

**Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los
colaboradores en las empresas**



Estudiante

Luisa Fernanda Torres Granda

Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga

Asesor

Robinson Cardona Cano

Psicólogo, Magister en Educación y desarrollo Humanos; Magister en gestión de la ciencia, la
tecnología y la innovación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de psicología

Medellín

2020

**Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los
colaboradores en las empresas**



Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de psicología

Medellín

2020

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Martha Alles

Resumen

El presente estudio realiza una revisión bibliográfica de los últimos 10 años para identificar qué categorías y conceptos son afines y necesarios para el desarrollo óptimo de los procesos de formación a nivel empresarial, con el fin de crear una propuesta de lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas.

Además de identificar estos conceptos, indaga el entorno, para conocer cómo se dan estos procesos al interior de las empresas y cuáles son las principales oportunidades presentadas. Todo esto en contraste con las tendencias que se dan alrededor de los procesos de desarrollo humano y las necesidades sociales que enfrentan hoy las culturas

Como resultado de esta investigación se crea una propuesta de lineamientos conceptuales que pueda ser usada por cualquier empresa, en aras de diseñar o mejorar sus modelos de gestión humana. Esta propuesta valida usando el método Delphy, en el que participan expertos en el tema y presentan sus observaciones frente a la propuesta, para crear mejoras hasta lograr un modelo que responda a los objetivos planteados.

Palabras clave: Formación, capacitación, desarrollo humano, capacidades organizacionales

Agradecimientos

Agradezco el apoyo de todas las personas que se interesaron por el desarrollo de esta investigación, pero sobretodo agradezco a mi asesor por su amable acompañamiento y su enorme
paciencia.

Tabla de contenidos

1.Introducción	1
2.Planteamiento del problema	2
3.Justificación	6
4.Objetivos	9
4.1. Objetivo general	9
4.2. Objetivos específicos	9
5.Marco Teórico	10
5.1. Antecedentes investigativos	10
5.2. Acercamiento al concepto de organización	14
5.3. Acercamiento al concepto de psicología organizacional	17
5.4. Procesos de la psicología organización	24
5.5. Revisión de prácticas actuales	25
5.6. Desarrollo Humano: capacitación y formación	34
5.7. Gestión del ciclo de vida del colaborador en el marco del desarrollo de carrera	38
6.Metodología	41
6.1. Etapas del proceso de investigación	43
6.2. Análisis de la información obtenida	49
6.3. Aspectos éticos del proceso de investigación	50
6.4. Relación de actores participantes	51
7. Hallazgos, análisis e interpretación de los resultados	52
7.1. Base teórica del modelo	52

7.2. Modelo de formación propuesto	62
7.3. Resultados de la validación con expertos	76
7.4. Modelo de formación ajustado primera revisión	89
8.Propuesta final	100
9.Discusión teórica	101
10.Limitaciones del estudio	104
11.Conclusiones	106
12.Recomendaciones	109
13.Referencias bibliográficas	111
14.Anexos	116

Índice de figuras

Ilustración 1 *Distribución de tipos de texto investigados*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 2 *Fechas importantes en la historia de la psicología*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 3 *Macroprocesos de la gestión del talento humano*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 4 *Modelo 70-20-10*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 5 *Características del modelo 70-20-10*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 6 *Propuesta de modelo según revisión de categorías*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 7 *Factores inherentes a la formación*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 8 *Factores para la identificación de necesidades*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 9 *Propuesta de modelo según revisión de expertos*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 10 *Factores para la identificación de necesidades según revisión de expertos*

¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 11 *Propuesta de modelo final*

¡Error! Marcador no definido.

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Fases evolutivas del concepto de organización</i>	15
Tabla 2: <i>Formas de nombrar la psicología en las empresas</i>	21
Tabla 3: <i>Prácticas de gestión Humana</i>	26
Tabla 4: <i>Términos utilizados en la ecuación de búsqueda</i>	44
Tabla 5: <i>Actores participantes</i>	51
Tabla 6: <i>Relación de estrategias o modelos de gestión con los procesos de formación</i>	57
Tabla 7: <i>Resultado de primera valoración numérica de expertos</i>	79
Tabla 8: <i>Resultados estadísticos</i>	80
Tabla 9: <i>Resultado de segunda valoración numérica de expertos</i>	97

Tabla 10: *Resultados estadísticos segunda valoración de expertos*

1. Introducción

La pregunta por el contexto social en el que está inmersa la compañía y su producto, es un tema que presenta gran valor para la evolución de los procesos que impactan la administración del recurso humano en las empresas; hasta el momento se podría pensar que las estructuras propuestas o los modelos de funcionamiento en intervención eran aplicables en todos los países y modelos sociales, porque se evidenció el repetido uso y conceptualización en la revisión bibliográfica realizada en diferentes contextos. Pero esta pregunta hace que el panorama cambie en cada caso, obligando a pensar en estructuras diferentes y flexibles, que se acomoden a las necesidades presentadas por cada empresa y que permita que la organización no tenga que acomodarse a un modelo, sino que de ella misma cree y opere un modelo de acuerdo a sus necesidades.

Otros aspectos importantes encontrados con este estudio, hacen referencia a la importancia otorgada a la comunicación dentro de la organización, cómo llega con el mensaje y qué se puede lograr con él; el cambio de paradigma de solo capacitar al personal, entregando información necesaria para realizar su labor de forma correcta, no permite llegar hasta el concepto de desarrollo integral del individuo, en cuanto al desarrollo de capacidades. Se necesita gestionar e impulsar procesos que le permitan a los colaboradores trascender en sus labores, apalancando el crecimiento y el cambio real en las compañías. Así el presente estudio pretende una revisión a fondo del estado actual de los procesos de desarrollo de capital humano, desde la literatura y la práctica.

2. Planteamiento del problema

El foro económico mundial (2017) define el capital humano como el factor clave para el desarrollo y la competitividad, éste genera gran impacto en la economía mundial. Es por esto que realiza “The Global Human Capital Report” (2017), un informe sobre el estado del desarrollo de capital humano en 130 países de cuatro áreas clave en estos temas. En el informe publicado en 2017, se pone en evidencia que los esfuerzos para desarrollar todo el potencial económico de las regiones, se están quedando cortos por el bajo desarrollo de habilidades en la fuerza laboral, el poco desarrollo de habilidades para el futuro y también como consecuencia de la falta de formación para quienes ya están trabajando.

