

MODELO MINDFULNESS EN RECURSOS HUMANOS: ABORDANDO EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA

*Mindfulness Model in Human Resources: addressing organizational
change from a humanistic perspective*

Seyna Almengor¹

<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Recibido: 18/07/2024

Aceptado: 16/10/2024

Publicado: 21/10/2024

Cómo citar este artículo: Almengor, S. (2024). Modelo mindfulness en recursos humanos: abordando el cambio organizacional desde una perspectiva humanista. *Entrelíneas* 3(2), e030203. <https://doi.org/10.56368/Entrelineas323>

RESUMEN

El surgimiento de nuevas habilidades ha transformado radicalmente el panorama laboral y las expectativas hacia el capital humano. Estas competencias demandan nuevos enfoques o estructuras de aprendizaje, donde se integra el reskilling, tanto para los empleados actuales como para los futuros. De esta necesidad surge la iniciativa de desarrollar un modelo que pueda beneficiar a cualquier organización que esté considerando implementar una estrategia de reskilling, con el fin de actualizar a los empleados para que puedan desempeñarse con eficiencia en roles diferentes y mantenerse competitivos en el mercado laboral. Con el objetivo de presentar un modelo de mindfulness diseñado para abordar el cambio organizacional desde una perspectiva humanista, se llevó a cabo un estudio cualitativo, descriptivo y no experimental, realizado con datos recolectados entre los años 2000 y 2020 para organizar los antecedentes del estudio, y entre 2022 y 2024 para desarrollar el modelo, aplicándose las técnicas de la encuesta, el análisis documental y los grupos focales para recopilar información sobre la percepción del ambiente laboral, las necesidades de cambio y la utilidad del reskilling. Los resultados revelaron las cuatro fases principales que componen el modelo, resaltando la importancia de la comunicación abierta, la formación personalizada, la adaptación al cambio y el conocimiento del cambio organizacional en el enfoque propuesto por el Modelo Mindfulness. Aunque aún está en proceso de desarrollo y

¹ Doctora en Gerencia. Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá. seyna.almengor@up.ac.pa

mejora, se espera que, al implementar este modelo, las organizaciones puedan experimentar mejoras en la eficiencia, la efectividad y la armonía dentro de sus equipos de trabajo.

Palabras clave: cambio organizacional, competencia profesional, desarrollo de recursos humanos, productividad laboral, sociología laboral.

ABSTRACT

The emergence of new skills has radically transformed the labor landscape and expectations towards human capital. These competencies demand new approaches or learning structures, where reskilling is integrated, both for current and future employees. From this necessity arises the initiative to develop a model that can benefit any organization considering implementing a reskilling strategy, aiming to update employees to efficiently perform in different roles and remain competitive in the job market. With the aim of presenting a mindfulness model designed to address organizational change from a humanistic perspective, a qualitative, descriptive, and non-experimental study was conducted. Data collected between 2000 and 2020 organized the study's background, while data from 2022 to 2024 were used to develop the model. Techniques such as surveys, documentary analysis, and focus groups were employed to gather information on workplace perception, change needs, and the utility of reskilling. The results revealed the four main phases that compose the model, highlighting the importance of open communication, personalized training, adaptation to change, and understanding of organizational change in the approach proposed by the Mindfulness Model. Although still in the process of development and improvement, it is expected that by implementing this model, organizations can experience improvements in efficiency, effectiveness, and harmony within their teams.

Keywords: organizational change, professional competence, human resource development, labor productivity, labor sociology.

Introducción

La construcción de resiliencia en el mercado laboral es un proceso dinámico que implica cambios deliberados en las relaciones para mantener la estabilidad. La adaptación y la adaptabilidad revelan las complejas relaciones entre la estructura interna de una entidad resiliente y su entorno externo, resaltando las tensiones entre mantener su integridad interna y adaptarse a condiciones externas cambiantes (Deming & Kahn, 2018). Así mismo, los requerimientos del mercado laboral son cada vez más exigentes, primero porque demanda una tendencia hacia el aprendizaje continuo, pero también porque requiere que los talentos se adapten a situaciones llenas de cambios y evoluciones. Para afrontar todo esto es que el *reskilling* ofrece nuevas oportunidades a los empleados y permite a las organizaciones descubrir la posibilidad de ir ajustando o arreglando su estructura completamente.

El nacimiento de nuevas capacidades dio un giro total al mundo laboral y lo que se espera del capital humano. Estas habilidades requieren de nuevos pasos o estructuras de aprendizaje, donde se inserta el *reskilling*, tanto para los empleados actuales como para los futuros. De ahí surge la iniciativa de generar un modelo que sea de utilidad para cualquier organización que esté por iniciar una estrategia de *reskilling*. Esta estrategia promueve la actualización de los empleados para que se desempeñen en otros cargos con eficiencia y puedan mantenerse sostenibles en el mercado laboral.

