Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Suma Neg. 2014;5(11): 39-48

ELSEVIER DOYMA

Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios

ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.

Claudia Esmeralda Pardo Enciso[a]
Olga Lucia Díaz Villamizar[b]

[a] *Magister en Administración. Profesora Fundación Universidad Konrad Lorenz. claudiae.pardoe@konradlorenz.edu.co*
[b] *Magister en Administración. Profesora Fundación Universidad Konrad Lorenz. olgal.diazv@konradlorenz.edu.co*

Recibido el 15 de octubre de 2014
Aceptado el 30 de octubre de 2014

Palabras clave
Desarrollo del Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Capacitación, Desarrollo de Competencias.

Resumen
El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos (Colegio de Bachilleres, 2005). Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de procesos de división o de fusión empresarial y lograr ente otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales. Es por esta razón, que el papel del capital humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto.
El propósito principal de este estudio consistió en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal. El resultado esperado es identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional.

* Este artículo es resultado de la investigación titulada: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE BOGOTÁ D.C., elaborada en el segundo semestre de 2013, en la Konrad Lorenz.

2215-910X/ © 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Key words
Human Resource Development, Organizational Development, training, competencies development.

Abstract
Organizational development has been a movement that emerged after 1962 as an educational mechanism that attempts tomodify the structures, beliefs and values of individuals within organizations, since the groups are inevitably subject to a process of rapid change in all areas (College of Bachelors, 2005). Moreover, this is the result of organizational change that emerges froman identified need, which occurs in the interest of changing a management strategy focused on processes or goals, improve organizational climate, transform culture, and reduce the impact of processes of division or business fusion and among other aspects, the effective participation of its members in organizational goals. It is for this reason that the role of human capital in all processes of organizational change is framed within a analysis vision, anticipate and potentiate behavior, as well as internaldynamic relations, knowledge and the what to make of people in context. The main purpose of this study is to understand how the processes of training and competences development became key to the organizational transformation in companies in Bogotá City, from the viewpoint of the leaders of Human Resources managers. The methodology is based on an exploratory - descriptive study with a co relational goal as it seeks to reach even better understanding of the phenomenon being studied. To this end the design and implementation was performed through the design and application of semi-structured interviews and surveys as tools for data collection, by which intentional results sampled 81 companies in Bogotá that developed models for staff development. The expected result is to identify how these programs have become a key factor for organizational development.

Introducción

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los cuales se encuentra la falta de visión de sus directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a las estrategias y beneficio frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia sobre su implementación, no establecer los cambios en la cultura organizacional y no planear técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio. Con base en este último la incertidumbre que todo cambio genera, las expectativas frente a efectos negativos y los problemas de comunicación que esto genera, se han constituido en posibles barreras que retardan o entorpecen el cambio. No obstante, existen empresas que han llevado a cabo estos procesos con éxito ya que han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, mediante el empoderamiento de procesos, manejan comunicaciones claras y transparentes, establecen objetivos y metas de cambio, permiten la participación de los colaboradores en la implementación y el fortalecimiento del cambio; así como emplea estrategias efectivas de gestión de personal que faciliten este proceso. De esta manera, el desarrollo organizacional está ligado con una administración y gestión efectiva de las personas, unido a implementaciones tecnológicas y crecimiento organizacional, de esta manera el propósito central de este estudio giró en torno a comprender cómo contribuyen los programas de capacitación y desarrollo del capital humano en la transformación organizacional, en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, según la visión de sus líderes de Gestión Humana, identificando en primera instancia los procesos de cambio organizacional que han atravesado las empresas estudiadas en los últimos 5 años, describiendo cuales son los programas que a nivel de capacitación y desarrollo de competencias han implementado producto de estos procesos de cambio y analizar la contribución que los líderes de Talento Humano han detectado en la implementación de los mismos, como efecto en el impacto del cambio organizacional.

Empresas y organizaciones en Colombia

En la actualidad en Colombia la empresa nacional, está representada significativamente en proporciones disímiles según su tamaño en micro, pequeñas y medianas empresas denominadas Mipymes. Las cuales, contribuyen sustancialmente con el aparato productivo que da fuerza a la economía nacional, generando desarrollo y crecimiento a este nivel; de esta manera, fueron concebidas desde la visión social para la reducción de la pobreza y la generación de empleo, constituyéndose en un eje económico importante de amplia proyección que, según la Encuesta Anual Manufacturera (DANE, 2013), representa el 96,4% de los establecimientos, generando cerca del 63% del empleo y el 40% de los salarios del país, así con un importante aporte a la

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Tabla 1. Clasificación de Empresas en Colombia 2014.