En este sentido, las empresas representan un papel importante en los procesos de formación de las personas que ya están trabajando, el desarrollo de las habilidades necesarias para realizar de forma adecuada sus labores y la adquisición de nuevas habilidades que los preparen para las necesidades futuras pasan a ser parte fundamental en las necesidades formativas de las compañías, de ahí se deriva entonces el impacto que el capital humano puede tener en la economía de las empresas y las regiones, vistas estas desde el desarrollo económico y a su vez desde el bienestar social para los territorios.

De acuerdo con el informe de capital humano presentado en 2017, actualmente solo se ha desarrollado el 62% del capital humano en todo el mundo. Solo 25 países sobrepasan la barrera de desarrollo del 70% y la mayoría de países apenas alcanzan cifras entre 50% y 70%, todo esto enmarcado en los 130 países que participaron en el informe nombrado.

Por ende, es claro que los procesos de formación actuales no están dando los resultados esperados, los países no están desarrollando el potencial de las personas en edad de empleabilidad y las empresas juegan un papel importante en esta responsabilidad. La

transformación de los procesos formativos en las organizaciones, les obliga a tener otra mirada frente a los procesos de gestión humana y la integralidad en el desarrollo de sus colaboradores. Lo anterior, teniendo presente que parte de la competitividad de las organizaciones, se cimenta en la capacidad de tengan los colaboradores para desarrollar sus funciones de manera adecuada y con los estándares de calidad requeridos.

Como respuesta a estas necesidades de desarrollo del potencial laboral, compañías encargadas de investigar el funcionamiento de los recursos humanos en las empresas a nivel mundial, presentan artículos para aportar a las ideas de cambio empresariales, como “Tendencias globales de talento 2019”, artículo creado por la empresa Mercer y que se ha consolidado como un informe anual de las tendencias de las empresas en el mundo. Este artículo muestra una tendencia de gran importancia para el año 2020 que dice:” Una estrategia de capital humano integrada es crítica y da cuenta del tiempo que lleva desarrollar el liderazgo, la cultura, las competencias y las habilidades necesarias para obtener una ventaja competitiva en el futuro.” (pág 6), lo que invita a las empresas a pensar en nuevos modelos que logren integrar todas sus necesidades en estrategias de impacto, para garantizar el desarrollo del potencial humano, que como ya se mencionó, es un factor clave en el desarrollo económico y social.

En la historia de las industrias, el proceso de mejoramiento de producto, la apropiación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo que proponen mayor productividad y mejor manejo de los recursos, han sido el grueso en temas de investigación, y es apenas a partir de la década de los 60 que se vienen desarrollando estudios, que permitan al sector productivo diseñar nuevas estrategias pensando, no solo en los procesos productivos, sino, en cómo potenciar su recurso humano. Así lo expone Pardo (2007), cuando propone la importancia de la gestión de los recursos humanos de una empresa, para lo cual es importante contar con un colaborador que

tiene conocimientos desde el *saber* y destrezas y habilidades desde el *saber hacer*, además de buscar que conozca la manera adecuada para emplear todo el conocimiento en resolver las situaciones que se le presentan, de manera que sea posible desenvolverse en el mundo del trabajo, gracias a la adquisiciones de conocimiento, habilidades y actitudes.

En la actualidad el concepto de formación y capacitación ya está bastante desarrollado en los procesos empresariales, pero su mayor valor se ha dado por las exigencias desde perspectivas normativas y no ha sido motivado por el interés en el desarrollo general de su capital humano, que como se presenta desde el foro económico debería ser uno de sus principales apalancadores. En este sentido es necesario crear modelos que integren todas las perspectivas organizacionales y conecten los procesos de desarrollo del capital humano, con las estrategias superiores, logrando así un aporte significativo a las organizaciones.

Es justamente ese sentido el que da origen a la pregunta de investigación del presente estudio sobre ¿cuáles son los lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas? Para tal fin, se buscó realizar un estudio bajo una perspectiva cualitativa o de corte comprensivo alrededor de los lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas desde un alcance hermenéutico de los documentos analizados en el proceso bibliográfico, de suerte tal que permitiera crear una propuesta de modelo conceptual que luego fue puesto a validación de expertos bajo el método Delphi.

Se espera con lo anterior, que esta propuesta de modelo conceptual sea un aporte al concepto de formación empresarial y a su vez le pueda servir a las organizaciones a incorporar estrategias que faciliten la adquisición de habilidades, conocimiento y actitudes acordes a los

requerimientos internos del rol en concordancia con las políticas de la organización, su plataforma estratégica y algunas demandas del entorno.

3. Justificación

En la historia de las empresas, la necesidad de formar o capacitar al personal, ha estado enmarcada en el contexto de la productividad, enseñar a cada colaborador cómo se estructura su proceso, qué herramientas puede usar y cómo lograr que se haga de la mejor forma. Estas necesidades vienen desde el interior de las empresas, lo que se identifica en el quehacer cotidiano o las variaciones que tienen los procesos. Pero debido a los cambios que enfrenta el contexto de las empresas, la formación no debe ser solo un proceso enfocado a mejorar la productividad o la autonomía en los procesos, ahora se deben tener en cuenta otras variables que conducen a la formación, como lo nombran Aragón y Esteban (2010, pág. 38) podrían ser de tipo coercitivas, en cuanto esas necesidades obedecen a los gobiernos corporativos y estrategias gerenciales dispuestas, normativas o provenientes de entes reguladores, o miméticas que vienen de todo lo que está pasando en el medio, cómo se comportan otras organizaciones o las presiones sociales que siempre están durante el proceso.

De igual manera es cada empresa quien debe definir sus necesidades a nivel organizacional y formación, no solo existen definidas las fuentes de necesidades de formación anteriormente descritas. Es por eso que el presente trabajo pretende mostrar la importancia de conocer cuáles son esas fuentes de información que cada empresa debe tener en cuenta al momento que construir sus mallas de formación para todo su personal y cómo se podrían identificar, además de proponer un modelo que todas las empresas puedan tener en cuenta a la hora de desarrollar su propio proceso de formación, basado en las características diferenciadoras que cada una pueda presentar.

Medir el impacto que tienen las formaciones a los colaboradores en la productividad o los indicadores de las compañías, ha terminado por convertirse en un campo que aún no tiene una construcción clara de respuestas, Aragón y Esteban (2010, pág. 40) realizaron una búsqueda de estudios que pudieran comprobar cómo impacta el proceso de formación y capacitación al personal en términos de indicadores, qué tanto cambio se puede generar a partir de ahí y cómo puede influenciar, qué tan pertinente puede ser invertir más en este proceso, pero no hay una evidencia clara, pues los estudios se han realizado de manera empírica y no representan una construcción teórica sustentable.