La búsqueda de nuevas habilidades ha transformado el mundo laboral, impulsando la necesidad de *reskilling* para empleados actuales y futuros. Esta iniciativa busca actualizar las capacidades para mantener la relevancia en el mercado. A su vez, el *mindfulness* complementa el proceso de *reskilling* al ayudar a gestionar el estrés y mejorar la capacidad de concentración y

adaptación al cambio, porque ambos ofrecen un enfoque integral para preparar a los trabajadores para los desafíos del futuro laboral.

El *mindfulness* es un estado psicológico que se manifiesta en las habilidades cognitivas de las personas. Este estado de conciencia implica el procesamiento activo de información, así como la capacidad de desarrollar y perfeccionar diferentes categorías y la habilidad de percibir diversas perspectivas. A nivel individual, el *mindfulness* puede entenderse como una capacidad cognitiva que se evidencia en la disposición hacia la novedad, la capacidad para discernir, la percepción de múltiples puntos de vista, la sensibilidad ante diferentes contextos y la focalización en el momento presente (Ho *et al.*, 2022).

Revisión de la literatura

Presentar un modelo de *mindfulness* específicamente diseñado para abordar el cambio organizacional desde una perspectiva humanista, como objetivo de este artículo, tiene la pretensión de mostrar cómo la estructura de este modelo se puede aplicar para influir en la cultura laboral, facilitar una transición efectiva hacia nuevas estructuras y prácticas organizacionales, y promover el bienestar individual y colectivo en el entorno laboral. Para este estudio se recopiló brevemente los antecedentes del *mindfulness* y el *reskilling* a partir del año 2000, encontrándose evidencias en Lee *et al.* (2000); Baer (2003) y Roemer & Orsillo (2003); Garner & McKay (2007); Monadjemi *et al.* (2008); Mendelson *et al.* (2010); Dumay & Rooney (2011); Cavanagh *et al.* (2013); Dimidjian & Segal (2015); Creswell (2017) y Kaur & Krishna (2020).

Baer (2003), en una investigación cuyos resultados sugieren que estas intervenciones pueden ser beneficiosas en el tratamiento de diversos trastornos. Roemer & Orsillo (2003) también ofrecieron una revisión reflexiva conceptual y empírica de las intervenciones clínicas basadas en la atención plena, destacando la importancia de ampliar la investigación en esta área, destacando algunas áreas que requieren de mayor exploración para identificar los componentes activos y los mecanismos de acción en las intervenciones basadas en la atención plena.

Mendelson *et al.* (2010) abordó los beneficios en los jóvenes desfavorecidos y estresados que mejoraron su capacidad de autorregulación, examinando las respuestas al estrés, los síntomas depresivos y las relaciones con los compañeros antes y después de la intervención, notando que hubo un efecto positivo en las respuestas problemáticas al estrés, como los pensamientos intrusivos y la excitación emocional.

También se referencia a Cavanagh *et al.* (2013) destacando la evidencia que respaldaba los efectos positivos de la atención plena en la salud física y mental en personas con problemas de salud y en aquellas que estaban sanas. Los posibles beneficios de la atención plena respaldaron diversas estrategias terapéuticas diseñadas para promoverla en entornos clínicos y comunitarios, en un estudio que investigó si una breve intervención en línea basada en la atención plena podría reducir el estrés percibido y disminuir los síntomas de ansiedad y depresión en estudiantes universitarios.

Finalmente, se cita a Dimidjian & Segal (2015), y a Creswell (2017). Dimidjian & Segal (2015) realizaron estudios para proponer un conjunto de recomendaciones para fomentar un enfoque integrado que mejorara la calidad metodológica de los estudios individuales para potenciar el impacto positivo de las intervenciones basadas en la atención plena en las necesidades de salud mental a nivel individual y comunitario. Creswell (2017) con su estudio sobre los efectos de las intervenciones de *mindfulness* en la salud, cognitivas, afectivas e interpersonales, así como las aplicaciones basadas en evidencia de intervenciones de *mindfulness* en nuevos entornos y poblaciones.

Con respecto al *reskilling*, el estudio de Lee *et al.* (2000) investiga los mecanismos utilizados por adultos en Australia y Corea para mantener actualizadas sus habilidades o ampliarlas, identificando áreas de los sistemas de educación y formación vocacional en ambos países que están brindando resultados positivos para adultos que se están reentrenando y mejorando sus habilidades, y resalta áreas del sector que no estaban satisfaciendo adecuadamente a las necesidades de ese grupo. En el artículo se identificaron sinergias entre los sistemas de formación de Corea y Australia

para ayudar a cada país a mejorar la entrega de educación y formación vocacional a adultos que desean mejorar sus habilidades.

