

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“LA CORRELACIÓN DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LAS  
DIFERENTES GENERACIONES (BABY BOOMERS, X, Y) EN LA  
ORGANIZACIÓN”**

**POR**

**LIC. KARLA LILIAN RIVERA MONTEMAYOR**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MARZO, 2016**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“LA CORRELACIÓN DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LAS  
DIFERENTES GENERACIONES (BABY BOOMERS, X, Y) EN LA  
ORGANIZACIÓN”**

**POR**

**LIC. KARLA LILIAN RIVERA MONTEMAYOR**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR  
DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GÓNZALEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO DE 2016**

## Índice

### Contenido

Agradecimientos .....	4
Capítulo I. Introducción .....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Objetivo general .....	7
1.3 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Pregunta de Investigación .....	7
1.5 Justificación.....	8
1.6 Contextualización de la organización.....	8
Capítulo II. Marco teórico.....	9
2.1 Entrenamiento y Capacitación .....	9
2.2 Aprendizaje y ciclo de aprendizaje .....	11
2.2.1 Definición de Aprendizaje.....	11
2.3 Teorías del Aprendizaje. ....	12
2.3.2 Perspectiva cognitiva del aprendizaje .....	13
2.4 Aprendizaje en adultos.....	15
2.5 Teorías de aprendizaje experiencial .....	16
2.6 Generaciones: Concepto.....	28
2.7 La interacción de las generaciones en la organización.....	31
2.8 Diferenciadores entre las generaciones en la organización. ....	32
2.9 Nivelación de necesidades motivacionales por generación.....	33
2.10 Referentes teóricos y consideraciones para concepción de una estrategia.....	34
2.11 Estrategia de capacitación. ....	36
Capítulo III. Metodología.....	37
3.1 Diseño .....	37
3.2 Operacionalización de variables.....	37
3.3 Participantes .....	37
3.4 Escenario .....	37
3.5 Procedimiento .....	37

Capitulo IV. Resultados .....	44
Capitulo V. Conclusión.....	49
Bibliografía .....	51
Anexos.....	54

## **Agradecimientos**

Primero que nada agradezco a Dios por haberme permitido esta experiencia, él siempre me ha acompañado en cada uno de mis pasos y experiencias de vida, es quien me guía y quien me da esa fortaleza en los momentos de debilidad, gracias por hacer este sueño una realidad.

De igual manera quiero agradecer a mi familia por ser mi principal motor de vida y quienes siempre día con día me ayudan a querer ser una mejor persona en todos los aspectos, en especial a mi papá Epigmenio Rivera y a mi mamá Mirthala Montemayor, ya que me han inculcado lo que soy hasta ahora, una persona persistente, ambiciosa y siempre proponiéndome metas nuevas y retadoras. ¡Muchas gracias papis!

Agradezco a la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desde la facultad me ha permitido formarme como una profesionista y quien a la vez cuenta con excelente maestros, a quienes aprovecho para agradecerles su tiempo, experiencia y brindarme siempre su apoyo y sabiduría.

Durante este proyecto hubo personas de mi ámbito laboral quienes me estuvieron impulsando, apoyando e inclusive guiando para concluir con éxito mi maestría, a cada uno de ellos les agradezco su tiempo y esfuerzo.

Muchas gracias a cada uno de ustedes por ser mis cómplices en este proyecto de vida.

## **Resumen**

A lo largo de esta investigación se realizó un estudio transversal descriptivo, realizado en una organización de giro logístico con presencia en 7 países pero enfocada únicamente a una muestra de la oficina corporativa, el objetivo de este estudio es el conocer el estilo de aprendizaje que tienen por rango de edad y alineado a la brecha generacional: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, está apoyado en un instrumento de medición e identificación de estilos de aprendizaje. Este instrumento se aplicó a 54 colaboradores administrativos con estudios de licenciatura con un rango de edad de 21 a 56 años.

A través de este estudio se pretende conocer los estilos de aprendizaje de los adultos en base a su rango de edad marcando la brecha generacional, para así proponer un plan de desarrollo enfocado a la capacitación.

## **Capítulo I. Introducción**

Las organizaciones con el paso del tiempo han otorgado mayor importancia al tema del desarrollo organizacional y un mayor enfoque en los rubros de capacitación, esto debido a que han visto el impacto que genera en los resultados operativos del negocio.

La razón fundamental para realizar la capacitación es otorgar conocimientos, aptitudes y habilidades a los colaboradores para que puedan lograr un excelente desempeño en sus actividades.

La capacitación hoy en día es materia de investigación por la misma relevancia dentro de la organización, por ello en el presente estudio nos enfocamos en la importancia del aprendizaje en los individuos y como identificar por rangos de edad marcando la brecha generacional, tales como: Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

Como parte del aprendizaje se tienen diversas teorías, las cuales analizaremos para identificar los estilos de aprendizaje y asociarlo a las generaciones con las que se encuentran laborando en una organización actualmente.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

La gestión de la capacitación y desarrollo dentro de las organizaciones hoy en día es un reto, considerando las diversas características que distinguen a cada generación; por esto mismo esta investigación tiene como propósito detectar los diferentes estilos de aprendizaje de los individuos dentro de la organización, lo que nos llevara a conocer ¿Cómo aprenden los adultos? Y ¿Cuál es la preferencia generacional de aprendizaje?, alineado a la educación – entrenamiento organizacional.

## **1.2 Objetivo general**

Analizar los estilos de aprendizaje de los adultos en base a su rango de edad marcando la brecha generacional, para así proponer un plan de desarrollo enfocado a la capacitación.

## **1.3 Objetivos Específicos**

1. Aplicar instrumento de medición a estilos de aprendizaje en adultos, dentro de una organización con giro logístico.
2. Identificar la preferencia de aprendizaje por generación: Baby Boomers, Generación X y Generación Y / Milenio.
3. Proponer un plan de desarrollo enfocado a capacitación.

## **1.4 Pregunta de Investigación**

¿Existe una correlación entre el estilo de aprendizaje y la brecha generacional?



## **1.5 Justificación**

Cada una de las generaciones existentes dentro de una organización poseen actitudes, conocimientos y valores distintos, por lo que existen diversos factores organizacionales que deben analizarse detalladamente, uno de ellos es la capacitación.

Para que un colaborador pueda tener una capacitación en base a su necesidad, es necesario realizar un análisis previo y para que esta misma sea efectiva, el aprendizaje de cada individuo es indispensable.

Por esto mismo esta investigación se enfocara en analizar el estilo de aprendizaje de cada generación, validando si existe alguna correlación entre estas dos variables.

En caso de que exista una preferencia generacional por algún estilo de aprendizaje, la organización sabrá que debe enfocarse en:

- ¿Cómo capacitar a su personal efectivamente?
- ¿Cuál es la estrategia de capacitación que deberán implementar?
- ¿Cuáles herramientas y/o metodologías de capacitación son necesarias para sus colaboradores por generación?

En caso de considerarse lo anterior, se tendría eficacia en los resultados de la aplicación, en pro de la productividad y/o desempeño organizacional.

## **1.6 Contextualización de la organización**

El presente estudio se ha llevado a cabo en una empresa de giro logístico en la Ciudad de Monterrey Nuevo León, en donde cuentan con más de 10,300 colaboradores a nivel nacional e internacional.

La presente investigación se enmarco dentro del área de Desarrollo Organizacional sobre la línea de estrategias de aprendizaje, tomando en cuenta la identificación de generaciones.

Se limitara el estudio para el personal ubicado en Oficinas Centrales, las cuales cuentan con 300 colaboradores, y se ha aplicado el instrumento de medición únicamente a una muestra de 54 personas.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **2.1 Entrenamiento y Capacitación**

Para todas las organizaciones es de vital importancia que sus colaboradores se encuentren actualizados y adquieran conocimientos y habilidades nuevas conforme al avance organizacional, por esto mismo es necesario que realicen entrenamiento a su personal.

El entrenamiento se divide en: capacitación, adiestramiento y formación de empleados. La capacitación consiste en la teoría y los conocimientos necesarios para el trabajo a desarrollar. El adiestramiento consiste en la práctica de lo aprendido, y es necesario en toda clase de trabajos. La palabra adiestramiento significa adquirir destreza.

La formación está enfocada al carácter de la persona, valores y actitudes en su personalidad. Las tres funciones que comprende el entrenamiento son necesarias para todos los puestos.

La capacitación consiste en un proceso, donde se adquieren y desarrollan tanto: conocimientos, actitudes y habilidades para obtener un mayor rendimiento o desempeño laboral.

La capacitación según Matos (2000) nos realiza referencia a que el individuo para desempeñar una tarea debe someterse primeramente a un proceso de capacitación en el que deberá realizar cierto esfuerzo físico y mental donde se obtienen actitudes y conocimientos técnicos para su propósito particular. La capacitación está orientada para desarrollar en el individuo las capacidades de información y conocimientos.

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.”(Dessler, 2001, p.249.)

“Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (Arias, 1999, p.320)

“Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles que desempeñen mejor su trabajo” (Rodriguez, 1991,p.2)

La Ley Federal del Trabajo en la Segunda Sección Título Cuarto Capítulo III – Bis, hace referencia de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, en sus artículos menciona que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo para que así le permita elevar su nivel de vida.

De acuerdo al Artículo 153 – F de la Ley antes mencionada, señala que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajo en su actividad.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- III. Prevenir riesgos de trabajo
- IV. Incrementar la productividad.
- V. Mejorar las aptitudes del trabajador.

Prácticamente en cada uno de los diferentes conceptos anteriormente mencionados por los autores podemos resumir que es todo desarrollo de habilidades, actitudes y competencias que ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño de su rol y/o función.

El entrenamiento es toda clase de enseñanza con el fin de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

## **2.2 Aprendizaje y ciclo de aprendizaje**

Según Gore (1998) la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: “Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el “sentido” de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción”. Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial.

### **2.2.1 Definición de Aprendizaje**

“Es un cambio duradero en los mecanismos de conducta como resultado de una experiencia capaz de influir de forma relativamente permanente en la conducta del organismo” (Domjan, 2003)

“El aprendizaje es un proceso de construcción de representaciones personales significativas y con sentido de un objeto o situación de la realidad. Es un proceso interno que se desarrolla cuando la persona está en interacción con su medio sociocultural.” (Reigiluth, 1987)

Ausubel (1983) indica que “La estructura cognitiva existente es el principal factor que influye en el aprendizaje significativo y en la retención de la información. Por tanto, mediante el fortalecimiento de los aspectos relevantes de la estructura cognitiva, puede facilitarse en gran parte el nuevo aprendizaje y la retención”.