Estos han sido apenas algunos de los impedimentos que se pueden encontrar dentro de la literatura revisada, frente a los modelos de formación que cada empresa debería tener, y es por esto que el presente estudio busca, por medio de una revisión de la literatura y casos de algunas empresas, resaltar la importancia de construir un modelo de formación que pueda adaptarse a las necesidades específicas de cada entorno y que se debe tener en cuenta en ese proceso. Apoyando los planteamientos de algunos autores que pretenden mostrar cómo el desarrollo del personal es una pieza clave en el crecimiento y mantenimiento de las empresas del siglo XXI. En ese sentido García (2009) dice que ve “*el desarrollo humano como un potencializador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permite su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización*” (pág. 187).

El presente estudio pretende mostrar a modo de guía, un modelo que contenga las principales variables a tener en cuenta en el proceso de formación, con el fin de facilitar a las empresas el entendimiento y la apropiación. Se busca un modelo flexible y adaptable que logre exponer las características de cada recurso que se tiene en cuenta. Así mismo podrá ser utilizado por Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) quienes no cuentan hoy con una gran

estructura de desarrollo humano, o no llevan tanto tiempo en operación, como para tener plenamente construido y operando su proceso de formación.

En ese sentido, este estudio se perfila como un aporte a la planeación de los procesos de formación empresarial, buscando articular información empírica en una ruta que promueve la apropiación social, por ende el fortalecimiento del talento humano que se puede ver reflejado en mejor competitividad para la organización, de manera que sea un aporte desde una vertiente económica en tanto favorece una ruta para potenciar a los colaboradores, pero a su vez tiene un aporte social en tanto permite a los colaboradores desarrollar sus carreras, de manera tal que puedan ser promovidos gracias a los procesos que las empresas desarrollan y por último puede ser un aporte teórico, en vista que es una visión aplicada de los componentes teóricos de la formación empresarial.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Proponer lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las categorías de análisis desde referentes conceptuales y buenas prácticas, relacionadas al proceso de formación para encontrar metodologías que desarrollen las capacidades o habilidades de los colaboradores.
- Diseñar una propuesta de Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas
- Validar con un grupo de expertos en desarrollo organización el modelo de formación para el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores

5. Marco Teórico

5.1. Antecedentes investigativos

Los cambios en el medio, la globalización acelerada y las tecnologías han obligado el cambio, la adaptabilidad y la flexibilidad de todos los sectores empresariales como los conocíamos antes de finalizar el siglo XX. Todo este cambio y tanta incertidumbre de los nuevos mercados y la dificultad para predecir las conductas humanas, obligó un cambio de paradigmas, volver a pensar y replantear las estrategias superiores en las empresas y la relatividad en torno a su activo máspreciado, que ahora sería el recurso humano.

Debido a todo esto, investigadores de varias áreas terminaron por hacerse la misma pregunta, por qué el recurso humano se convierte en el bien máspreciado de cualquier empresa y cómo se puede administrar de manera efectiva, para que sea de alguna forma, también un modelo de mayor productividad y rentabilidad. Estas preguntas llegaron para quedarse y a su paso se exponen gran cantidad de nuevas teorías, investigaciones y modelos representativos, que buscan explicar cómo se debe hacer, entregando la autonomía necesaria a cada compañía para su desarrollo.

Para el presente estudio se realiza una revisión en la literatura, con el fin de reconocer los conceptos básicos sobre los que se debería trabajar y cómo habían sido abordados por los diferentes autores, entre ellos se toman libros, artículos de revistas y tesis, que han sido escritos alrededor del tema y que representan gran relevancia con respecto al modelo que se pretende proponer. En la siguiente gráfica se encuentra la cantidad de textos usados como referencia y como se distribuye según su tipología.

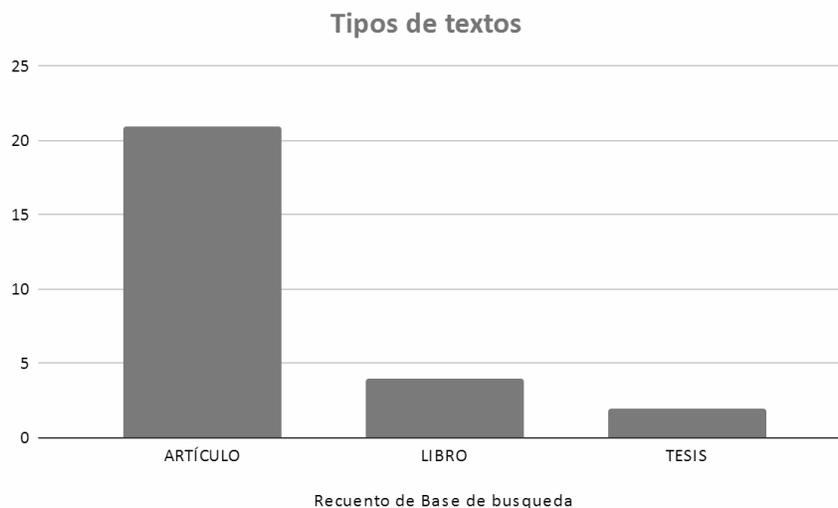


Ilustración 1 Distribución de tipos de texto investigados Fuente: Elaboración propia

Adicional a eso la búsqueda estuvo enfocada a la producción teórica y literaria de los últimos 10 años, sin embargo se tienen en cuenta autores y teorías que fueron relevantes para el presente siglo como: *“Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional”* de Landy y Conte (2005); *“La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas”* escrito por Calderón (2006), en total se toma información y se realiza un análisis de 28 textos en su mayoría de la última década.

La presente investigación pretende proponer un modelo de formación basado en los conceptos teóricos encontrados en la literatura, es por eso que toma estudios que también ha propuesto modelos, para el desarrollo de las áreas de gestión humana dentro de las empresas, entre ellos están: *“Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias”* escrito en 2006 Varela y Bedoya; *“Modelo de gestión estratégica de RRHH en organizaciones del estado”* de Delaux (2017); y otros como los que se describen a continuación por sus aportes significativos al presente estudio.

Mónica García en 2009 se esfuerza hacer una descripción de cada una de las áreas que intervienen en la administración de recursos humanos en una compañía en los inicios del siglo XXI, proponiendo un nuevo modelo de organización y entregando a cada actividad que interfiere en el proceso de un colaborador, la importancia suficiente para acercarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se trazan las empresas. Define cada una de las áreas y además las agrupa, buscando optimizar los recursos y generar vínculos entre los procesos, promoviendo una visión integral del ciclo de vida de un colaborador. Este artículo se llama *“Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”* y fue publicado en la revista *“Pensamiento y Gestión”*, de la Universidad del Norte en Barranquilla Colombia.