Para Garner & McKay (2007), el aumento de la competencia global, los avances tecnológicos y los cambios regulatorios generaron una creciente escasez de habilidades en el comercio y la industria australiana, aumentando la demanda de nuevas estrategias educativas, para mantener actualizado al personal, porque los cambios demográficos y la necesidad de mejorar la productividad estaban generando una mayor rotación de empleados y estrés individual en el lugar de trabajo.

El artículo de Garner & McKay, dirigido a los gerentes de capacitación, mostraba los desafíos que tenían para adaptarse a las demandas de momento, particularmente en la introducción de contenido electrónico en los programas de formación empresarial, concluyendo que, aunque el refuerzo del aprendizaje ofrecía un enfoque general para mejorar la rentabilidad, quedaban por explorar nuevas estrategias basadas en modelos de aprendizaje abiertos en la práctica profesional para abordar estos desafíos.

Monadjemi *et al.* (2008) abordaron el empleo del *e-learning* para la capacitación y reskilling en entornos laborales de países en desarrollo, describiendo las características típicas de los lugares de trabajo y empleados en países en desarrollo, discutiendo las ventajas y desventajas del aprendizaje en línea para estos entornos, y proponiendo ideas para el desarrollo de un sistema efectivo para este caso en particular.

Dumay & Rooney (2011) examinaron la preocupación por la crisis del envejecimiento de la fuerza laboral y sus repercusiones en una población determinada, demostrando que no había sido tan grave como se contemplaba debido a la combinación de mejoras en los procesos y la capacitación de los nuevos empleados. A pesar de ello, identificaron una brecha entre los nuevos procesos y el conocimiento tácito que solo podía llenarse con la experiencia. Sus conclusiones demostraron que aunque la crisis del envejecimiento de la fuerza laboral había disminuido, se enfrentaban a una nueva preocupación en torno a la retención de empleados.

El último antecedente, demostrando la vigencia del tema, se toma de Kaur & Krishna (2020) con un artículo que plantea el desafío que enfrentan las empresas y la industria debido a la escasez de mano de obra calificada para cubrir los puestos de trabajo existentes. Los autores destacan la iniciativa gubernamental para capacitar y volver a capacitar a la fuerza laboral (*reskilling and upskilling*), enfatizando la importancia de la capacitación continua para adaptarse a los avances tecnológicos y mantener la competitividad en el mercado.

Metodología

La metodología introspectiva vivencial implica que el investigador no solo observa el fenómeno, sino que también lo vive personalmente, enfocándose en la construcción subjetiva del entorno (Sandoval, 2002), para comprender la experiencia subjetiva de los individuos en el contexto del cambio organizacional, algo que utiliza el investigador al observar el fenómeno desde fuera, participando activamente en él, y experimentando de primera mano las situaciones, interacciones y dinámicas que se están estudiando.

Así mismo, la fenomenología, como postura filosófica, identifica la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno, según lo describe Creswell (2003), ideal para estudiar un fenómeno específico considerando el punto de vista de los participantes. En este estudio, se aplicó este enfoque para comprender el comportamiento de los individuos en el contexto del cambio organizacional, contribuyendo así al desarrollo del modelo de *mindfulness* propuesto.

En el proceso metodológico, el estudio se enfoca en analizar la capacitación y el desarrollo de habilidades desde la perspectiva del *reskilling* y el *mindfulness*, y en ejemplificar mediante un modelo de cómo estas prácticas pueden mejorar la adaptación al cambio organizacional. Aunque estos temas también están relacionados con la psicología industrial, el estudio delimita su enfoque principalmente hacia estas dos áreas, ya que se consideran las técnicas de *mindfulness* y los programas de *reskilling* como vías para mejorar la adaptabilidad de los empleados en un entorno de cambio constante.

Este enfoque se basa en investigaciones anteriores que resaltan la importancia de adquirir nuevas habilidades y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral, enfocando desde el modelo propuesto cómo las prácticas se centran en eliminar las barreras mentales y emocionales para el aprendizaje, resaltando la importancia de la autogestión y la resiliencia, y proponiendo modelos para mejorar la capacidad para enfrentar los desafíos del cambio (Canseco Melchor & Ojeda García, 2016).