Marton (1975) afirma: “... El aprendizaje es la comprensión de lo que significa, mediante el signo, es decir, el aprendizaje es la comprensión de aquello a lo que alude un discurso escrito o hablado”.

Ramsden (1988) dice que: “... El aprendizaje debe considerarse como un cambio cualitativo de la forma de ver, experimentar, comprender y conceptuar de una persona con respecto al mundo real”.

Cotton (1989), afirma que el aprendizaje es un proceso de adquisición de un nuevo conocimiento y habilidad, o de un modo más formal: "... como un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el posible comportamiento, fruto de la experiencia".

Beltrán (1990), de un modo sintético, describe el aprendizaje como: "...un cambio, más o menos permanente, de la conducta que se produce como resultado de la práctica".

## **2.3 Teorías del Aprendizaje.**

Las teorías del aprendizaje desde un punto de vista psicológico se encuentran asociadas a un método pedagógico y más enfocado en ámbito educativo. Desde este punto de vista se pueden destacar principalmente dos tipos de enfoques de aprendizaje: Enfoque Conductista y el Enfoque Cognitivista. (Talavera- Rosales, 1999)

### **2.3.1 Perspectiva conductista del aprendizaje.**

El conductismo es una corriente de la psicología inaugurada por John B. Watson (1879 – 1958) que defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales en donde se debe estudiar el comportamiento observable (conducta) y niega el poder utilizar métodos subjetivos como introspección.

Su enfoque tenía influencia en investigaciones iniciales de Ivan Pavlov, en donde se analizaba el condicionamiento animal y consideraba los actos de la vida como reflejos, a partir de esto diseñó el condicionamiento clásico.

Según Thorndike, el aprendizaje se componía de conexiones entre un estímulo y una respuesta, el cual se fortalecía una vez que se generaba un estado satisfactorio para el organismo, de aquí las bases para que Skinner construyera el esquema sobre condicionamiento operante.

Skinner explica el comportamiento y aprendizaje humano, en donde su teoría se base en la recompensa y refuerzo, ya que cualquier sujeto una acción que le genere un beneficio suele ser repetida constantemente. Los pasos a seguir para desarrollar este aprendizaje son:

1. Describir el comportamiento que desea instalar.
2. Señalar acciones que el sujeto debe desarrollar en este proceso.

3. Comenzar a actuar.
4. Condicionar al sujeto para que responda al estímulo sustitutivo.
5. Reforzar las acciones que conduzcan al comportamiento deseado hasta que se instale.
6. Recompensar estas acciones instaladas solamente en algunas ocasiones y no cada vez que se generen.

### **2.3.2 Perspectiva cognitiva del aprendizaje**

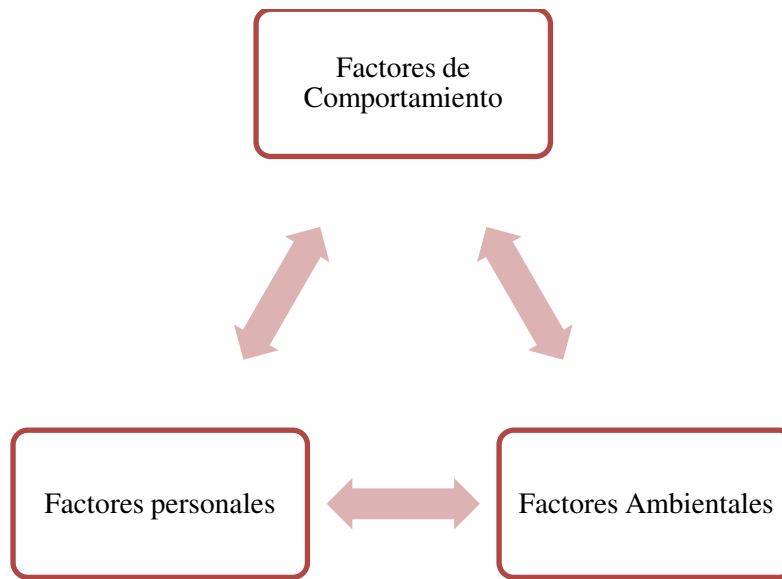
Se entiende por cognición, como el acto de conocer, para Neiser (1967), es el conjunto de procesos a través de los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recordado o utilizado.

La Teoría Cognitiva del Aprendizaje determina que los diferentes procesos del aprendizaje son explicados por medio del análisis de los procesos mentales, se basa en que por medio de procesos cognitivos efectivos, el aprendizaje es más fácil y la nueva información será almacenada en la memoria por mayor tiempo.

Con respecto a Pajares (2002) la Teoría Social Cognitiva se tienen en cuenta 3 variables:

- Factores de comportamiento
- Factores ambientales (extrínsecos)
- Factores personales (intrínsecos)

Se considera que estas tres variables de la Teoría Social Cognitiva están interrelacionadas entre sí, provocando que se produzca el aprendizaje. La experiencia personal de un individuo puede reunirse con los factores determinantes del comportamiento y con los factores ambientales.



\*Gráfico de la Teoría Social Cognitiva (Pajares, 2002)

En la interacción persona-ambiente, las creencias, ideas y competencias cognitivas humanas son modificadas por factores externos, tales como un padre comprensivo, un ambiente estresante o un clima cálido. En la interacción persona-comportamiento, los procesos cognitivos de una persona afecta su comportamiento. De la misma manera, la realización de dicho comportamiento puede modificar la forma en que piensa. Por último, en la interacción ambiente-comportamiento, los factores externos pueden alterar la forma de mostrar el comportamiento. Además, el comportamiento puede afectar y modificar el ambiente. Este modelo indica claramente que para que tenga lugar un aprendizaje efectivo y positivo la persona debe tener características personales positivas, mostrar un comportamiento adecuado y permanecer en un ambiente de contención.

Asimismo, la Teoría Social Cognitiva determina que las nuevas experiencias serán evaluadas por el aprendiz mediante el análisis de sus experiencias pasadas con los mismos determinantes. Por lo tanto, el aprendizaje constituye el resultado de una evaluación exhaustiva de la experiencia actual en comparación con el pasado. (Pajares, 2002)

## 2.4 Aprendizaje en adultos

Knowles (1970) define la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender y la fundamenta en los siguientes principios: a) el auto concepto del adulto evoluciona de la heteronomía a la autonomía) la experiencia es fuente de aprendizaje en el adulto; c) la evolución de las tareas que representan su rol social las aprende con más facilidad; d) los adultos aprenden más fácilmente a partir de situaciones problemáticas que de contenidos.

Por otra parte, Jervis (1995) define que no toda experiencia finaliza en aprendizaje y señala nueve alternativas de resultados de una experiencia en donde las tres primeras conducen a experiencias de no aprendizaje, las tres siguientes a un aprendizaje memorístico y las tres últimas a un aprendizaje significativo.

Enseguida se mencionan las 9 vías:

1. Presunción: el adulto piensa que ya lo sabe.
2. No consideración: no hay la posibilidad de respuesta.
3. Rechazo: no hay oportunidad de aprender.
4. Preconsciente: de forma inconsciente se interioriza algo.
5. Práctica: sin aprender se puede practicar.
6. Memorización: adquisición y almacenamiento de información.
7. Contemplación: pensar en lo que se aprende aunque no haya resultado visible de conducta.
8. Práctica reflexiva: tiene que ver con la resolución de problemas.
- 9, Aprendizaje experimental: cuando se experimenta en el ambiente.

Realmente ¿Cómo aprenden los adultos?, no es necesario que acudan a algún curso o evento educativo, ya que usualmente aprenden de la experiencia propia y/o a través de la observación y poniendo en práctica lo aprendido.



Usualmente en términos de expositores y/o educadores han propuesto trabajar en métodos de reflexión a la experiencia o práctica, para que de esta forma una persona adulta pueda aprender conocimientos técnicos, habilidades y actitudes.

La palabra ‘experiencia’ se refiere a la naturaleza de los hechos que viven las personas. Utilizada en tiempo presente, alude a la naturaleza objetiva de la existencia cotidiana, y en tiempo pasado tiene que ver con el producto acumulado o el residuo de lo que se vivió en épocas anteriores. (Nelly J, 2005)

Aunque en todas las épocas de la historia han existido elementos de educación experiencial, se considera que la etapa moderna se inicia con John Dewey (1859-1952), quien entre otras cosas señalaba que los individuos necesitan estar involucrados en lo que están aprendiendo y que el aprendizaje debe facilitar la preparación para vivir en un mundo cambiante y en evolución.

Estas ideas fueron posteriormente desarrolladas por David Kolb que elaboró una verdadera teoría de aprendizaje. Él señala que el aprendizaje es un proceso de cuatro pasos: observar (vista), pensar (mente), sentir (emoción) y hacer (músculo).

## **2.5 Teorías de aprendizaje experiencial**

Es importante destacar algunas características y clasificaciones relevantes de los estilos de aprendizaje, para este estudio se señalaran las principales y con mayor relación en una orientación organizacional, refiriéndonos a la Kolb (1971, 1984) y aportaciones de Honey y Mumford (1986).

### **2.5.1 Modelo de Kolb: Características y tipología.**

Según Kolb (1971), para que exista un aprendizaje efectivo, debemos pasar por un proceso de cuatro etapas, él mismo esquematiza este proceso mediante un Modelo en forma de círculo llamado “Ciclo del Aprendizaje”, de igual manera conocido como “Ciclo de Kolb”, enseguida se enuncian las cuatro etapas que corresponden a este ciclo:

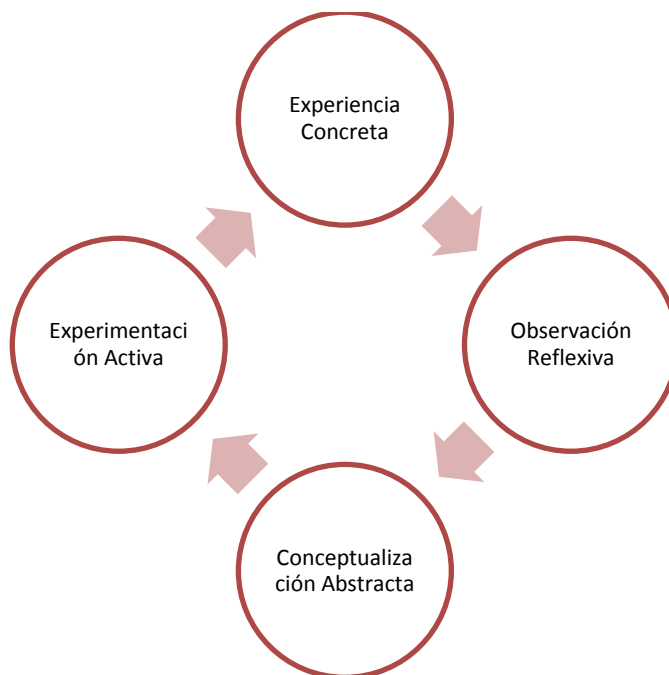
1. Hacemos algo, y tenemos experiencia concreta;

2. Reflexionamos sobre lo que hicimos, sobre la experiencia y establecemos una conexión entre lo que hicimos y los resultados que obtuvimos (etapa observación reflexiva);
3. A partir de nuestras reflexiones ya podemos obtener conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referidos a ciertas circunstancias más amplias que la experiencia particular (etapa de conceptualización abstracta);
4. Para finalizar, probamos en la práctica las conclusiones obtenidas, y las utilizamos como guía para orientar nuestra acción en situaciones futuras (etapa de experimentación activa)

El ciclo de aprendizaje de Kolb realmente propone una secuencia:

Experiencia Concreta → Observación Reflexiva → Conceptualización Abstracta → Experimentación Activa.