Así mismo e intentando ahondar un poco más en los procesos que llevan actualmente las empresas en Colombia, estudios como los de Gómez en 2016 *“Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia”* y *“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.”* realizado por Pardo y Díaz en el año 2014. Permiten acercar los conceptos a la realidad Colombiana, teniendo en cuenta las normas y las estadísticas que destacan en el país, como por ejemplo la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) con menos de 200 empleados, presentan el 63% del empleo en el país (Cifra actualizada al año de publicación del estudio, 2014); que en su mayoría no representan una estructura tan robusta como para implementar uno de los modelos de desarrollo organizacional que se vienen proponiendo desde principios de siglo. Es ahí donde se vinculan dichos estudios, en la necesidad de establecer mecanismos y acercamientos al concepto, que permitan a cada una de esas empresas tomar lo necesario para consolidar de manera adecuada, un proceso de administración de personal, que

permita los impactos estratégicos deseados, y que, a su vez, conecte con el desarrollo de los profesionales en el país.

Otros estudios como “*La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica*”, realizado por Peláez (2014) de la Universidad del Valle, en Cali Colombia, se detienen en propuestas enfocadas al desarrollo humano y la importancia de la contribución social, no sólo desde los recursos que se entregan a la sociedad, sino también desde la formación y el crecimiento de los colaboradores del país en general. Mostrando que las compañías hacen parte del proceso formativo de la mano de obra que estará dispuesta a generar progreso para las empresas.

Es así como empiezan a cobrar importancia los modelos alternativos basados en la necesidad de formar a los colaboradores en nuevas habilidades y desarrollar en ellos también capacidades que permitan enfrentar las necesidades propuesta por el entorno, como lo hacen por ejemplo Petit (2012) y Foronda (2018), quienes basan sus estudios en encontrar modelos que permitan la formación y el desarrollo de sus colaboradores en capacidades como la innovación y la adaptabilidad. Proponiendo puntos de vista en los que el colaborador es el eje que impulsa el desarrollo de la compañía, es quién permite alcanzar los objetivos estratégicos y dirige el rumbo posible que estas puedan tomar. Estos estudios son respectivamente “*El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo*” (2012) y “*La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elemento que la configuran como una capacidad organizacional*” (2018)

5.2. Acercamiento al concepto de organización

El término organización, se le pueden asociar varios significados, la RAE (Real academia de la lengua española) propone 4 de ellos; pero a lo largo de la historia los más usados o relevantes son dos: uno hace referencia a la acción o efecto de organizar u organizarse y el segundo hace referencia a la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. La administración y las ciencias generales encargadas de entender y construir los conceptos relacionados con la empresa, adoptan la segunda concepción, en la que se tiene en cuenta que una organización no solo es un grupo conformado de personas, sino que tiene como características, la regulación, las normas y fines comunes, que son los que logran el vínculo común.

Todo lo anterior se presenta en términos generales y con el fin de definir el concepto desde su inicio, pero este también ha tenido un proceso evolutivo desde diferentes paradigmas y funcionalidades. El término ha sido usado por casi todas las áreas (empresarial, social, educativo, deportivo, etc.) lo que ha generado en él diferentes desarrollos y características que lo instauran según el contexto de uso. De acuerdo con cada uso que se le ha ido otorgando al tema, también se le han ido acuñando diferentes características que hacen que responda a un paradigma y no a otro. También ha presentado diferencias a medida que ha evolucionado la forma de concepción de las empresas, por el cambio y el nacimiento de nuevos objetos productivos y por los nuevos teóricos que se han sumado a su investigación, por eso se podría decir que ha pasado por varias fases, que a su vez pueden ser agrupadas en concepciones tradicionales y modernas. En la siguiente tabla se mostrarán esas fases con características que generen un factor diferenciador entre ellas, con el fin de poder realizar un recorrido por la historia y la evolución del concepto y tomar de él lo necesario para la presente investigación.

Tabla 1

Fases evolutivas del concepto de organización

Paradigma	Características
	Tradicionales
Clásicos	<p>Énfasis en la tarea</p> <p>Análisis del trabajo operacional, el estudio de los tiempos y movimientos</p> <p>División de las tareas</p> <p>Especialización del trabajador</p> <p>Trabajo simple y repetitivo</p> <p>Estandarización</p> <p>Condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia</p> <p>Motivación: Económica</p> <p>Organización como sistema cerrado</p>
Humanistas	<p>Énfasis en las personas</p> <p>Conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización, la económica y la social</p> <p>El comportamiento es la manera como la organización responde al entorno</p> <p>Organización informal</p> <p>Respuestas a los problemas de productividad y eficiencia organizacional desde lo humano</p> <p>Concepción del hombre como ser social</p> <p>Organización como sistema cerrado</p>
Estructuralistas	<p>Énfasis en la estructura</p> <p>Se busca interrelacionar las organizaciones con el entorno</p> <p>Vincular la escuela clásica y la humanista</p> <p>Se estudia el entorno</p> <p>Organización como sistema abierto que necesita del entorno</p>

Fases evolutivas del concepto de organización

Paradigma	Características
Neoclásicos	<p>Énfasis en los objetivos</p> <p>La teoría de la escuela clásica, colocada en las empresas de hoy</p> <p>Aprovecha la contribución de todas las demás teorías</p> <p>Se incluye la teoría de sistemas de Von Bertalanffy</p> <p>Organización como un sistema abierto</p>
Modernas	
Benchmarking	<p>Proceso de comparación o medición de las operaciones o procesos internos versus los de su competencia</p> <p>Identifica las mejores prácticas de la organización</p> <p>Evaluación constante de productos, servicios y procesos de trabajo internas y externas</p>
Calidad total	<p>Participación continua de todos los trabajadores de la organización en los procesos de mejora</p> <p>Idea estratégica que implica atención a las necesidades del cliente</p>
Empowerment	<p>Entregar poder a los empleados</p> <p>Repartición de la responsabilidad y autoridad a trabajadores y equipos</p> <p>Desarrollar un sentido de influencia real sobre todos los factores de la empresa, en los empleados</p>
Downsizing	<p>Rediseño organizacional</p> <p>Reducción de la planta de personal, optimización de recursos</p> <p>Descentralización de las decisiones</p> <p>Trabajador como decisor participativo</p>
Coaching	<p>Formación individualizada</p> <p>Proceso de orientación y entrenamiento para los directivos</p> <p>Cómo ser más eficaces en los puestos de trabajo</p> <p>Componente alto de liderazgo y motivación</p> <p>Estrategia táctica</p> <p>Estímulo psicológico</p>