Con el objetivo de presentar un modelo de *mindfulness* diseñado para abordar el cambio organizacional desde una perspectiva humanista, el diseño de la investigación se desarrolló a partir de un estudio cualitativo, de manera descriptiva y no experimental, llevada a cabo longitudinalmente con datos documentales recopilados entre los años 2000 al 2020 para modelar los antecedentes del estudio y entre 2022 y 2024 para desarrollar el modelo. Los datos observacionales se recolectaron mediante dos grupos de estudiantes de la carrera de Recursos Humanos del turno diurno del Centro Regional Universitario de San Miguelito, y proporcionaron resultados invaluable para el desarrollo del modelo.

Con una población en los dos grupos de maestría conformado por un total de 87 estudiantes, la muestra fue integrada por 36 participantes que aportaron información necesaria para organizar la estructura del modelo. Para el diseño, se utilizaron tres técnicas:

Encuesta: se elaboró un cuestionario estructurado como ejercicio de clases donde a los dos grupos se les solicitó ofrecer su percepción sobre el ambiente laboral, la comunicación, la colaboración, la coordinación y otros aspectos relevantes para evaluar la sinergia y el trabajo en equipo (fase 1).

Posteriormente se aplicaron entrevistas individuales y grupales con una guía semiestructurada para conocer mejor la percepción sobre el ambiente de trabajo, los obstáculos que se enfrentaban y las necesidades identificadas, para complementar los datos obtenidos mediante el cuestionario (fase 1). De allí surgieron ideas para:

- creación de programas de formación a medida, evaluación continua del progreso y desarrollo de habilidades blandas (fase 2);
- entrevistas estructuradas a trabajadores y líderes de la organización sobre la utilidad del *reskilling* y su capacidad para adaptarse al cambio (fase 3);
- grupos focales para que las organizaciones conocieran los beneficios de adaptarse al cambio y aprovechar el proceso de *reskilling*, y encuestas de satisfacción (fase 4).

Análisis documental: en artículos académicos se revisó el uso de documentos como los informes de gestión y las políticas organizacionales para identificar rasgos de las organizaciones y sus objetivos deseados, para comprender el contexto empresarial y las necesidades de cambio, así como lo que esperan las organizaciones con la implementación de estos procesos. Se especificó la información sobre las organizaciones en el contexto de los recursos humanos y sus necesidades, desde los años 2000 al 2020, (fases 1 a 3).

Grupos focales: con guías de discusión se facilitó la cooperación de los grupos para recopilar ideas sobre el trabajo en equipo, obstáculos presentes y posibles soluciones para mejorar la sinergia y la colaboración en el trabajo (fases 1 y 2); utilidad práctica del *reskilling* e ideas para la adaptación al cambio; encuestas de satisfacción y desempeño e indicadores de recursos humanos (fase 4).

Resultados

Las interpretaciones del concepto de modelo son amplias y variadas, pero en un sentido general, el término se refiere a una representación de la realidad, una explicación de un fenómeno, un patrón o una guía de acción. También puede entenderse como una idealización de la realidad, o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002). Utilizando esta referencia, se presenta el desarrollo de este Modelo *Mindfulness*, cuyo objetivo es ayudar al equipo a fijar metas, lo cual

genera un ambiente de transparencia ya que, al saber hacia dónde deben dirigirse, existirá una diversidad de ideas. Su estructura está contemplada según cuatro fases: diagnóstico, desarrollo, utilidad y resultados.

En su contexto, el modelo en cuestión juega una parte importante para robustecer la marca empleadora de cualquier organización, ya que proporciona oportunidades de desarrollo y brinda todos los instrumentos necesarios para desempeñarse con éxito en un mundo laboral en constante crecimiento y transformación, donde se busca lograr con el equipo de trabajo un norte exclusivo que es la convivencia humana, más allá de la obtención de nuevas habilidades.

La competencia y agilidad para aprender son concluyentes en las posibilidades de desarrollo profesional. Es fundamental no solo acompañar el *reskilling* de las habilidades que hoy se necesitan desarrollar, sino también adelantarse a aquellas capacidades que ayuden a evolucionar la industria a un próximo horizonte. En este entorno es donde sin duda alguna se obtiene la convivencia humana, la cual no es una tarea fácil de desarrollar si no se cambia de mentalidad y se adapta a los cambios frecuentes que ocurren en el entorno tanto interno como externo de una empresa.

Como propósito, el modelo está pensado para ayudar a las organizaciones a que gestionen cuáles son las habilidades actuales con las que cuentan y cuáles son las que se requieren para el futuro inmediato, con el fin de mantener su sostenibilidad en el mercado laboral. Con este modelo la organización identifica cuáles son las brechas que tienen en cuanto a sus habilidades para gestionar un plan de capacitación en donde se pueda sacar provecho a la tecnología a través de las diversas plataformas digitales, garantizando de esta manera que el *reskilling* pueda continuar sin contratiempos, independientemente de las restricciones físicas que se puedan suscitar. Los trabajadores deben tener claro que la formación continua no solo es una reacción a los cambios actuales, sino que es una pieza clave en su desarrollo profesional y personal.