Tamaño	No. De trabajadores	Activos totales SMMLV
Microempresa	Hasta 10	Hasta 500
Pequeña	Entre 11 - 50	Superior a 500y hasta 5.000
Mediana	Entre 51 y 200	Superior 5.000 hasta 30.000
Grande	Más de 201	Superior a 30.000
SMMLV para el 2014 616.400		

Fuente. MinCIT, 2014

producción nacional a nivel de manufactura del 45%, lo cual también representa más de 650.000 empresarios que aportan al sistema de seguridad social nacional.

Con base en lo anterior y según las disposiciones de la Ley colombiana para 2014, las empresas se clasifican en:

Desde el punto de vista de la normatividad, la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes, dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa en Colombia. Esta a su vez, fue modificada por la Ley 905 de 2004, en donde se incluye el concepto de Famiempresa, la cual resalta los beneficios, planes y programas aplicables a su vez a los artesanos, lo que favorece la igualdad de oportunidades para la mujer. De acuerdo con esta Ley, se entiende por empresa toda actividad económica realizada por una persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana; por lo tanto, aplica a todos los renglones de la economía nacional.

Empresas colombianas y su papel en el desarrollo de su gente

Desde la perspectiva de los mejores lugares para trabajar, las organizaciones y empresas colombianas según los resultados de Great Place To Work de 2012 (Portafolio, 2012), han catalogado a las empresas de belleza, productos de aseo y alimenticios, como aquellas que promueven el trabajo en equipo y llevan a cabo gestión del ambiente laboral, provisión de recursos para el desempeño de sus funciones ; no obstante corresponden en gran medida a grandes empresas y multinacionales quienes realizan grandes esfuerzos para ello y son líderes en el tema. Por otra parte, resaltan el nivel de participación que tienen las personas en aspectos decisivos de la empresa. En este sentido, las empresas de servicios incluyen en sus planes estratégicos al ambiente laboral como un objetivo estratégico a desarrollar.

Por otra parte, este análisis fue realizado junto con la información que suministra el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), el cual expresa los aspectos que atraen y retienen recurso humano del país. Es así como este estudio identifica las 100 empresas en las que prefieren trabajar las personas en Colombia. Siendo a su vez un referente internacional desde el año 2000, ya que desde sus estudios en España, ha trasladado su interés por conocer el lugar que ocupan las empresas evaluadas en diez países de Latinoamérica y Europa.

Desde el punto de vista procedimental este mecanismo de evaluación pretende analizar las empresas más grandes de cada país desde tres perspectivas: calidad laboral, marca-empleador y reputación interna. Así mismo, las variables que este estudio contempla se relacionan con el salario, el desarrollo profesional, la motivación y el reconocimiento, la imagen social, la identidad corporativa, la igualdad y diversidad, los valores éticos y orgullo de pertenencia, entre otros aspectos. Por otra parte, su metodología se basa en un estudio comparativo con respecto a sus políticas de gestión, en especial de talento humano, pero desde la visión de sus miembros.

Es así y en el caso colombiano, el último estudio publicado sitúa para el 2013, a Ecopetrol en el primer puesto y a Bancolombia en el segundo. Por otra parte, los diez primeros lugares los ocupan el Grupo Nutresa, Bavaria, EPM, Coca-Cola, Nestlé, Alpina, Pacific Rubiales Energy Corp. y Pontificia Universidad Javeriana. Siendo todas ellas, y desde diferentes estudios, aquellos lugares que por tradición, han conservado este honroso lugar en el ranking de reconocimiento empresarial.

Aunque este es un ranking importante, es necesario tener en cuenta que se centra en clasificar a las grandes empresas que operan en el país; no obstante el grueso de las estadísticas en Colombia indica que el 96.4% está representado por las microempresas, las medianas el 0.5%, las pequeñas el 3% y que sólo el 0.1% corresponde al grupo de grandes empresas que se califican en dicho estudio, (ANIF, 2013).

Desarrollo del talento humano

Desde la capacitación

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida.

Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redunda directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización.

Por otra parte, las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Así mismo, las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; es así que las estrategias de capacitación permite acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

En este sentido, Garay y Giménez (2009), proponen todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa.

Uno de los mecanismos que se emplean hoy en día para este fin, se relaciona con la formación basada en competencias, la cual puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial (Pardo, 2007)

Desarrollo del Talento Humano desde el desarrollo de competencias

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Pardo, 2007). Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes, no obstante, las organizaciones diseñan esquemas generales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos. Es así que el aprendizaje distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo (Bohlander y Scott, 2009), ya que el espaciar los contenidos en diferentes momentos de secuencias cortas, muestran mayor efectividad que realizar una capacitación de mayor número de horas en solo momento. No obstante, las empresas con el ánimo de reducir costos invierten en programas de por ejemplo, 8 horas en un solo día, sobre los de dos horas diarias a lo largo de una semana, lo cual garantizará un mayor nivel de apropiación y aplicación del conocimiento. Por lo tanto el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de filiación y compromiso organizacional. Es así que el desarrollo del capital humano es también un tema de actitud, tanto de la organización como del colaborador.