Fases evolutivas del concepto de organización

Paradigma	Características
Balanced scorecard	Objetivos encadenados entre sí Medición con indicadores de desempeño Estrategia de respaldo
Teoría de restricciones	Metodología al servicio de la gerencia Resultados de manera lógica y sistemática Programación lineal La empresa es un conjunto constituido con la intencionalidad de conseguir una meta Identificación de impedimentos que inciden sobre la consecución del resultado que el sistema de empresa pretende alcanzar

Fuente: Elaboración propia basada en (López, Montoya, & Rave, 2006)

5.3. Acercamiento al concepto de psicología organizacional

Al hablar del concepto que rodea este estudio, se ha de decir que, *“Psicología significa, literalmente, el estudio de la psique o la mente, y es tan antigua como el género humano”*, (Hergenhahn, 2011, pág. 2). Desde siempre los seres humanos buscan la manera de explicar fenómenos que son ajenos a las ciencias exactas, como los sueños, la toma de decisiones, los sentimientos, las emociones, en fin, todas esas situaciones que, durante la historia, ninguna otra ciencia había podido explicar de manera convincente y concreta. Pero la psicología sólo pudo ser nombrada como ciencia, cuando se acoge al método científico y se da un lugar independiente con un objeto de estudio claro. A finales del siglo XIX con la creación del primer laboratorio de psicología de Wilhelm Wundt, esta disciplina empieza a ser entendida como una rama de la ciencia que en sus inicios estudia y experimenta con la conducta humana; no obstante, la forma de ser entendida ha cambiado con los años.

“La definición de psicología ha ido cambiando a medida que se modifica su enfoque. En distintos momentos de la historia, la psicología ha sido definida como el estudio de la psique o la mente, el espíritu, la consciencia y, en fecha más reciente, como el estudio o la ciencia de la conducta. Dado lo anterior, tal vez podamos llegar a una definición aceptable de la psicología moderna si observamos las actividades de los psicólogos contemporáneos” (Hergenhahn, 2001, pág 1).

Así mismo, Spector (2002), dice que este fenómeno perdura en todas las ramas en las que se especializa la psicología, existen tantas definiciones como usos posibles y diversidad de sujetos a impactar, pero uno de ellos y el que compete a la presente investigación tiene que ver con el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el trabajo, propiamente en un ámbito específico y es las organizaciones, lo anterior, teniendo en cuenta que el ser humano reconocido dentro de las organizaciones como los colaboradores son el motor que dinamiza el desarrollo de la misma y en efecto, es el ser humano dentro de una compañía quien promueve el crecimiento de la misma, pero a su vez, también son sus condiciones psíquicas las que hacen parte de lo que puede llegar a pasar en la compañía.

En ese sentido, la llamada psicología organizacional, es el campo que busca comprender la interacción hombre-organización desde el campo psíquico y en interacción con otros colaboradores, ésta tiene sus inicios en la psicología experimental y se considera como fundadores a dos grandes psicólogos, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scout. Hugo Münsterberg presenta en su trayectoria dos libros que son considerados los primeros textos que se dedican a la descripción de este campo: *Vocación y aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913), en ellos se trataron temas como “*métodos de selección de personal, métodos de*

incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercadeo y publicidad” (Hergenhahn, 2001, pág. 364).

La psicología organizacional, continúa su desarrollo y fortalecimiento desde las diferentes ramas durante todo el inicio del siglo XX, se hacen evidentes las nuevas formas de psicología experimental, se consolidan los métodos freudianos y empieza mostrarse como una disciplina con amplia utilidad para entender y enfrentar todo lo que ocurría en el mundo como consecuencia de las guerras.

Durante la segunda guerra mundial, en 1944, la American Psychological Association- APA reconoce el carácter científico de la psicología industrial y crea la División 14 de Psicología Industrial y de los negocios, que más adelante, en 1970, cambia de nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional. Igualmente, en la APA se genera el primer código de ética que plantea unos principios fundamentales: “competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular.” (Enciso & Pertilla, 2004, pág. 6).

En la siguiente ilustración, se puede observar un recorrido por los hechos más relevantes que marcaron el desarrollo de la psicología para el ámbito empresarial y para toda su consolidación como disciplina en general. Lo desarrollado para enfrentar las guerras o los momentos de posguerra, sería de gran ayuda para el desarrollo empresarial, por eso es a partir de estos hechos que toma su valor y empieza su expansión por el mundo de las empresas.

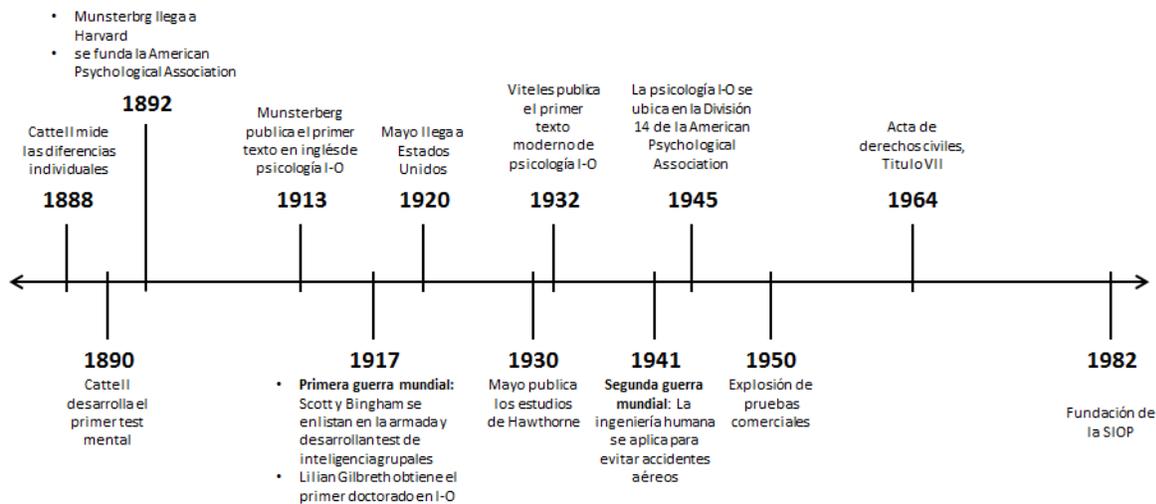


Ilustración 2 Fechas importantes en la historia de la psicología Fuente: Adaptación de Landy y Conte (2005, pág 12)

Es de resaltar que las guerras mundiales, no sólo permitieron el desarrollo de los test como medios de validación de condiciones humanas para ocupar puestos o cargos, también abrieron la puerta a reconocer estudios que permitieran identificar el desempeño en funciones. Es decir, que la medición como componente predictivo le da a la psicología organizacional una forma más estructurada de su capacidad y aporte al desarrollo de las organizaciones, por ende, como rama de la psicología, la psicología organizacional, según Enciso & Pertilla (2004), también hereda sus fenómenos en cuanto a definición y objeto, y dos de las definiciones que más se han hecho presentes en la literatura son: *Psicología Industrial o del personal, (I)* y la *Psicología Organizacional (O)*. La primera (I) hace referencia a las necesidades de la organización en cuanto a diseño de cargos, selección, capacitación y evaluación del personal; la segunda (O) por su parte presenta un interés más centrado en el empleado, teniendo la necesidad de entender su comportamiento e identificar posibles factores que impactan su bienestar cuando hacen parte de un equipo de trabajo.