Enseguida se refleja a manera ilustrativa dicho ciclo:



A pesar de que para Kolb existe una secuencia, realmente no siempre se da en un orden establecido, sino que, mientras avanzamos en el proceso de aprendizaje, utilizamos reflexiones de diferentes experiencias anteriores y conocimientos previos, y no solo las vividas en la última experiencia.

Kolb identifica dos tipos de actividades de aprendizaje: la percepción, que se puede definir como los modos en que captamos nueva información y el procesamiento, el cual es el modo en que procesamos y transformamos dicha información en algo significativo y utilizable.

A lo largo del Ciclo de Aprendizaje, vamos a percibir y procesar de diferentes maneras, según la etapa en la que nos encontremos:

- Experiencia Concreta: Durante esta etapa captamos información nueva (percibimos) sintiendo, es decir, a través de los sentidos, del contacto con lo concreto, con los aspectos tangibles de las experiencias.
- Observación Reflexiva: En esta etapa procesamos la experiencia observando, otorgamos sentido observando la experiencia y reflexionando sobre la conexión entre lo que hicimos y las consecuencias de nuestras acciones.
- Conceptualización Abstracta: En esta etapa obtenemos información nueva (percibimos) pensando, por medio del pensamiento obtenemos nuevos conceptos, ideas y teorías que orientan a la acción.
- Experimentación Activa: En esta etapa comprendemos la nueva información (procesamos) haciendo, implicándonos en nuevas experiencias y experimentando en forma activa para comprender.

Dependiendo de la modalidad en que percibimos y/o procesamos las experiencias durante el proceso de aprendizaje, es como Kolb identifica los estilos de aprendizaje. Dichos estilos dependen de cuales sean las preferencias del individuo, tanto en percibir (sentir o pensar), como al procesar información (observar o hacer).

Para Kolb se desprenden cuatro estilos de aprendizaje, dependiendo de la combinación de preferencias:

- Estilo Divergente: Experiencia Concreta + Observación Reflexiva
- Estilo Asimilador (Conceptualización Abstracta + Observación Reflexiva)
- Estilo Convergente (Conceptualización Abstracta + Experimentación Activa)
- Estilo Acomodador (Experiencia Concreta + Experimentación Activa)

Enseguida se especificaran cada una de ellas:

#### Estilo Divergente

Kolb (1984a) define en el estilo divergente a las personas que funcionan bien en situaciones que exigen producción de ideas. También se incluye aspectos relacionados con las actividades y resultados en los cuales se evidencia este estilo en los aprendiz.

#### Estilo Convergente

Dicho estilo se caracterizan por desempeñarse mejor en las pruebas que requieren respuesta o solución concreta, por organizar sus conocimientos usando un razonamiento hipotético deductivo, y por orientarse más por las cosas que por las personas. Ellos funcionan bien realizando proyectos prácticos, clasificando información, realizando ejercicios de memorización (Kolb, 1984b).

#### Estilo Acomodador

Se distinguen por su habilidad para adaptarse e involucrarse en situaciones nuevas, se sienten cómodos con las personas, son intuitivos, observadores, pragmáticos, relacionan contenidos, son imaginativos y emocionales; prefiere estrategias metodológicas como trabajar en grupo, ejercicios imaginativos, trabajos de expresión artística, leer y discutir temáticas, realizar gráficos ilustrativos y entrevistas, todas ellas actividades que son incluidas en el desarrollo del curso.

## Estilo Asimilador

Se caracterizan porque privilegian la conceptualización y abstracción, además de la observación reflexiva, ya que es llevada más hacia las ideas y los conceptos; busca crear modelos y valorizar la coherencia (Kolb, 1984b).

Cada persona de manera individual se sentirá más cómoda dependiendo su estilo de aprendizaje de acuerdo a sus preferencias.

### **2.5.2 Modelo de Honey y Mumford: Características y tipología.**

Honey y Mumford (1986) inician su trabajo con las aportaciones teóricas de Kolb (1984) pero intentando desarrollar un instrumento más completo que el “Learning Style Inventory” (LSI). Entienden que el aprendizaje se base en un proceso circular de cuatro etapas, y que los estilos cognitivos del sujeto, la personalidad y la experiencia suponen las bases de dicho aprendizaje. Pretenden dar respuesta a por qué dos personas en la misma situación que comparte texto y contexto, una aprende y la otra no. La solución se encuentra en las diferentes necesidades de los individuos, la distinta perspectiva al exponerse a las situaciones de aprendizaje, y sobre todo, en el modo en el que entienden y asimilan el saber.

La clasificación de los estilos de aprendizaje realizada por Honey y Mumford se basa en el análisis de componentes principales de la aplicación de su cuestionario de estilos de aprendizaje, a un grupo de estudiantes.

Este cuestionario mide la tendencia general del comportamiento personal, y está compuesto por ochenta ítems, a los que los estudiantes deben responder si están de acuerdo o en desacuerdo. El concepto comportamental describe una acción que puede realizarse.

Honey y Mumford (1986) identifican cuatro tipos de estilos de aprendizaje:

- Estilo activo
- Estilo Reflexivo
- Estilo Teórico
- Estilo Pragmático.

Enseguida enunciaremos cada una de ellas, así como características en donde se contendrán: características principales y características secundarias (Alonso,1992). Esta distribución no es arbitraria, sino que es fruto de una investigación llevada a cabo por este autor, en donde se realizó un análisis de componentes principales y análisis factorías. Las categorías con mejores puntuaciones son las características principales y el resto forman parte de las secundarias y pretenden clarificar las destrezas que los aprendices son capaces de desarrollar por cada uno de los estilos de aprendizaje.

## Estilo Activo

Alguien que predomina con este estilo de aprendizaje, se refiere a una persona que se relaciona en nuevas experiencias y lo hace sin prejuicios. Están abiertos y entusiastas con nuevos retos y experiencias, y no son desconfiados. Para ellos es necesario probar e intentar aunque sea una vez, disfrutan del momento y de situaciones que involucren alguna novedad.

Para las personas con este estilo preferencial deben tener un desafío tras otros, ya que si alguna función o actividad no les resulta motivante se abandona por otra. No les gustan los proyectos o tareas que involucren desarrollo a largo plazo, ya que son personas que desean realizarlo de inmediato y de la actuación en el momento. Usualmente se integran con facilidad en los grupos e intentan ayudar a más personas a realizar diversas funciones.

Enseguida se mencionan las características principales como secundaria para el Estilo de Aprendizaje “ACTIVO”:

<b>PRINCIPALES</b>	Animador, Improvisador, Descubridor, Arriesgado, Espontáneo
<b>SECUNDARIAS</b>	Creativo, Novedoso, Aventurero, Renovador, Inventor, Vital, Vividor de la experiencia, Generador de Ideas, Lanzado, Protagonista, Chocante, Innovador, Conversador, Líder, Voluntarioso, Divertido, Participativo, Competitivo,

	Deseoso de aprender, Solucionador de Problemas, Cambiante.
--	--

Tabla ilustrativa – Características principales y secundarias Estilo Activo

Podemos visualizar que este estilo de aprendizaje se distingue por no tener miedo a lo nuevo y comenzar a descubrir.

#### Estilo Reflexivo

Alguien que predomina con este estilo de aprendizaje, se visualiza como una persona un poco más analítica, en caso de una nueva experiencia o proyecto, prefiere analizarla desde varios escenarios o perspectivas distintas.

Recaban muchos datos y deben de llegar a un análisis detallado, por ello sus conclusiones pueden llevar mayor tiempo, son prudentes y hacen hasta lo imposible por conseguir lo que se proponen.

Para tomar una decisión prefieren considerar cualquiera de las distintas alternativas y evitar algún escenario inesperado, le es gratificante observar y escuchar a las demás personas, cuando realmente llevan a actuar es una vez que dominan la situación en la que se encuentren, son tolerantes y a la vez distantes.

Enseguida se mencionan las características principales, así como las secundarias para el Estilo de Aprendizaje “REFLEXIVO”:

<b>PRINCIPALES</b>	Analítico, Receptivo, Conciencioso, Ponderado y Exhaustivo.
<b>SECUNDARIAS</b>	Observador, Recopilador, Paciente, Cuidadoso, Detallista, Elaborador de Argumentos, Estudioso de comportamientos, Registrador de datos, Investigador, Asimilador, Escritor de informes, Lento.

Tabla ilustrativa – Características principales y secundarias Estilo Reflexivo

En este estilo de aprendizaje se puede considerar que la toma de decisión es mucho más lenta, debido a que la persona requiere mayor análisis y enfoque a los detalles.

#### Estilo Teórico

Alguien que predomina con este estilo de aprendizaje, corresponde a una persona que asimila los hechos una vez que observa y tienes datos dentro de teorías, usualmente esta preferencia de aprendizaje corresponde a alguien muy perfeccionista y estructurado.

En caso de toma de decisión o en una situación difícil, siguen un orden de distintas etapas lógicas. Son personas muy analíticas, tienen un pensamiento profundo y todo debe de llevar a una lógica.

Debido a que se basan mucho en datos y hechos, usualmente son enemigos de temas ambiguos y subjetivos.

Enseguida se mencionan las características principales, así como las secundarias para el Estilo de Aprendizaje “TEÓRICO”:

<b>PRINCIPALES</b>	Lógico, Objetivo, Crítico, Estructurado y Metódico.
<b>SECUNDARIAS</b>	Disciplinado, Planificado, Ordenado, Sintético, Razonador, Pensador, Perfeccionista, Buscador de Hipótesis, Buscados de Teorías y Modelos, Buscador de preguntas, Buscador de Conceptos, Buscador de racionalidad, Buscador de “por qué”, Inventor de procedimientos para...