Conceptualización y construcción del modelo

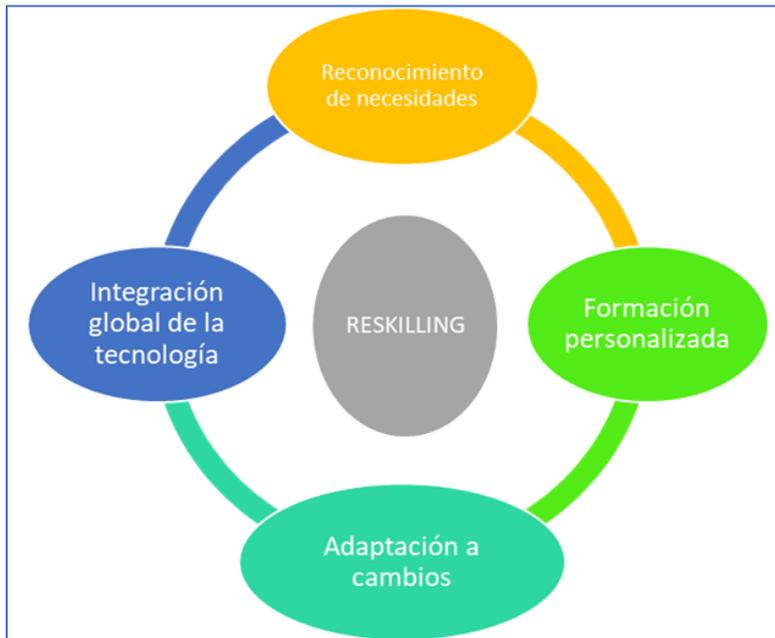
La conceptualización de este modelo se basa en las cuatro que serán posteriormente descritas: Diagnóstico, Desarrollo, Utilidad y Resultados. Cada fase representa un paso hacia la implantación del proceso de *reskilling* y están diseñadas para abordar aspectos específicos relacionados con la identificación de las necesidades, el desarrollo de las habilidades, la implementación de las estrategias y la evaluación de los resultados.

Los resultados específicos derivados de los datos recopilados entre los años 2000 y 2020 no se proporcionan en el contexto de este estudio, ya que su delimitación se centra en la propuesta del modelo teórico del *reskilling*. Sin embargo, es importante destacar que el modelo se desarrolla con base en la literatura que proporciona teorías asociadas y prácticas actuales en el campo del *reskilling*, así como en la experiencia y el conocimiento adquiridos con el uso de las técnicas aplicadas a la muestra de participantes durante el período de trabajo en clases.

Los resultados derivados de la población examinada incluyen las mejoras en el desempeño individual, el aumento en la producción, y una mayor adaptabilidad y flexibilidad en el entorno laboral. También se detectó mediante la literatura que la aplicación del *reskilling* disminuye las brechas de habilidades, facilita la retención del capital humano, allana el camino a un incremento en la innovación y creatividad, y mejora de la competitividad organizacional. La descripción de las fases del modelo proporcionadas a continuación, constituyen la explicación del modelo luego de su valoración experimental. Cada fase se desarrolla y explica con base en la experiencia y el conocimiento adquirido durante la investigación, para que se pueda comprender cómo se implementaría y se realizaría su evaluación en el contexto organizacional una vez que se implemente.

A continuación, la esquematización ilustrativa de los ejes que conforman el modelo:

Figura 1
Ejes del modelo



Fase 1: Diagnóstico

Jasińska (2020) señala que “la sinergia es una característica que surge a nivel de la excelencia del trabajo en equipo, el estado de mayores efectos obtenidos a través del crecimiento y utilización de la actividad libre y potenciada en el trabajo en equipo” (p. 1909). Por eso, en esta fase se realizarán evaluaciones que permitirán observar cómo está en equipo de trabajo, en donde se efectuarán consultas abiertas que generan una comunicación en ambas vías, lo que contribuirá a definir el norte hacia el cual se deben redireccionar los esfuerzos en pro de un ambiente armonioso que libere al equipo de ataduras absurdas que solo sirven de obstáculo para el crecimiento personal y profesional de los participantes e interesados.

Sub-fase de Reconocimiento de Necesidades

Marca el inicio de un proceso de cambio, se busca comprender cómo las organizaciones enfrentan y gestionan las necesidades y problemas que afrontan en su ambiente empresarial. Este paso es primordial para el desarrollo de estrategias positivas que promuevan el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en estos tiempos de cambios rápidos.