En este sentido el capital humano es intangible que no puede administrarse de la misma manera en que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías (Bohlander y Snell (2009), por lo tanto, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional.

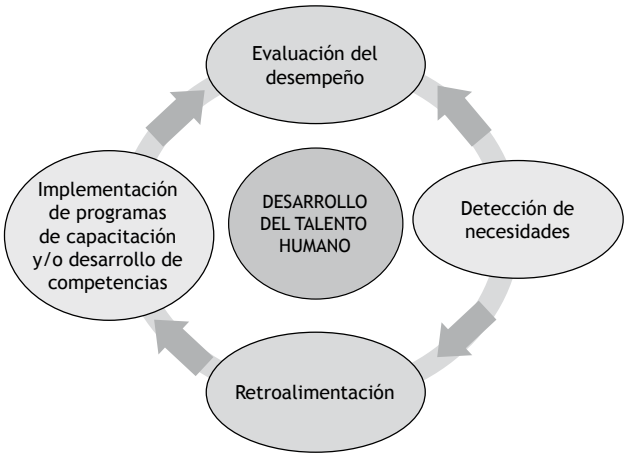

Gráfico 1. Proceso de desarrollo de talento Humano

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Pardo, 2007). De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno. Visto de esta manera, las competencias según como lo afirman Mondy y Noe (2006), incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las empleadas para propósitos de evaluación del desempeño son aquellas que se relacionan directamente con el éxito laboral.

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Desarrollo organizacional

Cambio Organizacional.

El cambio organizacional va más allá de hacer las cosas de otra manera e incorporar la innovación en la organización, hace referencia al conjunto de variaciones que enfrenta la organización por efecto del entorno, un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente que afectan los resultados de la empresa. Esto se apoya en Malott, 2001; Armenakis y Bedeian, (1999), citados por Negrete (2012), quienes definen el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

Sin embargo, este no es un concepto Nuevo ya que se ve reflejado desde el Modelo de Kurt Lewin (1951), el cual hace refencia a que las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo.

En otras palabras y como lo explica Kurt Lewin (1951) en el gráfico 2, en donde se busca en primera instancia descongelar una antigua conducta o situación, llevarla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar esta nueva conducta en el nuevo nivel.

No obstante, factores como la resistencia, se han tenido en cuenta en la implementación de esquemas de cambio en las empresas. Es así que se han contemplado tanto las barreras personales como las organizacionales para prever el impacto de la efectividad del cambio. De esta manera, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para medir al final el efecto del cambio.

1. Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio. Equipos de trabajo tomados por sorpresa o con expectativas negativas frente al cambio obstaculizan el proceso.
2. Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo los gerentes esperan cambios y resultados rápidos sin recordar que personas no comprometidas con él son más obstáculo que ayuda, hay que convertir al grupo en aliado estratégico.
3. Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo.
4. Retroalimentar el proceso constantemente. Colaboradores informados serán colaboradores comprometidos con el cambio.
5. Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

Con base en lo anterior, los cambios en la organización no se dan en el vacío o sin razón aparente, ya que pueden ser un proceso planeado y sistemático de índole Reactivo, es decir para hacer frente a los cambio del entorno (clientes, proveedores, tecnología, mercado, políticas, etc.) o Proactivo, para mitigar el impacto de cambios futuros en dicho entorno y estar preparados para ellos con los recursos, las estrategias y las capacidades de la organización y su gente.

Diagnóstico y desarrollo organizacional basado en las personas

Si bien el Diagnóstico Organizacional se constituye en un proceso descriptivo y explicativo que sus miembros hacen de la organización a nivel funcional y estructural, contribuye como punto de partida para generar cambios en la organización y determinando su desarrollo. De esta manera, fundamenta su nivel de análisis sobre la cultura organizacional, la estructura y sus relaciones; parte vital en este proceso, es el papel de las personas en el diagnóstico, ya que uno de sus pilares está basado en factores endógenos como el comportamiento de sus miembros, la interacción y actitudes de los mismos.

Tanto el diagnóstico como el desarrollo organizacional se ve influenciado por 4 variables, el sistema empresarial (la organización), el clima organizacional, el equipo de trabajo (comportamiento grupal) y el individuo (comportamiento individual); los cuales participan activamente en su efectividad, ya que tanto, pueden ser consideradas variables independientes como dependientes. Es decir, que en el diagnóstico participan como desencadenantes de factores

