desafíos a la hora de adoptar las tendencias anteriormente señaladas?:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo y gestión del aprendizaje.</li><li>• Cultura de aprendizaje.</li><li>• Tecnologías para el aprendizaje.</li><li>• Estrategias de aprendizaje autónomo.</li><li>• Otro (indicar cuáles).</li></ul> <p>¿Cuáles considera que son los factores principales que podrían afectar la adopción efectiva de las tendencias globales en el aprendizaje en su organización?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto.</li><li>• Cultura organizacional.</li><li>• Competencias profesionales.</li><li>• Capacidad tecnológica.</li></ul> <p>Otros (indicar cuáles).</p>
Disponibilidad	<p>¿Qué días tiene disponibles para realizar la entrevista?</p> <p>¿En qué horarios?</p>



Análisis situacional del  
**Aprendizaje  
Organizacional  
en el Perú**