En el contexto empresarial, el reconocimiento de necesidad se hace necesario cuando una organización observa una diferencia entre su situación actual y sus objetivos deseados. Esta disconformidad puede emanar de distintos orígenes, como variaciones en el mercado, adelanto en las tecnologías, demandas de los clientes o competencia progresiva, entre otros elementos.

Evaluación Inicial

En este punto se genera la evaluación inicial en un proceso empresarial como un paso esencial que suministra un enfoque general de la situación actual de la organización, en donde sin duda se identifican mercados de mejora y se establece el fundamento para la toma de decisiones estratégicas. No obstante, esta etapa se utiliza como punto de partida para comprender el contexto empresarial y concretar la ruta a seguir para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Es importante señalar, además, que en este punto es donde se ejecutan los análisis internos, externos, de riesgo financiero y de mercado, para gestionar todo este proceso de forma efectiva y positiva.

Fase 2: Desarrollo

La etapa de desarrollo en un proceso de *reskilling* es un tiempo crítico donde se diseñan e implementan las acciones y actividades necesarias para capacitar y desarrollar las habilidades requeridas para los trabajadores en un ambiente laboral en constante avance. En el ámbito de la capacitación, examinar las necesidades de los trabajadores garantiza el funcionamiento de la organización en las mejores condiciones (Obando Changuán, 2020). Este autor explica que, al ser conscientes de que la fuerza laboral impulsa el desarrollo de la empresa, se dedican esfuerzos para proporcionar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en sus roles laborales y para lograr esto, se debe comprender el sistema organizativo de la empresa, lo que facilitará la consecución de los objetivos y metas establecidos.

En este sentido, el *reskilling*, o '*reskilling* de la fuerza laboral', se identifica como el proceso de proporcionar a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar nuevas funciones o adaptarse a cambios tecnológicos de la industria, con el propósito imperante de saber convivir en equipo y alcanzar las metas organizacionales.

Sub-fase de Formación Personalizada

La formación personalizada en el ambiente laboral del *reskilling* es utilizada como una estrategia importante para afrontar las necesidades individuales de los trabajadores en el proceso de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

En un ambiente profesional que se encuentra sujeto a frecuentes cambios, donde las demandas y exigencias pueden variar considerablemente entre los empleados, la formación personalizada se convierte en un fenómeno necesario para salvaguardar que cada individuo obtenga las habilidades ineludibles para tener éxito en su papel actual o a futuro dentro de la industria, todo esto con el enfoque de mantener un talento humano actualizado y bien calificado para los nuevos desafíos que hay que enfrentar.

Evaluación de necesidades individuales. La evaluación de necesidades individuales es uno de los tantos procesos dentro del ámbito laboral que tiene como norte fundamental identificar las habilidades, conocimientos y competencias específicas que necesita cada empleado para desempeñarse de forma eficiente en su papel actual o potencial dentro de la empresa. Esta evaluación se orienta en percibir e intuir las necesidades únicas de cada individuo en el plano de crecimiento profesional y personal, con el objetivo de delinear estrategias de formación y desarrollo que se concuerden a esas necesidades y que den comienzo al crecimiento individual y profesional de cada uno de los participantes.

Fase 3: Utilidad

La utilidad en el proceso de *reskilling* consiste en la capacidad de los trabajadores y la organización para lograr una posición inmejorable de eficiencia y efectividad en el desarrollo y provecho de nuevas habilidades y competencias. Este aspecto es importante para asegurar que el tiempo, los medios y los trabajos invertidos en el *reskilling* generen resultados tangibles, claros y que ayuden al éxito general de la organización.

Muchas organizaciones se encuentran rezagadas debido a su falta de adaptabilidad al cambio y su carencia de flexibilidad, así como a la ausencia de un capital humano competente para enfrentar los desafíos contextuales actuales y sobrevivir a ellos. El fenómeno de la globalización ha alterado las tendencias y la percepción de factores como los económicos, políticos y culturales, que a su vez tienen un impacto en otros aspectos sociales. Es por ello que, ante las nuevas condiciones socioeconómicas y culturales, las organizaciones deben competir utilizando su recurso más valioso: su personal, pues son quienes deben ser capaces de generar resultados, poseer conocimientos relevantes y ser hábiles en su desempeño laboral para mantener la competitividad de la organización (Ruiz de Vargas *et al.*, 2005).

Sub-fase de Adaptación al Cambio

La adaptación al cambio juega un papel importante en el proceso de *reskilling*, ya que involucra la capacidad de los trabajadores y la organización para ajustarse y atender de forma eficiente las nuevas habilidades, conocimientos y competencias que se están obteniendo. En el contexto del *reskilling*, la adaptación al cambio es primordial para respaldar el éxito del proceso y aumentar su efecto en la productividad personal y organizacional.