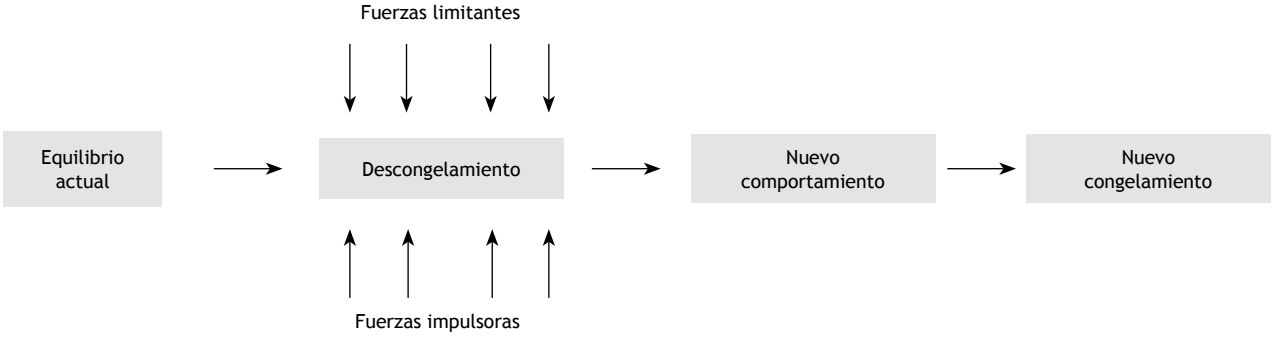

Gráfico 2. Modelo de las cuatro fuerzas del cambio Organizacional de Kurt Lewin (1951), tomado de Negrete (2012)

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

claves de análisis, puesto que inciden directamente sobre los resultados de la empresa; y a su vez, la implementación de estrategias tendientes hacia el crecimiento, cambio y desarrollo empresarial, que aunque se produce de manera lenta y progresiva, se observa directamente su efecto sobre las mismas variables y por ende, en el éxito de la empresa.

Gráfico 3. Variables de Diagnóstico y Desarrollo Organizacional

De igual forma, Robbins y DeCenzo (2009) establecen 3 categorías de cambio y desarrollo Organizacional, las cuales han denominado:

- La Estructura, conformada por las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseños de empleos y esferas de control.
- La Tecnología, que comprende los procesos de trabajo y modelos de trabajo en equipo.
- Personal, de la cual hacen parte las actitudes, las expectativas, las percepciones y los comportamientos.

De lo anterior se deriva que en cada uno de los aspectos a tener en cuenta en cada proceso de cambio, desarrollo y transformación organizacional, la adecuada sinergia en cada una de las variables o categorías a considerar, es importante tener en cuenta el papel participativo que tiene el factor humano como determinante, conducente y receptor del impacto de la organización.

Pero, ¿cuál es el papel de las personas en la relación entre diagnóstico y desarrollo organizacional?, está determinado por nivel de influencia de los sujetos sobre los procesos, las actividades, alcances y responsabilidades involucradas en la organización. De esta manera, suministran la información directa e indirecta, basada en comportamientos, actitudes, intereses y cumplimiento de funciones y metas, las cuales favorecen o no el establecimiento de las estrategias y su funcionamiento según el rol que cada uno ocupa en la organización.

Esto se apoya en lo expresado por Newstrom (2007), quién considera que el desarrollo organizacional intenta emplear el conocimiento del comportamiento para modificar creencias, actitudes, valores estrategias, estructuras y prácticas de tal manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido que ocurren en el ambiente

De esta manera, el DO (Desarrollo Organizacional) contribuye a reconocer que las organizaciones son sistemas dinámicos que evidencian relaciones interpersonales, de poder, de colaboración y comunicación. Por lo tanto, el desarrollo organizacional basado en la gente se centra en la contribución de las personas y sus equipos, en la sensibilización de sus procesos y resultados sin afectar negativamente su entorno.

Por otra parte, autores como Mondy (2010), definen el DO como los intentos planeados y sistemáticos para intro-

Tabla 2. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional

Beneficios y limitaciones del D.O.	
- Cambio a través de la organización. - Mayor motivación, - Aumento de la productividad. - Mayor calidad del trabajo. - Mayor Satisfacción laboral. - Mayor trabajo en equipo. - Mejor resolución de conflictos. - Compromiso con los objetivos. - Mayor disposición al cambio. - Disminución de inasistencias. - Menor rotación. - Formación de individuos y grupos que aprenden.	- Mayores requerimientos de tiempo. - Gasto considerable. - Retraso del perdiodo de retribución. - Posible fracaso. - Posible invación de la privacidad. - Posible daño psicológico. - Conformidad Potencial. - Hincapié en los procesos grupales más que en el desempeño. - Posible ambugüedad conceptual. - Dificultad en la evalución. - Incompatibilidad Cultural.

Fuente: Newstrom (2007)

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

ducir cambios en la organización, por lo general tendientes un ambiente más enfocado al comportamiento. Es decir, centrar sus esfuerzos a mejorar la productividad de la gente, mejorar el clima organizacional y la cultura y optimizar los procesos.