Adicional a las definiciones que ya fueron presentadas, en su expansión dentro de las organizaciones y por la llegada de otras disciplinas con las mismas intensiones de impacto, también se acuña un nuevo término al quehacer y es: *Gestión Humana*. De acuerdo a la revisión realizada en la literatura, este término ha sido usado principalmente según Gómez (2016), para agrupar las áreas que están relacionadas con la psicología organizacional y la administración de personal, como se nombraba anteriormente; en ese sentido Enciso & Pertilla (2004), las nombran como áreas encargadas de la selección del personal idóneo para la empresa y las que tienen como labor, entender las necesidades de los colaboradores, con el fin de mantener su bienestar. Adicional existen otras terminologías relacionadas con la psicología del trabajo y las organizaciones, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2

Formas de nombrar la psicología en las empresas

Denominación	Diferencias terminológicas
Psicología de los negocios	Es un término que ha sido utilizado por los pertenecientes a la rama administrativa y ubica la psicología, como la forma para resolver problemas cotidianos de la administración. Se ha usado como sinónimo de psicología organizacional.
Psicología industrial	Término que usan para describir a la disciplina que se interesa por los factores ambientales y físicos en el trabajo, la ergonomía y los colaboradores
Psicología industrial y organizacional	Este término se usa en Estados Unidos para incluir todo el primer modelo que habla de las características de la psicología industrial, pero que pretende también incluir la nueva ola de características que propone la psicología organizacional.
Psicología ocupacional	De origen británico y se refiere a la investigación en los campos ya mencionados
Comportamiento	Las teorías y metodologías que se plantean desde la administración,

Formas de nombrar la psicología en las empresas

Denominación	Diferencias terminológicas
o organizacional	la psicología y la sociología, se unen en este término. Son aplicadas en Europa, en su mayoría, por sociólogos, pero en América son operadas, en su mayoría por psicólogos
Psicología organizacional	La forma más difundida y usada para nombrar las actividades de la psicología del trabajo y la valoración de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Algunos no psicólogos, prefieren cambiar el término psicología por comportamiento
Psicología vocacional	Un área específica de la investigación, que busca identificar las características de diferentes personas para acomodarlas en distintas vocaciones, con el fin de identificar la de mayor acople
Psicología del trabajo	Es un término relativamente nuevo que buscar agrupar todos los ya mencionados. Es más usado por psicólogos europeos

Fuente: adaptado de Furnham (2001, p. 9).

Comencemos entonces por tomar la definición de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP, 2019):

“Área de recursos humanos de las organizaciones como motor de desarrollo de éstas, cambios tan importantes como avances en el proceso de humanización de la gestión de los departamentos de RR.HH. que han favorecido a la productividad de las empresas y por ende, a la economía del país”.

Esto da contexto sobre el por qué se hace énfasis en esta área en las organizaciones, sin desmeritar otras áreas como la producción, la distribución y demás; sólo que basados en esta podemos ver que la psicología organizacional es un área de influencia por el nivel de posicionamiento donde sitúa a las personas dentro de la organización, pero no como agentes

pasivos, sino más bien proactivos y dotados de unas competencias importantes y meritorias, que dan valor a la organización (Chiavenato, 2007)

La historia da luces de lo que en cierto momento el recurso humano significó para las organizaciones, estaba visto como un agente opcional puede ser debido a las revoluciones industriales que han dado lugar a otros recursos como las máquinas, la robótica, la inteligencia artificial, entre otros; esto no ha parado, en vez de eso continúa, pero los procesos asociados a la gestión humana han dado luces como mencionaba Chiavenato (2007), del valor agregado que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, para el desarrollo de este trabajo se adoptará la definición sobre gestión humana propuesto por Saldarriaga (2008), quien dice es:

“la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad” (Saldarriaga, 2008, pág. 140).

Dicho esto, la gestión humana aparte de jugar un papel importante dentro de su generalidad tiene diferentes procesos que varían de acuerdo con cada organización y sus necesidades, en este sentido la forma en que se hace operativo el tema en cada organización puede variar, sin embargo cada organización determina unas maneras de trabajarla, lo anterior teniendo presente que toda organización tiene unos objetivos organizacionales y una planeación estratégica que tiene por misión el crecimiento de la misma y aumentar la competitividad, pero para que ello sea posible es necesario que los colaboradores compartan esta visión, aumenten el

sentido de pertenencia y puedan estar en un ambiente que consideren propicio en términos de clima y cultura. Los anteriores aspectos, junto con otros procesos son acciones propias de la gestión de talento humano en las organizaciones, tal como se verá a continuación.

5.4. Procesos de la psicología organización

La gestión de las organizaciones desde el componente humano, debe ser un proceso intencionado y planeado en línea con las propuestas de crecimiento de la organización. En ese sentido la psicología organizacional es una aliada para el crecimiento y competitividad de la empresa en tanto es la encargada de promover en los colaboradores una serie de procesos que puedan ir alienado el accionar de las personas al interior de la empresa. Esto implica que las acciones tienen unos fines y procesos determinados, tal como se puede ver en la siguiente ilustración.