Conocimiento al cambio. El conocimiento al cambio organizacional es un factor de relevancia, ya que influye en la capacidad de una organización para adaptarse y mejorar en un ambiente laboral en constante transformación. Esto explica la comprensión y aceptación por parte de los individuos de la organización de la necesidad y la ineludible reacción al cambio, así como la capacidad para participar y colaborar de forma auténtica y real a los procesos de cambio.

Es importante mencionar que en esta etapa, lograr una comprensión a la necesidad de cambio, fomentar una participación activa y colaborativa, sobre todo con un compromiso serio, es una tarea muy ardua en la que prevalece la constancia y disciplina son fundamentales, pues sin esas variables no se alcanzan los objetivos deseados.

Fase 4: Resultados

Los resultados que se esperan obtener son muchos, entre los cuales se puede mencionar la mejora del desempeño individual, un aumento significativo en la producción, que se genere una mejor adaptabilidad y flexibilidad en el entorno laboral, una disminución en las brechas de las habilidades, la retención del capital humano, un incremento sustancial en la innovación y creatividad y (por supuesto) la mejora de la competitividad. Todo ello con el propósito de que contribuya al éxito integral tecnológico de toda la comunidad organizacional.

Las competencias laborales se refieren a la habilidad para realizar eficazmente una tarea laboral específica, y su gestión hace que se puedan aprovechar los recursos humanos, como el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Estas son competencias que están vinculadas a los esfuerzos de una organización por mejorar la competitividad de su personal, promoviendo la innovación, la eficiencia y el intercambio de conocimientos, lo que en última instancia impulsa su desarrollo personal (Sandoval Sucre & Pernaletе Chirinos, 2014).

Sub-fase de Integración Global de la Tecnología

La integración global tecnológica en el proceso de *reskilling* se prevé para aumentar la efectividad y la eficiencia del aprendizaje y desarrollo de habilidades en un entorno laboral cada vez más digitalizado y globalizado. Al emplear las herramientas y recursos tecnológicos disponibles, las empresas pueden brindar experiencias de *reskilling* más flexibles, personalizadas y colaborativas que coadyuven a los individuos a mantenerse distintivos y competitivos en el mercado laboral actual.

A manera de explicación, en esta fase se necesita mucha paciencia y dedicación, ya que no es una tarea fácil lograr que el equipo de trabajo tome conciencia de los cambios tecnológicos a los que hay que enfrentar día tras día con el objetivo de hacer las tareas más eficientes y rápidas. Es importante establecer seminarios y talleres dinámicos donde se demuestren de manera fácil y amigable los beneficios de esta integración tecnológica para la sostenibilidad de la organización.

Evaluar el impacto y ajustes a los programas de *reskilling*. La evaluación del impacto y la realización de ajustes en los programas de *reskilling* son prácticas esenciales para garantizar que estos programas cumplan con su finalidad y propósito, y sean efectivos en el desarrollo de las habilidades necesarias para los empleados.

Utilizar indicadores de recursos humanos como eficacia, eficiencia, productividad del equipo, rendimiento cumplido o superado, clima organizacional y satisfacción de los miembros del equipo traen consigo un resultado fundamental: la convivencia en equipo, que no es más que el respeto mutuo como seres humanos dispuestos a aprender, desaprender y volver a aprender, pues la vida misma se trata de un constante cambio y adaptación, donde nada permanece estático.

Se vive en un mundo muy dinámico, donde lo que hoy se considera una verdad, mañana puede no serlo. Estar prestos a tener una mentalidad flexible, pero con un enfoque humanista, no es tarea fácil en un entorno donde se establecen ideologías que son cada vez más inclusivas. Se vive en un entorno urbano, donde es necesario mantenerse activo en la adquisición de conocimientos, innovando y creando de manera continua, ya que esto es lo que permitirá perdurar de manera sustentable en el tiempo.

Conclusiones

Con base en el estudio realizado en las distintas fases del proceso de *reskilling* para la construcción del modelo de *Mindfulness*, se puede concluir que el diagnóstico inicial emerge como un paso fundamental para comprender el estado actual del equipo de trabajo y establecer una comunicación efectiva que guíe el proceso de redirección de esfuerzos hacia un ambiente más armonioso y productivo.

De las cuatro fases del modelo, en cuanto al desarrollo, se destaca la importancia crítica que tiene esta etapa en el proceso de *reskilling*, donde se diseñan y ejecutan las acciones necesarias para capacitar y desarrollar las habilidades requeridas por los trabajadores para enfrentar un entorno laboral en constante evolución, siendo una fase que requiere de un enfoque proactivo y centrado en el aprendizaje continuo para garantizar que los trabajadores estén preparados para los desafíos futuros.