El mismo autor, propone niveles de intervención basados en:

- Retroalimentación por medio de encuestas.
- Círculos de calidad.
- Formación de equipos.
- Capacitación para la sensibilización.
- Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional

Como se dijo anteriormente corresponde a un proceso lento y progresivo, no obstante contribuye a lograr un mejoramiento permanente y más ampliamente difundido (Newstrom, 2007), aun cuando requiera de inversión de tiempo y dinero, equiparando el nivel de importancia sobre las actitudes de sus miembros como en su desempeño. Esto se explica mediante la siguiente tabla.

El éxito en todo proceso de desarrollo organizacional depende en mayor medida del capital humano, ya que la correcta implementación de sus estrategias parte de la alineación del plan estratégico de talento humano con el plan estratégico organizacional, el manejo de adecuados niveles de comunicación, el logro de la participación de sus miembros, así como la equidad y pertinencia en sus políticas.

Por otra parte, como todo proceso vital en la organización requiere de los siguientes pasos:

- Recolección de información y diagnóstico,
- Retroalimentación y contrastación.
- Planificación de las acciones.
- Evaluación del impacto.
- Seguimiento.

Lo que se busca finalmente, es lograr el mayor desarrollo organizacional con los menores costos y los mayores resultados; estables, confiables y, en la medida de lo posible, permanentes en el tiempo o el momento histórico que atraviese la organización y su entorno.

Sin embargo, en todo proceso de diagnóstico y desarrollo organizacional basado en las personas, se deben controlar una serie de variables intervinientes[1], que por sí solas, se toman como cambios o distorsiones de la realidad, como por ejemplo el efecto Halo del observador[2], el efecto Hawthorne[3] y las respuestas al cambio en los sujetos de la organización.

Metodología

Tipo de estudio

Este estudio se llevó a cabo mediante un tipo de investigación exploratoria, puesto que fue necesario obtener un análisis preliminar de la situación, por medio de la recolección de datos. Esto facilito una mayor comprensión y entendimiento del problema a indagar. Posteriormente, fue necesario complementar con otro tipo de investigación que permitió cumplir con los objetivos propuestos; para ello, se empleó la investigación descriptiva, la cual facilitó el análisis de las variables que fueron fundamentales para nuestro estudio y sus objetivos.

La información tratada en la presente investigación, se adquirió a través de fuentes primarias y secundarias, provenientes de 81 líderes de gestión humana de diversos sectores económicos, tamaños de empresas y pertenecientes al sector público y privado de la ciudad de Bogotá D.C., seleccionadas mediante un tipo de muestreo no probabilístico, denominado por intencional conveniencia puesto que se trabajó con aquellas empresas que tengan implementado un modelo o programa de desarrollo del capital humano, hayan atravesado procesos de cambio organizacional en los últimos 5 años y que quieran participar en el estudio.

Para la recolección de información se emplearon los siguientes instrumentos:

- Fichas de análisis documental de tipo bibliográfico.
- Instrumentos para recolección de información: Encuesta sistematizada y de respuesta virtual, que consta de 32 ítems distribuidos en 3 categorías de análisis con tipo de respuesta estilo escala Likert.

Categorías:
- Preparación para el cambio organizacional
- Capacitación
- Desarrollo de competencias

Por otra parte se empleó una entrevista semiestructurada para reforzar los datos con los líderes de talento humano que decidieron libre y voluntariamente responder, compuesta por 10 ítems tendiente a analizar la percepción de los líderes de talento humano sobre la efectividad de los procesos de desarrollo del talento humano para facilitar el cambio organizacional; la retribución a la inversión en dichos programas y el impacto en el desempeño de los colaboradores y logros organizacionales. Así como el efecto sobre indicadores organizacionales y ROI que traduzcan dicho impacto.

- Datos e indicadores suministrados por las empresas, tratados con reserva y de manera confidencial.

Resultados

Teniendo en cuenta que esta investigación tuvo como propósito general comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un

[1] Variables que afectan por si solas, pero que no pueden medirse o controlarse directamente.

[2] Cómo la evaluación de una persona o suceso está influenciado por eventos o juicios previos.

[3] La percepción de ser observado y la interpretación de su importancia, tiende a cambiar al grupo (Newstrom, 2007).

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana. Los pasos que orientaron su desarrollo buscaron Identificar en primera instancia los procesos de cambio organizacional que han atravesado las empresas estudiadas en los últimos 5 años. Posteriormente, Describir cuales son los programas que a nivel de capacitación y desarrollo de competencias han implementado producto de estos procesos de cambio y finalmente, analizar la contribución que los líderes de Talento Humano han detectado en la implementación de los mismos, en el impacto del cambio organizacional. A continuación se presentan los resultados de este estudio teniendo en cuanta las características de las empresas seleccionadas.

Con base en lo anterior, la muestra de empresas estudiadas corresponde a un grupo de 81 líderes de talento humano encuestados distribuidos de la siguiente forma.