Tabla ilustrativa – Características principales y secundarias Estilo Teórico

Para ellos todo tiene una lógica y un sentido de ser, prefieren analizar y sintetizar. Les es más fácil aprender si se les presenta algún modelo, sistema, teoría o concepto.



Se les dificulta verse obligado a hacer algún sin una visión clara y tener que participar en ciertos escenarios en donde se enfoquen en emociones y sentimientos, así como en participar en una discusión con problemas abiertos.

### Estilo Pragmático

Alguien que predomina con este estilo de aprendizaje, corresponde a una persona que suele ser una persona que ejecuta a la práctica a partir de nuevas ideas, y en la primera oportunidad que encuentre. Usualmente cuando les gusta algún tipo de proyecto actúan con seguridad y de manera rápida. Para ellos todo puede mejorar y no tienen buena convivencia con personas con estilo de aprendizaje teórico, suelen ser impacientes, les genera tensión.

Enseguida se mencionan las características principales, así como las secundarias para el Estilo de Aprendizaje “PRAGMÁTICO”:

<b>PRINCIPALES</b>	Práctico, Experimentador, Directo, Realista y Eficaz.
<b>SECUNDARIAS</b>	Útil, Rápido, Decidido, Planificador, Positivo, Concreto, Objetivo, Claro, Organizador, Solucionador de problemas, aplicador de lo aprendido, Planificador de Acciones, Técnico, Seguro de sí.

Tabla ilustrativa – Características principales y secundarias Estilo Pragmático.

En cuanto a las investigaciones de Alonso, C, Gallego, D. y Honey, P (1999) ellos afirman que las personas tienden a enfocarse más en una etapa que en otra, de esta forma generan preferencias, a lo que se le llama Estilo de Aprendizaje, así:

1. Estilo Activo: Experimental
2. Estilo Reflexivo: Analítico y concentrado en la reflexión
3. Estilo Teórico: Elaboración de Hipótesis
4. Estilo Pragmático: ligado a la aplicación

De acuerdo con Alonso C, Domingo J, Honey P (1994) los Estilos de Aprendizaje se pueden describir de la siguiente manera:

Estilo	Activo
Descripción	Los individuos activos se involucran totalmente y sin prejuicios en las experiencias nuevas. Disfrutan el momento presente y se dejan llevar por los acontecimientos. Suelen ser de entusiastas ante lo nuevo y tienden a actuar primero y pensar después en las consecuencias. Llenan sus días de actividades y tan pronto disminuye el encanto de una de ellas se lanzan a la siguiente. Les aburre ocuparse de planes a largo plazo y consolidar los proyectos, les gusta trabajar rodeados de gente, pero siendo el centro de las actividades. La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿'Cómo?
Características Generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mente abierta, no escépticos, acometen con entusiasmo nuevas tareas.</li> <li>2. Gente del aquí y ahora, que les encanta vivir nuevas experiencias.</li> <li>3. Crecen ante los desafíos de nuevas experiencias, y se aburren con los largos plazos.</li> <li>4. Son personas muy de grupo que se involucran en los asuntos de los demás y centrar a su alrededor todas las actividades.</li> </ol>
Características Principales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Animador</li> <li>2. Improvisador</li> <li>3. Descubridor</li> <li>4. Arriesgado</li> <li>5. Espontaneo</li> </ol>
Aprenden mejor...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando se lanzan a una actividad que les presente desafío</li> <li>2. Cuando realizan actividades cortas y de resultado inmediato</li> <li>3. Cuando hay emoción, drama y crisis.</li> </ol>
Se les dificulta...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando tienen que adoptar un papel pasivo</li> <li>2. Cuando tienen que asimilar analizar e interpretar datos.</li> <li>3. Cuando tienen que trabajar solos.</li> </ol>

Cuadro. Estilos de Aprendizaje, Alonso C, Domingo J, Honey P. (1994)

Estilo	Reflexivo
Descripción	<p>Los individuos reflexivos tienden a adoptar la postura de un observador que analiza sus experiencias desde muchas perspectivas distintas. Recogen datos y los analizan detalladamente antes de llegar a una conclusión. Para ellos lo más importante es esa recogida de datos y su análisis concienzudo, así que procuran posponer las conclusiones todo lo que pueden. Son precavidos u analizan todas las implicaciones de cualquier acción antes de ponerse en movimiento. En las reuniones observan y escuchan antes de hablar, procurando pasar desapercibidos.</p> <p>La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es “¿Por qué?”</p>
Características Generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su filosofía es la prudencia, no dejan piedra sin mover, miran bien antes de pasar.</li> <li>2. Gustan considerar todas las alternativas posibles, antes de cualquier movimiento.</li> <li>3. Disfrutan observando la actuación de los demás, los escuchan y no intervienen hasta haberse adueñado de la situación.</li> <li>4. Crean a su alrededor un clima algo distante y condescendiente.</li> </ol>
Características Principales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponderado</li> <li>2. Concienzudo</li> <li>3. Receptivo</li> <li>4. Analítico</li> <li>5. Exhaustivo</li> </ol>
Aprenden mejor...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando pueden adoptar la postura de observador.</li> <li>2. Cuando pueden ofrecer observaciones y analizar la situación</li> <li>3. Cuando pueden pensar antes de actuar.</li> </ol>
Se les dificulta...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando se les fuerza a convertirse en el centro de atención.</li> <li>2. Cuando se les apresura de una actividad a otra.</li> <li>3. Cuando tienen que actuar sin poder planificar previamente.</li> </ol>

Cuadro. Estilos de Aprendizaje, Alonso C, Domingo J, Honey P. (1994)

Estilo	Teórico
Descripción	<p>Los individuos teóricos adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente. Piensan de forma secuencial y paso a paso, integrando hechos dispares en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar la información y su sistema de valores premia la lógica y la racionalidad. Se sienten incómodos con los juicios subjetivos, las técnicas de pensamiento lateral y las actividades faltas de lógica clara.</p> <p>La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es “¿Qué?”</p>
Características Generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocan los problemas vertical y escalonadamente, por etapas lógicas.</li> <li>2. Tienden a ser perfeccionistas.</li> <li>3. Integran hechos en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar.</li> <li>4. Son profundos en su sistema de pensamiento cuando establecen principios, teorías y modelos Si es lógico, es bueno.</li> <li>5. Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y ambiguo.</li> </ol>
Características Principales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metódico</li> <li>2. Lógico</li> <li>3. Objetivo</li> <li>4. Crítico</li> <li>5. Estructurado</li> </ol>
Aprenden mejor...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de modelos, teorías, sistemas.</li> <li>2. Con ideas y conceptos que presenten un desafío.</li> <li>3. Cuando tienen oportunidad de preguntar e indagar.</li> </ol>
Se les dificulta...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con actividades que impliquen ambigüedad e incertidumbre.</li> <li>2. En situaciones que enfaticen las emociones y los sentimientos.</li> <li>3. Cuando tienen que actuar sin un fundamento teórico.</li> </ol>

Cuadro. Estilos de Aprendizaje, Alonso C, Domingo J, Honey P. (1994)

Estilo	Pragmático
Descripción	<p>Los individuos pragmáticos les gusta probar ideas, teorías y técnicas nuevas, y comprobar si funcionan en la práctica. Les gusta buscar ideas y ponerlas en práctica inmediatamente, les aburren e impacientan las largas discusiones discutiendo la misma idea de forma interminable. Son básicamente gente práctica, apegada a la realidad, a la que le gusta tomar decisiones y resolver problemas. Los problemas son un desafío y siempre están buscando una manera mejor de hacer las cosas.</p> <p>La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es “¿Qué pasaría si...?”</p>
Características Generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gusta de actuar rápidamente y con seguridad con las ideas y proyectos que le atraen.</li> <li>2. Tienden a impacientarse cuando alguien teoriza.</li> <li>3. Pisan la tierra cuando hay que tomar una decisión o resolver un problema.</li> <li>4. Piensan que “siempre se puede hacer mejor; si funciona es bueno”</li> </ol>
Características Principales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experimentador</li> <li>2. Práctico</li> <li>3. Directo</li> <li>4. Eficaz</li> <li>5. Realista.</li> </ol>
Aprenden mejor...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con actividades que relacionen la teoría y la práctica.</li> <li>2. Cuando ven a los demás hacer algo.</li> <li>3. Cuando tienen la posibilidad de poner en práctica inmediatamente lo que han aprendido.</li> </ol>
Se les dificulta...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando lo que aprenden no se relacionan con sus necesidades inmediatas.</li> <li>2. Con aquellas actividades que no tienen una finalidad aparente.</li> <li>3. Cuando lo que hacen no está relacionado con la realidad.</li> </ol>

Cuadro. Estilos de Aprendizaje, Alonso C, Domingo J, Honey P. (1994)

## 2.6 Generaciones: Concepto

El término generación citado por Gilburg (2007) está referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.

En los últimos tiempos ha surgido la tendencia científica, antropológica y social de clasificar a las generaciones de seres humanos según los periodos sociales, históricos y tecnológicos que han condicionado sus ambientes y posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Para William Strauss y Neil Howe (1991), citados por Gilburg (ob.cit), autores y oradores conocidos por sus teorías sobre un ciclo recurrente de generaciones en la historia; “Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es el periodo de una fase de vida. Las generaciones tienen 4 tipos, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación.”

De esta forma nacen las siguientes clasificaciones: la generación Babyboomers, la generación X, que abarca a los nacidos entre los años 70 y 85; la generación Y, que incluye a los nacidos en la década de los ochenta y principios de los noventa; y la actual, la generación Z, que comprende a los nacidos entre principios de los años noventa y el año 2004/2005 aproximadamente (Ensinck, 2013).

### **2.6.1 Las generaciones (Babyboomers, X, Y): Conceptos y características.**

- **BabyBoomers:** Nacieron entre los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y 1964. El recorte de personal corporativo de la década de los ochenta y noventa hizo a un lado a millones de Baby Boomers.

Características: Disciplina, el orden y el respeto a los demás; sobresalen por su estabilidad laboral, su lealtad institucional, preferencia por empleos a tiempo completos, bajo ausentismo y organizaciones jerárquicas

- **Generación X:** Nació entre 1965 y 1983 y son considerados escépticos, pragmáticos y viven una transformación del modelo familiar tradicional por cuanto sus madres se han incorporado masivamente al mercado laboral.