La utilidad del proceso también radica en la capacidad de los trabajadores y la organización para aprovechar las nuevas habilidades y competencias adquiridas, de modo que los individuos y la organización puedan adaptarse y utilizar estas habilidades de manera efectiva para lograr una mayor eficiencia y efectividad en el desempeño laboral.

Por último, al ser los resultados la última fase, es fundamental asegurar que exista una evaluación continua para garantizar el logro de los objetivos deseados y realizar los ajustes necesarios si fuera requerido. En un mundo en constante cambio, la adaptabilidad y la flexibilidad son esenciales para el éxito, por lo que mantener una mentalidad abierta y estar dispuestos a aprender y adaptarse a nuevas situaciones, dependerá de la capacidad de todos los miembros de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo y crecimiento ofrecidas por el proceso de *reskilling*.

En general, como el Modelo *Mindfulness* propone un enfoque sistemático y humanista para abordar el cambio organizacional, se resalta la importancia de la comunicación abierta, la formación personalizada, la adaptación al cambio y el conocimiento del cambio organizacional. Aunque aún se encuentra en etapa de desarrollo y mejora, se espera que al implementar este modelo, las organizaciones puedan reportar mejoras en la eficiencia, la efectividad y la armonía dentro de sus equipos de trabajo.

Referencias

- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: a conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg015>
- Canseco Melchor, F., & Ojeda García, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (2), 183-194. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. CIDET.
- Cavanagh, K., Strauss, C., Cicconi, F., Griffiths, N., Wyper, A., & Jones, F. (2013). A randomised controlled trial of a brief online mindfulness-based intervention. *Behaviour Research and Therapy*, 51(9), 573-578. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2013.06.003>
- Creswell, J. (2003). *Qualitative inquiry and research design: among five approaches*. SAGE.

- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology, 68*, 491-516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Deming, D., & Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: Evidence from job postings for professionals. *Journal of Labor Economics, 36*(S1), S337-S369. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23328/w23328.pdf
- Dimidjian, S., & Segal, Z. V. (2015). Prospects for a clinical science of mindfulness-based intervention. *American Psychologist, 70*(7), 593. <https://doi.org/10.1037/a0039589>
- Dumay, J., & Rooney, J. (2011). Dealing with an ageing workforce: current and future implications. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 15*(3), 174-195. <https://doi.org/10.1108/14013381111178578>
- Garner, B. J. & McKay, E. (2007). Learning reinforcement strategies for a changing workforce. In *Proceedings of the sixth conference on IASTED International Conference Web-Based Education, 2*, 194-199. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/1323159.1323194>
- Ho, Y. H., Wang, C. K., & Lin, C. Y. (2022). Antecedents and consequences of green mindfulness: A conceptual model. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(11), 6367. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116367>
- Jasińska, M. (2020). Synergy-an enhancement of learning organisations undergoing a change. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7*(3), 1902. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(31\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(31))
- Kaur, H., & Krishna, C. (2020). Re-Skilling HR in Changing Business Scenarios (A Literature Review). *ANWESH: International Journal of Management & Information Technology, 5*(1), 29-34. https://www.researchgate.net/publication/348621072_Re-Skilling_HR_in_Changing_Business_Scenarios_A_Literature_Review
- Lee, Y. H., Ra, Y. S., Ball, K., & Phan, P. (2000). *Adult Retraining and Reskilling in Korea and Australia*. Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET).
- Mendelson, T., Greenberg, M. T., Dariotis, J. K., Gould, L. F., Rhoades, B. L., & Leaf, P. J. (2010). Feasibility and preliminary outcomes of a school-based mindfulness intervention for urban youth. *Journal of abnormal child psychology, 38*, 985-994. <https://doi.org/10.1007/s10802-010-9418-x>
- Monadjemi, S. A., Olounabadi, A. A., Eimani, E., & Dastjerdi, F. (2008). E-Learning for Employees Re-Skilling in Under Developing Countries. E-Learning for Employees Re-Skilling in Under Developing Countries. *The International Conference on E-Learning in the Workplace*, 1-4. <https://learningideasconf.s3.amazonaws.com/Docs/Past/2008/Papers/Monadjemi.pdf>
- Obando Changuán, M.P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia, 11*(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Roemer, L., & Orsillo, S. M. (2003). Mindfulness: A promising intervention strategy in need of further study. *Clinical Psychology: Science and Practice, 10*(2), 172-178. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg020>
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe, (16)*, 64-91. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301603.pdf>
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Enl@ce: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11*(3), 11-32. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932002.pdf>
- Sandoval, C. (2002). *La investigación cualitativa*. Editores Arfo.