De los 81 líderes de talento humano encuestados, 52% (42) corresponden a empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C., 32% (26) pequeñas y 16% (13) grandes, de diversos sectores económicos que han tenido procesos de cambio organizacional y que han implementado programas de desarrollo del talento humano. Del grupo de empresas estudiadas, 85%(69) corresponden a empresas privadas y 15% (12) a empresas públicas, no obstante el establecer un comparativo de las estrategias y resultados del fenómeno analizado entre los dos sectores, es de vital importancia ya que permite conocer de primera mano el nivel de anticipación y reacción de contingencia frente a situaciones inminentes del entorno de cambio al cual se ven abocadas las empresas en la actualidad.

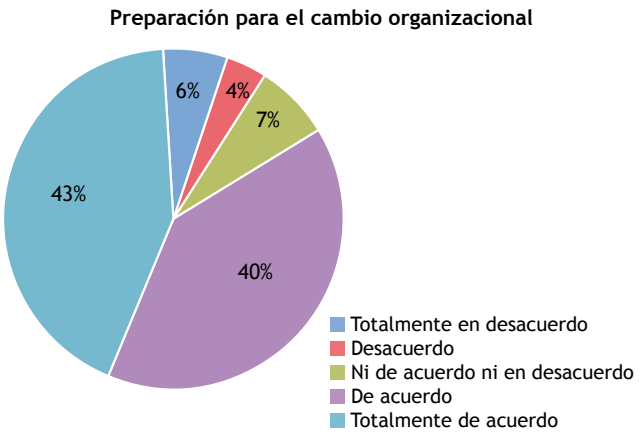

Gráfico 4. Acciones proactivas frente al cambio organizacional.

Con respecto al panorama de preparación con acciones proactivas hacia el cambio por parte de las empresas públicas estudiadas se encontró que el 9% de ellas que pertenecen al sector público y el 57% al sector privado, si han implementado acciones tendientes a preparar a sus colaboradores frente al cambio organizacional. Esto, a su vez garantiza una desmitificación del proceso, ya que la socialización del mismo clarifica el panorama para sus miembros; sin embargo, no elimina la expectativa que éste puede generar, aun cuando las acciones sean de mejora y crecimiento, por cuanto es inevitable que las personas sientan temor frente a los cambio por venir, como resultados de aprendizajes previos o haber sido expuestos a experiencias anteriores como procesos de reestructuración o downsicing. Las campañas de expectativa diseñadas en las empresas antes de estos procesos de cambio deben garantizar ambienta el mismo, clarificar cualquier eliminar cualquier especulación y generar un ambiente de tranquilidad y transparencia que garanticen o faciliten la efectividad del mismo, y no sea un obstáculo de desarrollo.

De esta forma, el 83% de los líderes de talento humano estudiados consideran importante el diseño de programas y planes de acción proactivos o previos a los procesos de cambio, ya que ha sido regla general en sus empresas la preparación ante los mismos y la socialización como parte de los procesos de sensibilización para el talento humano de la organización.

Por otra parte, con respecto a la eficacia del desarrollo de competencias previas al cambio por tamaño de empresa se debe tener en cuenta las pequeñas empresas analizadas no hacen una preparación previa al mismo, o no lo consideran necesario, lo cual ha generado, según lo reportado por quienes se encargan de talento humano en esas empresas, traumatismos, problemas de ambiente laboral, incertidumbre frente a la continuidad de la empresa y hasta deserción.

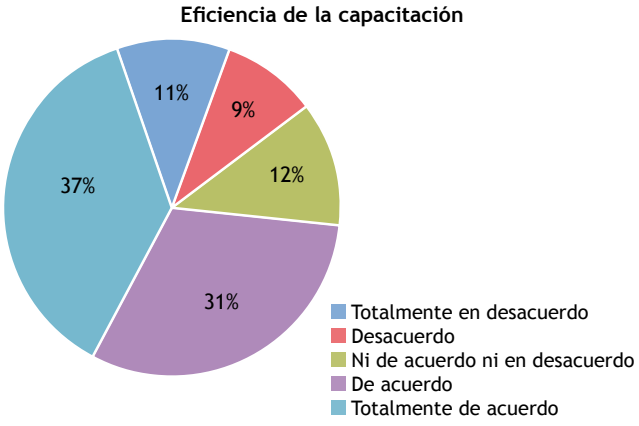

Gráfico 5. Eficiencia de los programas de Capacitación frente al cambio.

En este grupo de líderes de talento humano, en el 67% se encuentra una tendencia generalizada de la categoría favorable frente a la eficacia de la capacitación para el desarrollo de personal como parte de los procesos de cambio y de desarrollo organizacional; la mayoría de empresas han implementado procesos de capacitación en los últimos cinco años, en su mayoría realiza dichos procesos durante el horario normal de trabajo, utiliza las instalaciones de la empresa para realizar las capacitaciones y asumiendo en su totalidad los casos los costos de la misma.