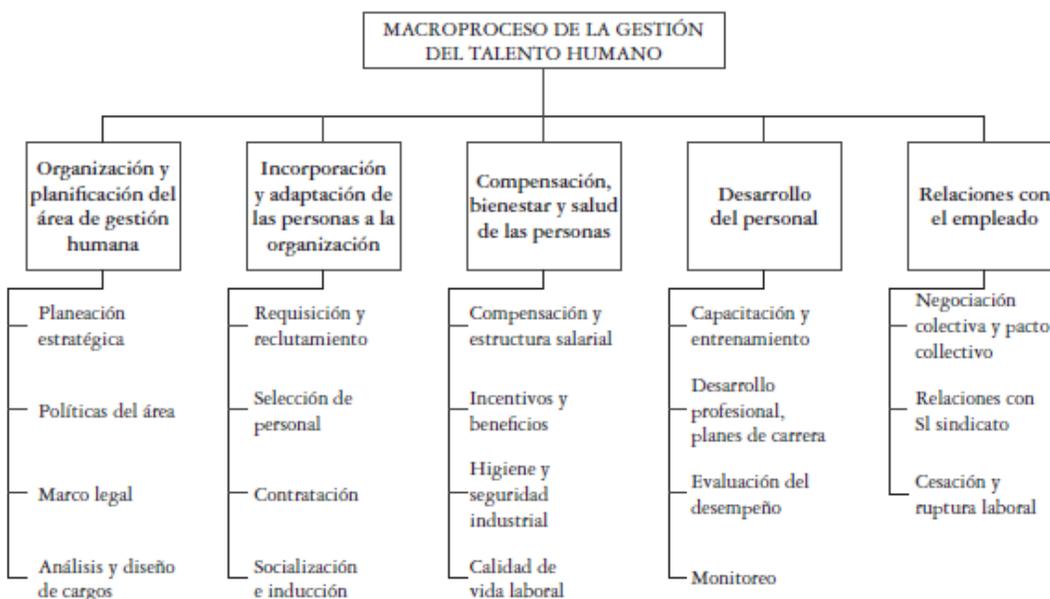


Ilustración 3 Macroprocesos de la gestión del talento humano Fuente: García (2009)

El gráfico anterior es una de las formas de representación y organización de la psicología en el ámbito empresarial, cuáles son sus escenarios de impacto y cómo se ha ido consolidando en cuanto su función dentro de áreas relacionadas con la gestión del personal que hacen parte de una compañía. Eso no quiere decir que sea la única concepción que se tiene sobre el tema, o la única propuesta metodológica que se puede adoptar. Muchas han sido las investigaciones y construcciones teóricas a partir del tema, y no sólo se han hecho desde el marco de la psicología, autores reconocidos desde la investigación administrativa y la ingeniería industrial han ido incursionando en estos escenarios de administración de los colaboradores como un recurso más de las empresas.

Incluso, en la actualidad estos procesos de gestión se han ido enriqueciendo con otras tendencias que permiten promover a los colaboradores de la organización, como es el caso de formas de gestión como el caso de la calidad, el mentoring, la gestión del conocimiento, la innovación, entre otros.

5.5. Revisión de prácticas actuales

La literatura, muestra que, en el ámbito de la psicología organizacional, pueden existir muchas formas de llevarlo a la práctica en las empresas, dicho aspecto si bien conserva prácticas similares, es posible que la manera de concebirlo y desarrollarlo determine en gran medida la manera o el papel que esta pueda tener en la organización. A continuación, se hace una relación de las mismas desde diferentes autores que han trabajado este tema.

Tabla 3

Prácticas de gestión Humana

Autor	Prácticas de gestión humana
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de persona
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal

Prácticas de gestión Humana

Autor	Prácticas de gestión humana
	6. Monitoreo de personal
	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
Alles (2005)	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Calderon, Naranjo y	Desarrollo de capital humano
Alvarez (2010)	Gestión del cambio
	Construcción de capital social
	Profesionalización de procesos de gestión humana
	Formulación y ejecución de la estrategia.
	Asumir nuevos retos con los empleados.
Ospina H. (2010)	Desarrollar perfiles para los directivos y profesionales del área.
	Medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de la Organización.
	Orientación hacia la comunidad y la responsabilidad social.
Prieto, Villasmil y	Proyección organizacional
Urdaneta (2011)	Gestión del cambio
	Infraestructura organizacional
	Responsabilidad social
Petit (2012)	Desarrollo organizacional innovador

Prácticas de gestión Humana

Autor	Prácticas de gestión humana
	Desarrollo integrado
	Cambio socialista
	Comunicación
	Liderazgo con empoderamiento
	Capacitación
Pardo y Diaz (2014)	Cambio organizacional
	Desarrollo de competencias
Segredo, Garcí, León y Perdomo (2017)	Desarrollo organizacional
	Cultura organizacional
	Clima organizacional
	Organización del trabajo
	Gestión del empleo
	Gestión del rendimiento
	Gestión de la compensación
Delaux (2017)	Presupuesto de gastos
	Clima laboral
	Relaciones laborales
	Políticas sociales

Fuente. Adaptación a partir de García (2009)

Como se puede evidencia, no es fácil llegar a un consenso sobre la práctica del proceso correcto que se debe seguir para implementar un proceso en el marco de la psicología organizacional, no obstante lo que permite establecer es una riqueza tanto en la concepción, como en la forma de comprenderla, lo cual puede desatar un diseño particular, sin que con lo anterior se olvide que este dependerá de la intención que la organización tenga sobre el crecimiento y proyección de la misma, aspecto que afecta de manera directa la manera en que deberá ser gestionado los colaboradores en las organizaciones.

De igual manera, se puede ver que, en la tabla anterior, se agrupan los factores principales de los que se deben ocupar las áreas relacionadas con la Gestión Humana en las empresas. En la revisión de literatura realizada para el presente estudio, se encontró una notable definición en la historia de las actividades que en cualquier empresa debían estar presentes. Procesos de selección de personal, diseño de cargos, relaciones laborales y formación del personal, etc., los cuales fueron los principales durante todo el siglo XX, tiempo en que se alcanzó un gran desarrollo literario y teórico sobre el tema. Pero al indagar por esos mismos procesos en las primeras décadas del siglo XXI se encuentran otros relacionados con el quehacer desde lo humano de las empresas. A continuación, se hace énfasis en algunos que son los recurrentes en las organizaciones.

5.5.1. Análisis y diseño de cargos

Chiavenato (2002) define el concepto de cargo como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona y Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) definen el análisis y el diseño de estos como el registro que se tiene de los puestos de trabajo, sus principales objetivos y actividades a desarrollar, las condiciones y recursos necesarios para su correcto funcionamiento y los conocimientos, competencias, aptitudes y habilidades necesarios para el desempeño de un

colaborador que ocupe el cargo. Según García (2009, pág. 173) en el proceso de análisis y diseño de los cargos se define qué es lo que hay que hacer: Tareas y atribuciones, métodos y objetivos.