Características: Rompen patrones tradicionales como ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras organizacionales jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales, son leales a sus empleadores y conocen el valor del compromiso.

- **Generación Y:** se los conoce como los “nativos digitales”, nacidos entre 1984 a 1990. “Son la primera generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad y con todas las comodidades. Son personas que no tienen miedo al cambio y que pueden fácilmente cambiar de trabajo. Sus principales características son la falta de lealtad con sus empleadores, multifacéticos, creativos, celebran la diversidad y son optimistas. Son individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.”

Características: No busca estabilidad laboral, no siguen políticas establecidas y tienen otras perspectivas respecto al trabajo. Nuevas ideas y estrategias, frescura, energía y actitud positiva al trabajo.

Realmente existen muchas fuentes y autores que han investigado sobre el rubro generacional y épocas o fechas específicas para nombrar a cierta generación; sin embargo todos concretan en que existen 4 generaciones.

Enseguida se ilustrara un resumen como revisión a la literatura de este concepto:

Glass Amy de (SHRM;2004)	Veteranos 1925-1940	Baby boom 1941-1960	Generación X 1961 – 1976	Milenarista 1977 – 1992	-
Howe and Strauss (2000)	Generación Silenciosa 1925-1943	Baby Boom 1943-1969	3ª Generación 1961 – 1981	G Milenarista 1982 – 2000	-
Lancaster and Stillman (2002)	Tradicionalistas 1900-1945	Baby Boom 1946 – 1964	Generación X 1965 – 1980	Milenaristas, Gen Y, 1981-1999	-
Martin and Tulgan (2002)	Generación silenciosa 1925-1942	Baby Boom 1943-1960	Generación X 1965-1977	G Milenarista 1978-2000	-
Oblinger and Oblinger (2005)	Maduros < 1945	Baby Boom 1947 – 1964	Generación X 1965-1980	Gen Y, Milenaristas, 1981-1995	Post milenaristas 1995-presente

Ogg y Bonalvet (2006)	Tradicionales Hasta 1950	Baby Boom 1951-1964	Generación X 1965-1983	Generación Y 1984-1990	-
Reeves and Oh (2007)	Generación Madura (1925-1945)	Generación del Boom 1946-1964	Generación X 1965-1980	G Milenarista 1981-2000	Generación Z 2001-presente
Tapscott (1998)	-	Generación del Baby Boom 1946-1964	Generación X 1965-1975	Generación Digital 1976-2000	-
Zemke et al (2000)	Veteranos 1922-1943)	Baby Boom 1943-1960	Generación X 1960-1980	Los siguientes 1980-1999	

Tabla. Clasificaciones de generaciones, Fuente (Reeves & Oh (2007)) adaptada y ampliada por los autores.

Para efectos de esta investigación tomaremos en cuenta la referencia de Ogg y Bonalvet (2006), y partiendo de las tres generaciones que se encuentran actualmente en el ámbito laboral, siendo las siguientes: Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

## **2.7 La interacción de las generaciones en la organización.**

Parte de la ventaja competitiva para las organizaciones hoy en día, es poder tener una gestión organizacional entre las diversas generaciones.

Si realizamos una síntesis de gestión y organización con enfoque empresarial, podemos citar a García et al. (2008), afirmando sobre la convivencia de las generaciones en la empresa “plantea un reto a los directivos y a los profesionales de los recursos humanos”.

Es un reto empresarial conocer a las distintas generaciones, cuáles son sus características, diferenciadores y motivantes laborales, realmente cada una de los conceptos anteriormente señalados, ayudaran a realizar una correcta gestión organizacional multigeneracional.

Realmente el mayor enfoque que se deberá otorgar en la organización es sobre la generación Y, siendo la que actualmente se encuentra recién incorporada en ámbitos laborales y debemos comprender a profundidad sus componentes.



## 2.8 Diferenciadores entre las generaciones en la organización.

La interacción entre las generaciones no es fácil, debido a que cada una de ellas tiene diversas actitudes, conocimientos, comportamientos, hábitos y valores distintos. Enseguida se muestra la tabla resumen con algunos de estos diferenciadores:

Baby Boomers	Generación X	Generación Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajador en exceso</li> <li>• Busca estatus</li> <li>• Desea permanecer joven</li> <li>• Leal</li> <li>• Calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Móvil</li> <li>• Impaciente</li> <li>• Self-branding</li> <li>• Flexible</li> <li>• Variedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Personalización</li> <li>• Entretenimiento</li> <li>• Libertad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Cuestionamiento</li> <li>• Velocidad</li> </ul>

*Fuente: Manpower, 2010.*

Es importante señalar que las características de las generaciones se pueden referirse a cada uno de los individuos que la componen; si no realmente a como la sociedad percibimos cada una de las generaciones englobadas, en la siguiente clasificación podremos visualizar algunas otras diferencias inter-generacionales

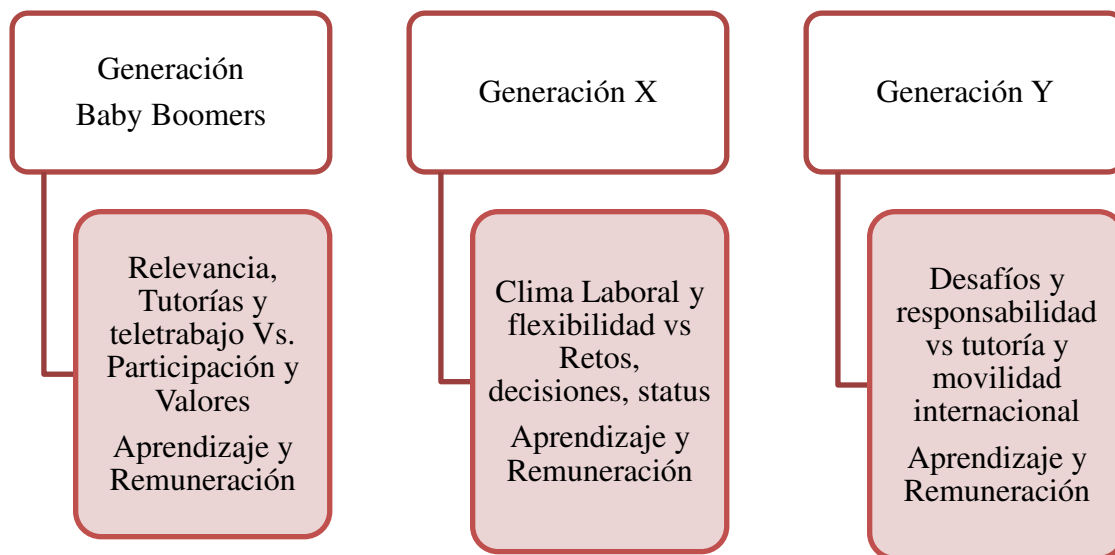
Baby Boomers	Generación X	Generación Y
<p>Apoyan a las personas de nuevo ingreso.</p> <p>Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella.</p> <p>Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo.</p> <p>Son muy responsables y disciplinados.</p> <p>No son conflictivos y quieren modernizarse</p>	<p>Tienen más experiencia y responsabilidad.</p> <p>Están más capacitados y son más estables; cuidan su empleo.</p> <p>Enseñan a los jóvenes.</p>	<p>Tienen nuevas ideas y estrategias; fresca y energía.</p> <p>Tienen mejor actitud y más agresividad.</p> <p>Están más actualizados en la tecnología.</p>
No se acoplan con personas	Tienen ideas fijas y les	Son inmaduros e inestables.

de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Pensamiento cerrado Faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse.	cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos	Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos
Están cansados. Creen tener competencia con los jóvenes. Conocen bien sus actividades.	Tienen una vida estable. Tienen sus propias ideas	No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas. Tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.

*Para efectos de contextualizar el presente trabajo, se toma de la fuente directa: Manpower, 2010.*

## **2.9 Nivelación de necesidades motivacionales por generación.**

Es de gran importancia conocer las necesidades motivacionales de cada generación y las expectativas que se tienen como plan de vida y trabajo; sin embargo esto varían por persona, en el siguiente gráfico se muestran los motivacionales por grupo de generación, que realizó Manpower (2010), en cierta investigación relacionada a las generaciones y su interacción organizacional:



Fuente: Manpower, 2010.

Aunque en general sigue siendo importante y un motivante para las tres generaciones que interactúan actualmente en la organización, también se pueden destacar factores como el clima laboral, en donde es importante el ambiente entre compañeros de trabajo y tener seguridad en el mismo, así como la movilidad internacional para las generaciones de recién ingreso en la organización, es factor importante la diversidad cultural dentro de la organización, y para ellos es un motivacional importante en la fuerza laboral.

Es importante destacar que para la generación X, es importante tener un estatus y realizar una venta de su propia marca, los Baby Boomers se destacan como dedicados y buscan más respeto y lealtad que un simple estatus.

## **2.10 Referentes teóricos y consideraciones para concepción de una estrategia.**

Si nos referimos históricamente al término “estrategia”, este proviene de la palabra griega estrategos, y su significado primitivo era ciencia de los generales, y ya posteriormente el término se utilizó a las cuestiones relativas al arte de la guerra y la previsión de recursos para desarrollarla. Años después se incluyó al tema de política, al campo de ciencias económicas y la actividad académica por (Neumman & Morgenstern,

1964) en donde se asociaba a su teoría sobre los juegos y direccionaron la definición terminológica hacia la idea de la competición.

Según (Lorences González & Perdomo Vázquez, 2003) la estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).

A su vez, Urquiza, H. (2009), define la estrategia como una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleados de manera interactiva logran una interacción proactiva de la organización con su entorno, ayudando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Se asume en la presente investigación como estrategia, lo definido por Urquiza (2009), este concepto contiene todos los componentes que a su juicio deben estar incorporados a una estrategia, para la mejor articulación de su propuesta en la solución del problema científico declarado. Si se parte de que el proceso de desarrollo de competencias laborales por generaciones realmente no existe dentro de la organización con giro logístico.

Desde el punto de vista psicológico la estrategia se sustenta en el enfoque histórico cultural en el que se asumen los principios y postulados de esta teoría y de su máximo representante L. S. Vigotsky, (Guzmán, 1993) que centra su atención en el papel de la educación para propiciar el desarrollo, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial).

A esta referencia de estrategia con enfoque psicológico parte un tema educativo y a su vez de desarrollo, en donde evidentemente puede ser ligado a un desarrollo profesional dentro de una organización.

### **2.11 Estrategia de capacitación.**

El proceso estratégico de la capacitación se puede definir como un conjunto de acciones que permitan preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral (Díaz, et al, 2008).