78 de las empresas analizadas resalta la existencia clara de un programa de capacitación previamente establecido, ya que el 83 % de los encuestados resaltan esto como una fortaleza en su organización, sin embargo el restante (17%)

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

no reconoce de forma clara la existencia de planes de capacitación basados en una política institucional, siendo esto una debilidad a intervenir.

Por otra parte, con respecto a la eficacia de la capacitación frente al cambio organizacional por tamaño de empresa se puede agregar que 10 de las 13 empresas grandes analizadas, 40 de las 42 empresas medianas y 17 de las 26 pequeñas, manifiestan que dichos programas han sido efectivos, han favorecido la adaptación al cambio y han contribuido a los resultados de la empresa. Lo cual confirma lo que expresa la teoría frente al tema.

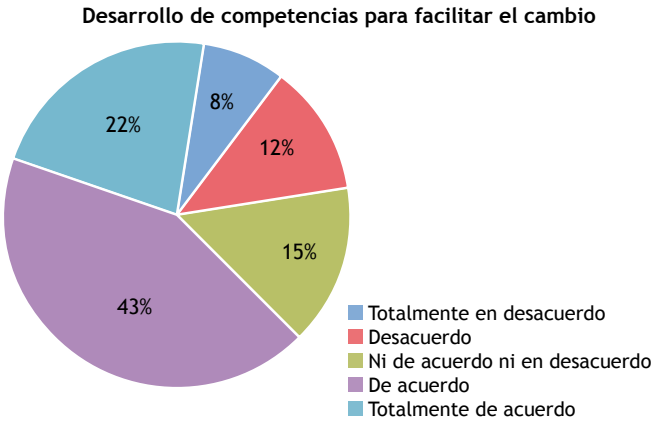

Gráfico 6. Diseño de programas de desarrollo de competencias para el cambio.

Los resultados indican que luego de aplicar los programas de desarrollo de competencias, se observan efectos favorables en el corto plazo para un 55 % de las empresas encuestadas, contribuyendo en términos generales a mejorar el rendimiento de los colaboradores. De estos resultados se puede inferir en primera instancia, la importancia que tiene para cualquier empresa la formación de sus colaboradores, no obstante, esta es la percepción de los líderes de talento humano, que en la mayoría de los casos son quienes diseñan e implementan estos programas, sin embargo, en el sector público esto obedece a una política nacional.

Finalmente, con respecto a la eficacia del desarrollo de competencias previas al cambio por tamaño de empresa se puede agregar que la tendencia de las empresas grandes y medianas frente al tema es la misma con respecto a la favorabilidad para el cambio; son embargo, para los líderes de talento humano de las empresas pequeñas el invertir, diseñar o implementar programas a este nivel no es un factor relevante que deba ser contemplado para el cambio organizacional, ya que competencias de tipo actitudinal y genéricas no lo consideran necesario intervenir.

Conclusiones

Para dar un contexto general a los hallazgos de esta investigación, es importante conocer el entorno que enmarca las empresas sujeto de estudio en Colombia. Es así que para haber llevado a cabo la elección de la muestra y recolección de información fue necesario invitar a participar a empresas de diversos tamaños y sectores económicos, así como públicas y privadas; con el fin de establecer un nivel de comparación que fuese un referente para entender la relación entre el desarrollo del talento humano y el desarrollo empresarial. De esta forma, la consecución de información suministrada por los líderes de talento humano o de quién haga sus veces, es relevante para medir la efectividad del mismo, el impacto de las acciones y la contribución de los programas en los resultados organizacionales. Es así que las dinámicas internas frente al desarrollo organizacional y del capital humano que la conforma, el tamaño de la empresa debe tenerse en cuenta como factor fundamental para determinar su relación, así mismo, contemplando que el grueso de las empresas en Colombia se encuentra en la proporción de las Mipymes.

Por otra parte, estudios como este con diversos sectores y tamaños de empresas, contribuyen en el conocimiento del panorama local como referente nacional, ya que los estudios que se realizan y son publicados en revistas de circulación nacional, sobre desarrollo organizacional, ambiente laboral desde los mejores lugares para trabajar, entre otros, contemplan también la variable desarrollo de personal, se han realizado para grandes y medianas empresas sin contar con datos significativos para pequeñas. Sin embargo, son estudios de corte netamente cuantitativo y dirigido a los colaboradores de la empresa, y este estudio escucha la voz de quien diseña e implementa los programas y mide su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desde el punto de vista de los resultados de la investigación se puede concluir adicionalmente que los líderes de talento humano perciben un menor impacto generado por los cambios, al implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias y que as su vez, contribuye a mejorar o a reducir la tensión en el clima organizacional por efecto de los cambios y transformaciones organizacionales, reduciendo la incertidumbre, disminuyendo el efecto del rumor y mejorando la participación de los equipos y sus miembros como factor de protección o favorecedor del cambio. Esto a su vez, confirma que reduce las tenciones que se expresan en la teoría de Lewin (1951) sobre resistencia al cambio.

Desde otro punto de vista, los líderes de talento humano consideran que los procesos de formación hacen a sus colaboradores más susceptibles de ser reclutados por la competencia, esta cifra parece coincidir con el rango de empresas que contemplan dentro de sus indicadores aquellos relacionados con el impacto de la cualificación del talento humano en los resultados organizacionales y su relación con los índices de rotación por efecto de la competencia y mejores niveles económicos, contratación y estabilidad.

Es importante tener en cuenta que resulta necesario revisar los esquemas de gestión de conocimiento que realizan las empresas analizadas, ya que aun cuando existe un impacto positivo sobre el desempeño a corto y largo plazo de los colaboradores; sin embargo se desaprovecha potencial al dejar de lado la sensibilización de los procesos para desarrollar competencias previas al cambio, así como la socialización y la transmisión de conocimientos y la medición permanente de del impacto de la retroalimentación de la capacitación sobre los resultados del cambio organizacional.

Documento descargado de http://www.elsevier.es el 13/06/2016. Copia para uso personal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Otro aspecto a considerar es el desconocimiento por parte de los líderes de talento humano de empresas pequeñas y algunas medianas sobre las diferencias entre programas de capacitación y de desarrollo de competencias, ya que consideran que hace referencia al mismo proceso, solo que varía en quién lo imparta, desconociendo los efectos de estos en el aprendizaje a corto y largo plazo.

La efectividad de la preparación al cambio organizacional mediante el desarrollo del talento humano, es claramente expresada en los indicadores de la empresa. Esto se evidencia y se puede medir mediante ROI (Return on investment) puesto que cuando es >1 los beneficios de la capacitación exceden al costo del programa; y cuando ROI <1 Los costos del programa de capacitación superan los beneficios. Es así, que un indicador tan claramente establecido en ignorado por la mayoría de los líderes de talento humana entrevistados.

Finalmente, es importante tener en cuenta cuál es el papel que juega el líder del área en el logro de las metas de la compañía y las competencias requeridas para esto, ya que, como lo indican Pardo y Porras (2011), su interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa. De esta forma, el líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quién conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional previo al cambio, tiene interiorizado los beneficios del mismo y sabe de las competencias de sus colaboradores.

Bibliografía

ANIF (2013), Innovación Productiva: el caso de empresas grandes vs. Pequeñas. http://anif.co/sites/default/files/uploads/Jul18-12.pdf. Recuperado marzo de 2014.

Bohlander y Snell (2009). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.

Colegio de Bachilleres (2005), Diagnóstico y cambio organizacional. Limusa. México.

Castillo, Aponte José. Administración de Personal un enfoque hacia la calidad. Ecoe, 2008.

Dalziel, M., Cubeiro, J.C., Fernández, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, 1996

Davis y Newstrom (2003). Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill.

De Cenzo Y Robbins (2006). Administración de Recursos Humanos. Limusa.

Dessler, Gary (2009). Administración de los Recursos Humanos. Pearson. Décimo Primera Edición.

Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2009). La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Tercera Edición.

Dubrin, (2007). Relaciones Humanas, comportamiento Humano en el trabajo. Pearson, Novena Edición.

Mello De Faria (2010). Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Limusa.

Mondy y Noe, (2006). Administración de Recursos Humanos. Pearson, Sexta Edición,.

Negrete, C, (2012). Gestión del cambio organizacional. "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360. Universidad de Guanajuato. septiembre 2012, en www.eumed.net/ce/2012, Recuperado marzo 2014.

Pardo, C. Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.

Pardo, C y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revista Gestión y Sociedad, 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433

Psicología Organizacional. Editorial Thomson. Décima Edición. 2004

Puchol, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz de Santos. 2008.

Robbins, Judge. Fundamentos de Administración. Pearson, Sexta Edición, 2009.

Rue y Billars. Administración Teorías y Aplicaciones. Alfaomega. 2008.

Reyes Ponce, Administración de personal, Sueldos y Salarios. Segunda Parte. Limusa. 2005

Soto, Antonio. La Gestión por Competencias. Una revisión Crítica. Capital Humano No. 159, Octubre de 2002.

Werhter y Davis. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Novena Edición, 2009.

http://www.portafolio.co/especiales/great-place-to-work/organizaciones-colombia-motor-del-cambio

Organizaciones en Colombia, motor del cambio, Diciembre 3 de 2012 - RECUPERADO: MARZO 2014

http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/mas-companias-atractivas-para-laborar-en-colombia/12926524 Recuperado, Marzo de 2014