La capacitación se visualiza de una manera estratégica, siendo parte importante para la estrategia global de la organización, de esta manera sabremos desde el punto de capacitación de qué manera llevar a los empleados hacia la misma visión del negocio.

La estrategia de capacitación, está compuesta por diversos métodos y herramientas, las cuales serán de utilidad para llevar al colaborador hacia al aprendizaje de la mejor manera.

## **Capítulo III. Metodología**

### **3.1 Diseño**

El diseño del presente estudio es de tipo transversal descriptivo, en donde tenemos como propósito indagar los valores que manifiestan una o más variables y el procedimiento consiste en medir a un grupo de personas en una variable y proporcionar la descripción.

### **3.2 Operacionalización de variables**

Se contempla como variable independiente el rango de edad de los colaboradores a quienes se aplica el estudio y como variable dependiente es el estilo de aprendizaje.

### **3.3 Participantes**

Para el presente estudio se realizara en una organización de giro logístico, situada en Monterrey, Nuevo León, cuenta con 300 colaboradores (administrativos). Se contara con una muestra de personal para llevar a cabo la aplicación del estudio, esta muestra será de 54 personas, representando un 18% de la población.

### **3.4 Escenario**

La organización de giro logístico cuenta con presencia internacional en 7 países en México, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Perú y Brasil; sin embargo el presente estudio se encuentra concentrado únicamente en el país de México, específicamente en Monterrey, Nuevo León en la oficina corporativa.

### **3.5 Procedimiento**

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar un instrumentos de recolección de datos, el cual tiene que ser válido y confiable, aplicar ese instrumento; es decir obtener observaciones y mediciones de las

variables de interés y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas, para poder analizarse correctamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario de Honey-Alonso (CHAEA) en un tiempo de 25 minutos, el instrumento consta de 80 preguntas, la confiabilidad fue establecido por Alonso (1992, en Alonso et al. 1994) a través de la Prueba Alfa de Crombach.

Los resultados de confiabilidad de la prueba mencionada se sustentan con los datos siguientes: 0.6272 para el estilo activo; 0.7275 para el estilo reflexivo; 0.6584 para el estilo teórico; 0.5854 para el estilo pragmático.

Fue adaptado a nuestra realidad por Capella et al. (1994), revisaron también la confiabilidad del CHAEA a través de los métodos de Kuder Richardson No 20 y el Alfa de Crombach., encontrando 0.719 para el estilo activo; 0.766 para el estilo reflexivo; 0.671 para el estilo teórico; 0.845 para el estilo pragmático. Sin embargo, al correlacionar los coeficientes de confiabilidad entre perfiles, encontraron mayor consistencia en la estabilidad de los estilos activo, reflexivo y teórico.

El cuestionario de estilos de aprendizaje tiene baremos donde se identifica la preferencia del estilo de aprendizaje de acuerdo con las categorías: Muy Alta, Alta, Moderada, Baja y Muy baja. La hoja de cálculo arrojó el resultado por persona, según con el baremo; posteriormente con los resultados generales se realizaron tablas de frecuencia para identificar el número de personas que prioriza cada estilo de aprendizaje (Ver Tabla).

Estilo	Preferencia				
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Activo	0-6	7-8	9-12	13-14	15-20
Reflexivo	0-10	11-13	14-17	18-19	20
Teórico	0-6	7-9	10-13	14-15	16-20
Pragmático	0-8	9-10	11-13	14-15	16-20

*\*Tabla. Baremos Estilos de Aprendizaje CHAEA, (2011)*

Como se señala anteriormente aplicaremos el instrumento de CHAEA, el cual consiste de 80 ítems, y se encuentran vinculados a cada estilo de aprendizaje, 20 por cada estilo; los cuales presentaremos a continuación:

<i><b>Correspondencia Estilo de Aprendizaje – ITEMS – ESTILO ACTIVO</b></i>
<b>ACTIVO</b>
3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
9. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
13. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.
20. Me crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
26. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
37. Me siento incómodo con las personas calladas y demasiado analíticas.
41. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
48. En conjunto hablo más que escucho.
51. Me gusta buscar nuevas experiencias.
61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
74. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
75. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.



<i>Correspondencia Estilo de Aprendizaje – ITEMS – ESTILO REFLEXIVO</i>
<b>REFLEXIVO</b>
10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia
16. Escucho con más frecuencia que hablo.
18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
19. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
31. Soy cauteloso/a la hora de sacar conclusiones.
32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar mejor.
34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
36. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
39. Me agobia si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
44. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
65. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que se el/la líder o el/la que más participa.
69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
79. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.

<i>Correspondencia Estilo de Aprendizaje – ITEMS – ESTILO TEÓRICO</i>
<b>TEÓRICO</b>
2. Estoy seguro/a de lo que es bueno lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.
4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan
11. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.
15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas e imprevisibles.
17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
23. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
25. Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.
29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
33. Tiendo a ser perfeccionista.
45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
50. Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento
55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
60. Observo que, con frecuencias, soy uno/a de los/as más objetivos/as y desapasionados/as en las discusiones.
64. Con frecuencia miro hacia delante para prever el futuro.
66. Me molestan las personas que no actúan con lógica.
71. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
78. Si trabajo en grupo procuro que siga un método y un orden.
80. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.

<i>Correspondencia Estilo de Aprendizaje – ITEMS – ESTILO PRAGMÁTICO</i>
<b>PRAGMÁTICO</b>
1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
12. Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.
22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
40. En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.
47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
56. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.
62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.

Este cuestionario fue tomado por Catalina Alonso (Alonso y col., 1994), quien realizó la traducción al español, así como un amplio estudio de validación del instrumento, quien le da la denominación de “Cuestionario Honey- Alonso de Estilos de Aprendizaje – (CHEA)”.

Previo a la realización del cuestionario se notificó a cada uno de los colaboradores en la empresa de giro logístico, que los rasgos que son motivo de este estudio pretenden cuantificar características en las que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Se notificó que el instrumento aplicado mide atributos relacionados con la disposición personal del individuo frente al estudio.

Las instrucciones para la realización del cuestionar se hicieron de forma verbal, así como de forma escrita. Estas mismas se realizaron de forma breve y clara, únicamente relacionada con los procedimientos de respuesta, no se aclararon ítems particulares.

Los ítems que evalúan los cuatro estilos de aprendizaje: activos, reflexivos, teóricos y pragmáticos se distribuyeron de forma aleatoria en el cuestionario.

Las respuestas a los 80 ítems del cual está compuesto el cuestionar, son de dos posibles respuestas; respuesta positiva (+), se está más de acuerdo que en desacuerdo con la aseveración y negativa (-), si por el contrario se está más en desacuerdo. Se encarece que deben ser respondidos la totalidad de los ítems.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios, fueron tabulados en Excel y se asignaron formulas simples, para sumar las respuestas positivas en los ítems de cada uno de los estilos.

Los resultados de la aplicación del instrumento corresponden a una escala sumativa, esto consiste en que la puntuación total se calcula a partir de la suma de las respuestas proporcionadas a todos sus ítems, en este caso solo se consideran las respuestas afirmativas a la sentencia. El concepto psicométrico que deriva de esta manera de obtener la información en una única suma es que todos los ítem de la escala involucrados en el atributo, miden lo mismo.

El grado de relación entre los ítem que componen la escala es de fundamental importancia, este parámetro está determinado estadísticamente como una matriz de correlación entre los ítem y se conoce como el Coeficiente Alfa desarrollado por Cronbach (Cronbach, 1951)

## **Capítulo IV. Resultados**

Para conocer los perfiles de aprendizaje, cada una de las respuestas se contabilizó, en donde los ítem positivos (+) tuvieron un valor de 1 y los ítem negativos (-) con un valor asignado de cero (0). La sumatoria fue tabulada por persona, y aquí se obtuvo el estilo de aprendizaje preferencial. A la vez se tabuló la generación de cada persona para poder realizar el cruce preferencial por generación.

El propósito primordial del presente estudio estuvo encaminado a determinar si existe preferencia de aprendizaje por generación (Baby Boomers, X, Y) dentro de una organización.

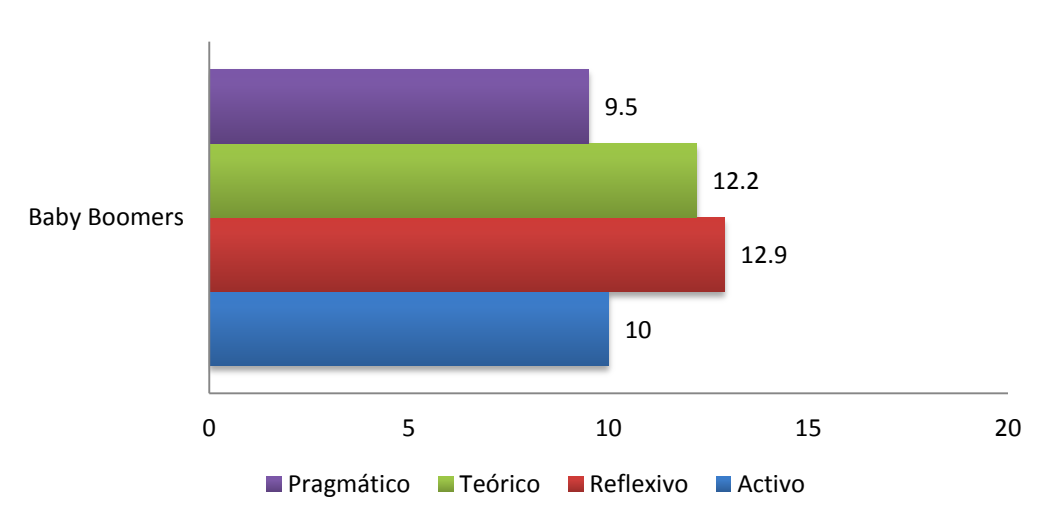
A continuación se observarán a partir de tablas y gráficos los resultados obtenidos de la aplicación de CHEA, y el análisis realizado.

Como primer resultado y siendo el objetivo principal del presente estudio, en la siguiente tabla se muestran los resultados del promedio de estilos de aprendizaje por generación:

<b>Generación</b>	<b>Estilo de Aprendizaje</b>			
	<b>Activo</b>	<b>Reflexivo</b>	<b>Teórico</b>	<b>Pragmático</b>
Baby Boomers	10	12.9	12.2	9.5
Generación X	9.3	9.5	11	12.3
Generación Y	12	9.6	8.8	11.8

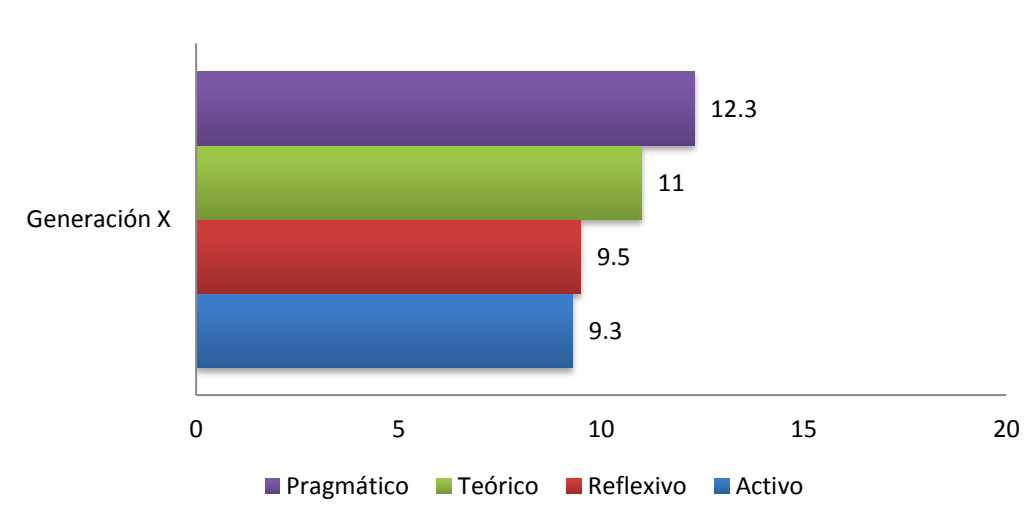
*\*Tabla. Resultados de promedio de estilos de aprendizaje por generación*

Enseguida se mostrará de manera gráfica cada uno de los estilos de aprendizaje por generación para visualizar la tendencia de cada una.



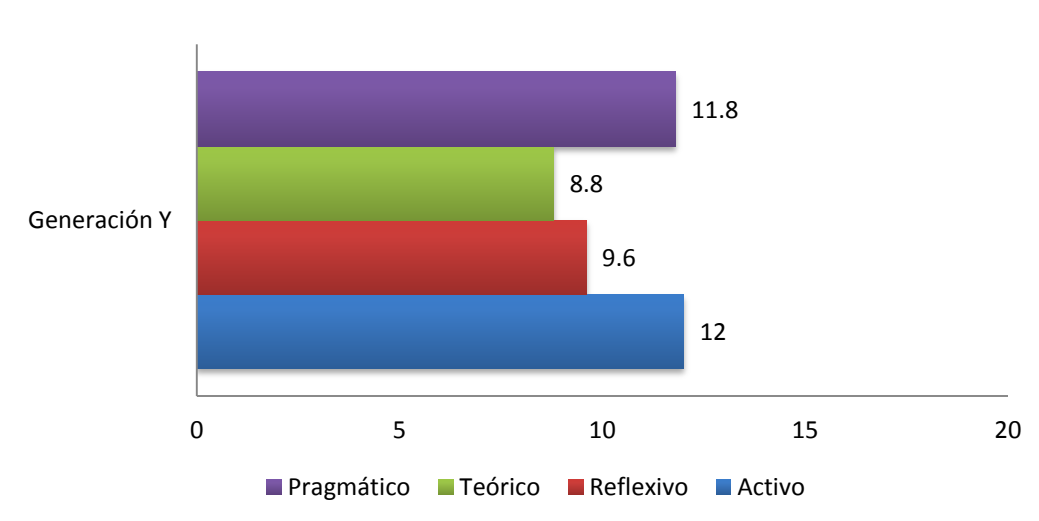
Iniciamos con la gráfica de la generación Baby Boomers, quienes muestran un promedio de 12.9 en el estilo reflexivo, el cual representa el mayor puntaje en esta generación, esto quiere decir que ellos son individuos que prefieren observar y analizar detenidamente, desean considerar cada una de las opciones y analizar minuciosamente antes de llegar a una conclusión.

El estilo reflexivo en el ámbito de aprendizaje quieren responder a la pregunta: ¿Por qué?



Continuamos con la gráfica de la Generación X, ellos muestran su promedio más alto en el estilo de aprendizaje pragmático, con un 12.3. Las personas que corresponden a esta generación son personas que intentan poner en práctica todo lo que aprenden, ellos buscan realizar cualquier actividad de forma rápida y siempre buscando la eficacia en sus acciones, así como en sus decisiones. En resumen son personas prácticas, apegadas a la realidad y también les gusta solucionar problemas.

Estos individuos responden a la pregunta ¿Qué pasaría si...? en un ámbito de aprendizaje.

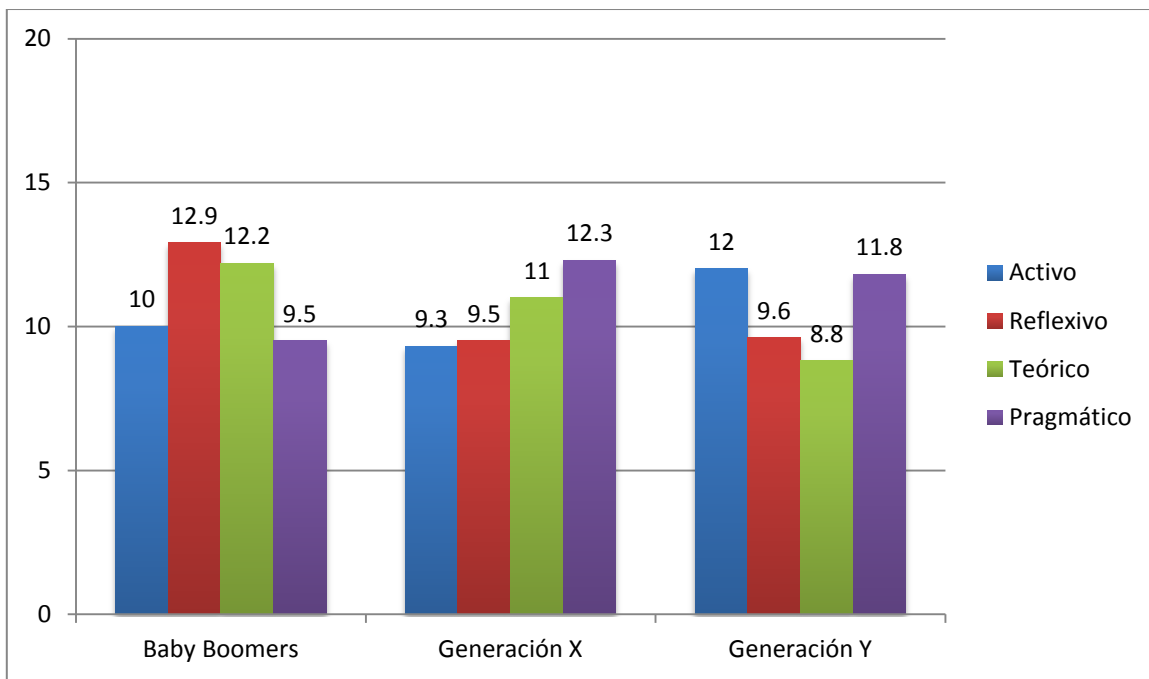


Continuamos con la gráfica de la Generación Y, la cual también se conoce como Generación Milenio. En la gráfica podemos observar que el promedio más alto es representado por el estilo de aprendizaje activo, con un 12. Estas personas son muy entusiastas y suelen accionar de inmediato y después pensar en las consecuencias. Les gusta trabajar en actividades o proyectos de corto plazo, en cuanto terminan algo ya están realizando alguna otra actividad.

En cuestiones de aprendizaje responden a la pregunta ¿Cómo?

Con la finalidad de sintetizar lo anterior, enseguida se muestra una gráfica global del estudio, en donde podremos encontrar a las tres generaciones que actualmente

interactúan en la organización, así como el promedio de cada uno de los estilos de aprendizaje analizados en este estudio.



Conforme a lo anterior podemos señalar que es de gran importancia que cada tema o curso de capacitación tenga un método de enseñanza integral por parte de los instructores, en donde puedan englobar los diferentes estilos de aprendizaje que corresponde a cada generación.

Enseguida se muestra las recomendaciones que debemos contemplar para las técnicas de capacitación por estilo de aprendizaje, teniendo en cuenta los rasgos de aprendizaje que los distinguen:



<b>Estilos de Aprendizaje</b>	<b>Rasgos distintivos de aprendizaje</b>	<b>Técnicas de capacitación</b>
<b>Activos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se lanzan a una actividad que les presente desafío</li> <li>• Cuando realizan actividades cortas y de resultado inmediato</li> <li>• Cuando hay emoción, drama y crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulación de condiciones reales</li> </ul>
<b>Reflexivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando pueden adoptar la postura de observador.</li> <li>• Cuando pueden ofrecer observaciones y analizar la situación</li> <li>• Cuando pueden pensar antes de actuar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de casos</li> <li>• Charola de pendientes</li> </ul>
<b>Teórico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de modelos, teorías, sistemas.</li> <li>• Con ideas y conceptos que presenten un desafío.</li> <li>• Cuando tienen oportunidad de preguntar e indagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas</li> <li>• Sesiones directa experto - aprendiz</li> </ul>
<b>Pragmático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con actividades que relacionen la teoría y la práctica.</li> <li>• Cuando ven a los demás hacer algo.</li> <li>• Cuando tienen la posibilidad de poner en práctica inmediatamente lo que han aprendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación o sociograma</li> <li>• Simuladores</li> </ul>

## **Capítulo V. Conclusión**

En resumen, existe una tendencia de estilos de aprendizaje por generación, esto no significa que todos aprendamos de una misma manera; sino que, por generación hay predominantes de estilos de aprendizaje y con base a esto debemos reflexionar sobre nuestras estrategias humanas en las organizaciones. Actualmente nos enfocamos en el rango de posición de las personas, sin importar la generación a la que pertenecen.

En este estudio podemos visualizar que en efecto las generaciones tienden aprender de una manera distinta y por ello será importante re evaluar la estrategia de capacitación que está siendo utilizada.

La estrategia de capacitación deberá estar compuesta por diversos factores y también con distintas herramientas, tendrá que ser integral considerando siempre que a las distintas generaciones que interactúan en una organización.

Enseguida se mencionan algunos puntos relevantes que se deben considerar por estilo de aprendizaje y con ello accionar al método de enseñanza que contendrá la estrategia de capacitación:

**Activos:** Para aprender mejor requieren de actividades variadas y de aquellas que suponen un desafío, en actividades cortas y situaciones de crisis.

**Reflexivos:** Las personas que pertenecen a este estilo de aprendizaje, suelen aprender mejor cuando son observadores y cuando pueden analizar la situación y después accionar.

**Teóricos:** Ellos aprenden mejor con modelos, teorías, ideas y conceptos que representen un desafío. Acostumbran a preguntar e indagar.

**Pragmáticos:** Aprenden mejor al relacionar la teoría y la práctica, cuando ven a alguien más haciendo algo y cuando lo que aprenden lo pueden poner en práctica de inmediato.

En general dentro de cada uno de los cursos, capacitaciones, sesiones o certificaciones que contemplan dentro de la estrategia de capacitación en una organización, deberá contener todos los puntos anteriormente mencionados, con ello garantizamos que cada persona se adecue a su estilo de aprendizaje.

En caso de que alguna capacitación en particular sea por generación, nuestra propuesta de oferta formativa y método de enseñanza podrá ser específico dependiendo de la generación a quien será dedicado.

## **Bibliografía**

- ALBUERNE, Fernando. Estilos de aprendizaje y desarrollo: perspectiva evolutiva. En Infancia y aprendizaje. Journal for the study of education and development N° 67, pp.19-34 (1994). ALONSO,
- Alonso, C.; Gallego, D.; Honey, P. (1994). Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y Mejora. Bilbao: Ediciones Mensajero (6ª Edición).
- ALONSO, Catalina, GALLEGO, Domingo y HONEY, Peter. Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora. Bilbao: Ediciones Mensajero, 1995.
- Arias, Fernando (1999) Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño. Sexta edición. México, Trillas.
- Ausubel, D.P; Novak, J.D y Hanesian, H. (1983), Psicología Educativa México, Trillas (Ed. Orig. 1978)
- Beltrán, J. (1990), Aprendizaje. Diccionario de Ciencias de la Educación. Madrid: Paulinas.
- Cotton, J.W (1989). Antecedentes históricos de la teoría del aprendizaje. Enciclopedia Internacional de la Educación. Barcelona: MEC y Vicens – Vives.
- Dessler, Gary (2001) Administración de personal. Octava edición, México; Pearson Educación.
- Díaz, S; Grillo, A; Torrente, I (2008). La estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales Revista BET. Sime. Octubre/diciembre. En línea,
- Domjan, M. (2003). Principios de aprendizaje y conducta (5ª ed). Madrid: Thompson
- Ensinck, M. (2013) Generación Z: La vida a través de una pantalla. <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2013/01/20/cuerpo-principal/001>
- Gilburg, Deborah, 2007, Brecha de Liderazgo. Fuente. [www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html](http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html) -29k.
- Gordon H. Bower, Ernest R. (1989) Capítulo 3 "Teorías del Aprendizaje".Hilgard, Edit. Trillas, México D.F.
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa, Buenos Aires, Editorial Granica, 1998.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003): “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. Chile.

- Honey, Peter y Mumford, Allan. Using your learning styles. 2a. ed. Maidenhead: Berkshire, 1986.
- Jarvis, P. Adult & Continuing Education. Theory and Practice. Second Edition. Routledge: New York, NY. 1995.
- Knowles, M. (1970) El aprendiz adulto: una especie descuidada
- Knowles, M.S. (2001). Andragogía. El aprendizaje de los adultos. Oxford University Press, México.
- Knowles, M.S. 1970. *The Modern Practice of Adult Education: andragogy versus pedagogy*. New York, Association Press.
- Kolb, D. (1999). Experiential learning theories: Previous Research and New Directions. Department of organizational behaviour. Weatherhead School of Management.
- Leffew II J:John Dewey(1859-1952).  
<http://personal.ecu.edu/mccartyr/american/leap/dewey.htm>
- Ley Federal del Trabajo, Segunda Sección, Artículo 153 – F.
- Manpower Inc. (2010). La interacción generacional en el trabajo. Recuperado de <http://www.manpower.com.mx>
- Marton, F. (1975). On Non-Verbatim Learning: I, Level of Processing and Level of Outcome. Reports from the Institute of Education, University of Göteborg,.
- Matos, F. (2000). Modelo de Construcción del Conocimiento en el Aula para una Educación Integral. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Santa María.
- Mensajero. Bilbao. España (1995). ALONSO, C.; Gallego, D.; HONEY, P. (1994). Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y Mejora. Bilbao: Ediciones Mensajero (6ª Edición).
- Merrill, M.D., 1987, A lesson based on the component display theory. En Ch. M. Reigeluth (Ed.), Instructional theories in action. Lessons Illustrating selected theories and models. Hillsdale: Erlbaum.
- Nelly J: Experiential learning and experiential education. Philosophy, theory, practice and resources. 2005. <http://www.wilderdom.com/experiential/>
- Ogg, J. & Bonvalet, C. 2006, "The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective", Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC), [www.youngfoundation.org.uk](http://www.youngfoundation.org.uk).

- Pajares, F. (2002). Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning. *Theory into the Practice*, 41, 116-125.
- Ramsden, P. (Ed.) (1988). *Improving learning. New perspectives*. Londres: Kogan
- Reeves, T.; Oh, E. (2007). "Generational differences" in *The Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Eds. M.D. M. Spector, V.M.J. Merrill & Driscoll M. P., pp. 296-303.
- Rodriguez, Joaquin (1991) *Administración moderna del personal*. Séptima edición. México: Thompson.

## **Anexos**

### **ANEXO 1: Carta de consentimiento informado**

#### ***Consentimiento informado***

Usted fue seleccionado para participar en el estudio **“Estilo de Aprendizaje de las diversas generaciones (“Baby Boomers, X, Y”) en la organización”**, se le aplicará una cédula de datos personales y un instrumento que mide el estilo de aprendizaje, por lo cual no necesito su nombre ni su domicilio, la encuesta se llevará a cabo solo si usted autoriza y se requiere de 15 a 20 minutos de tiempo y se realizara en un lugar cómodo y con privacidad.

Prevía a esta información, el que usted desee formar parte de este estudio será su libre decisión y es voluntario. Además, si usted decide no participar, esta decisión no tiene ninguna sanción o consecuencia en su trabajo, ni existirá por parte del investigador ningún acto contrario al profesional, usted seguirá contando con sus derechos laborales.

La información que usted nos proporcione es anónima. Es decir, que el investigador no puede relacionar a una persona con la información obtenida. Además la accesibilidad a los datos solo la tendrá el autor del estudio.

Consentimiento para participar en el estudio de investigación.

La Lic. Karla Rivera me ha explicado y dado a conocer en qué consiste el estudio, así como de que puedo optar por libremente por dejar de participar en cualquier momento que lo desee.

---

Nombre y firma del Participante

---

Fecha

---

Nombre y firma del Investigador

---

Nombre y firma del asesor

En caso de dudas, puede comunicarse con la Lic. Karla L. Rivera Montemayor, tel. 83282926.

## ANEXO 2: Cuestionario

### ***CUESTIONARIO HONEY- ALONSO de ESTILO DE APRENDIZAJE***

Favor de completar tus datos personales en el siguiente rubro:

**EDAD:**

**GENERO:**

**CARRERA PROFESIONAL:**

**ÁREA FUNCIONAL:**

*(Op, TI, RH, ADM, etc)*

**NIVEL DE CONTRIBUCIÓN:**

*(Analista, Coordinador, Jefe, Gte, Director)*

### **INSTRUCCIONES**

- Este cuestionario ha sido diseñado para identificar tu estilo de aprendizaje. NO es un test de inteligencia, ni de personalidad.
- No hay límite de tiempo para responder el cuestionario.
- No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que seas sincero/a en tus respuestas.
- Si estás **más de acuerdo** que en desacuerdo con la sentencia marca con un círculo el signo de más (+)  
Si por lo contrario, estas **más en desacuerdo** que de acuerdo, marca con un círculo el signo de menos (-)

***Por favor responde todas las sentencias.***

SENTENCIA	+	-
1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.	+	-
2. Estoy seguro lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.	+	-
3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.	+	-
4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.	+	-
5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.	+	-
6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.	+	-
7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.	+	-
8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.	+	-
9. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.	+	-
10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.	+	-
11. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.	+	-
12. Cuando escucho una nueva idea en seguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.	+	-
13. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.	+	-
14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.	+	-
15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, analíticas y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.	+	-
16. Escucho con más frecuencia que hablo.	+	-



17.	Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.	+	-
18.	Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.	+	-
19.	Antes de tomar una decisión estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.	+	-
20.	Me crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.	+	-
21.	Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.	+	-
22.	Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.	+	-
23.	Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.	+	-
24.	Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.	+	-
25.	Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.	+	-
26.	Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.	+	-
27.	La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.	+	-
28.	Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.	+	-
29.	Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.	+	-
30.	Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.	+	-
31.	Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.	+	-
32.	Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.	+	-
33.	Tiendo a ser perfeccionista.	+	-
34.	Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.	+	-
35.	Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.	+	-
36.	En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.	+	-
37.	Me siento incómodo con las personas calladas y demasiado analíticas.	+	-
38.	Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.	+	-
39.	Me agobia si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.	+	-
40.	En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.	+	-
41.	Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.	+	-
42.	Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.	+	-
43.	Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.	+	-
44.	Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.	+	-
45.	Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.	+	-
46.	Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.	+	-
47.	A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.	+	-
48.	En conjunto hablo más que escucho.	+	-
49.	Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.	+	-
50.	Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento.	+	-
51.	Me gusta buscar nuevas experiencias.	+	-
52.	Me gusta experimentar y aplicar las cosas.	+	-

53.	Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.	+	-
54.	Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.	+	-
55.	Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.	+	-
56.	Me impaciento con las argumentaciones irrelevantes e incoherentes en las reuniones.	+	-
57.	Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.	+	-
58.	Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.	+	-
59.	Soy consciente de que en las discusiones ayudo a los demás a mantenerse centrados en el tema, evitando divagaciones.	+	-
60.	Observo que, con frecuencia, soy uno de los más objetivos y desapasionados en las discusiones.	+	-
61.	Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.	+	-
62.	Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.	+	-
63.	Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.	+	-
64.	Con frecuencia miro hacia adelante para prever el futuro.	+	-
65.	En los debates prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el líder o el que más participa.	+	-
66.	Me molestan las personas que no siguen un enfoque lógico.	+	-
67.	Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.	+	-
68.	Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.	+	-
69.	Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.	+	-
70.	El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.	+	-
71.	Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.	+	-
72.	Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.	+	-
73.	No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.	+	-
74.	Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.	+	-
75.	Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.	+	-
76.	La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.	+	-
77.	Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.	+	-
78.	Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.	+	-
79.	Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.	+	-
80.	Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.	+	-