Es el momento en el que los líderes que están a cargo del proceso y en compañía de un responsable de los procesos de gestión humana de la compañía, lograr poner en evidencia y convertir en características, todas esas necesidades que presentan en área y quieren tratar o suplir con la persona que ocupa el cargo. En este proceso se incluyen también temas que son relevantes para la cultura organizacional y de los equipos en particular, porque eso también define características que son necesarias para un colaborador que vaya a ocupar el cargo. Dimensiones como el alcance en sus decisiones, si tendrá o no personas a cargo y la administración en general de recursos, definen las generalidades del cargo y ponen en evidencia un filtro para quien quiera ocuparlo.

Este proceso no sólo tiene como objetivo poner las características del cargo a modo de check list, sino que permite a la organización acompañar el diseño de su estructura, alineando los cargos necesarios e implementando las estrategias de jerarquía que se definen desde su modelo organizacional. Es así como la organización define qué cargos son necesarios para su operación, qué modelo jerárquico es adecuado para el proceso y cuántos colaboradores requiere su operación.

5.5.2. Proceso de selección de personal

En la práctica, se entiende como el proceso de ingreso de las personas las organizaciones, este puede tener un componente alienado a la política de selección de la organización y se puede dar por referido o proceso de convocatoria interno, externo o mixto. En sí, tiene por misión encontrar la persona con las competencias idóneas al cargo que se quiere suplir, por lo cual

acude a herramientas de medición que permitan obtener datos que comparados con el perfil puedan dar luces para tomar decisiones en cuanto la incorporación del colaborador.

Este proceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización, no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

El proceso de selección es el que se encarga de buscar los colaboradores idóneos de acuerdo a un perfil, el cual está diseñado previamente por desarrollo organizacional y tiene en cuenta factores como, los conocimientos que debe tener el nuevo colaborador, experiencia y sobretodo las competencias o habilidades con las que debe contar; estas últimas deben ser validadas por el profesional de selección. Chiavenato (2002) define este proceso como: elegir el colaborador adecuado para el cargo adecuado; es decir, que al seleccionar la persona que mejor se ajuste al perfil se garantiza un mejor desempeño y por ende un mayor desarrollo, de esto dependen algunos indicadores como los de rotación, entre menos rote el personal de una empresa más rentable se vuelve y también los de clima y cultura.

El objetivo de este proceso es poder predecir el desempeño que tendrá una persona en el cargo al que está aplicando y revisarlo bajo la lupa de las necesidades que se habían planteado desde el diseño de cargos. De Juan (2004), dice que, *“el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto.”* (pág. 269).

5.5.3. Compensación, bienestar y salud de las personas

Luego de saber qué personas son necesarias para las empresas, cuáles son las características que debe cumplir y registrar los recursos que se tienen disponibles para la labor; el siguiente paso comprende la selección de las personas adecuadas para el cargo y la cultura organizacional, buscando que cumpla y se adapte en el mayor porcentaje posible al perfil antes diseñado; ahora se presenta una fase de mantenimiento del colaborador en la compañía, proporcionando beneficios que garanticen su calidad de vida en el trabajo y garantizar los derechos laborales que los cobijan.

Para este proceso es importante contemplar procesos que van más allá de una etapa productiva o administrativa, se hace evidente la necesidad de las empresas de conservar esos recursos humanos que ya obtuvieron, por eso empiezan a ser pieza importante los modelos de motivación; evaluar las necesidades de los colaboradores desde su necesidad interna y externa, garantizando de la mejor forma el cumplimiento de sus necesidades y la sensación de bienestar mientras realizan sus labores.

Se trata de desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización. García (2009, pág. 181)

Según Rodríguez (2002), el salario es la forma como la organización define la retribución que puede obtener un empleado por la realización de sus labores, o reconocer los servicios que

ha prestado y estimular el reconocimiento. Para esto es necesario tener en cuenta los conceptos de motivación del hombre, con el fin de crear tablas salariales acordes con las necesidades de la empresa y del individuo.

Adicional al salario económico, existe también un concepto que es definido por Leal (2004) y es el de compensación. Este concepto comprende la suma de dos formas de retribución, la compensación financiera que obedece al salario representado en dinero y la compensación no financiera que son todas esas formas de remuneración que no están asociadas al dinero, sino a los beneficios que recibe el colaborador.

De la compensación no financiera es de donde se derivan los beneficios que no representan entrega de dinero al empleado, y se pone en evidencia la necesidad de un modelo de beneficios que sea administrable por la compañía, sostenible económicamente y que impacte de manera positiva la motivación de los colaboradores. Aquí se incluyen temas como: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo, entre otros; como lo nombra García (2009 pág. 182).

Adicional a esto, esos mismos modelos concentran otro tipo de beneficios tangibles que no necesariamente representan recibir más dinero o reconocimiento, son beneficios con el foco de mejorar la calidad de vida, entre ellos se pueden encontrar: auxilios educativos, auxilios para salud en temas complementarios no cubiertos de manera legal, ayudas para las familias, bonificaciones por cumplimiento de metas, en fin, cada empresa tiene la libertad de diseñar su modelo para motivar y beneficiar a los colaboradores.

5.5.4. Gestión del riesgo laboral

Es claro que todo colaborador en su lugar de trabajo tiene posibles riesgos que están asociados a su labor, para ello el área de Seguridad y salud en el trabajo (Gestión del Riesgo laboral), se encarga de prácticas preventivas enfocadas en eliminar o mitigar condiciones inseguras, capacitando, informando y preparando a los colaboradores sobre las situaciones riesgosas; implantando prácticas de autocuidado, además de dar elementos como los elementos de protección personal para el desarrollo de sus labores diarias. Esta área se encarga de exámenes de seguimiento, condiciones ergonómicas, y también condiciones sociodemográficas que puedan afectar la integralidad de los trabajadores, esto incluye factores psicológicos.

5.6. Desarrollo Humano: capacitación y formación

El presente estudio centra su intención de trabajo, sobre el concepto de formación o capacitación de los colaboradores, en tanto es un componente medular de las organizaciones, pues es claro que a pesar de lo riguroso de los procesos de selección, no es una garantía de contar con la persona totalmente idónea para el puesto de trabajo o en defecto los cambios en los procesos internos, los cuales son un continuo para el crecimiento de las organizaciones, siempre están demandando la cualificación constante del personal o por los mismos procesos de prevención de salud en el trabajo o bienestar organizacional.

En ese sentido, la formación o capacitación se configura como una estrategia que debe ser planificada, no sólo desde el contenido que debe ser incluido, sino también, desde la forma en que debe ser impartido (andragogía, didácticas y metodologías), el papel que juega quien facilita el contenido (capacidad para transmitir el conocimiento), la valoración de lo aprendido

(evidencia de adquisición o fortalecimiento de nuevas competencias) y cumplimiento del fin formativo o de la capacitación (articulación con la necesidad o políticas de la organización).

En ese sentido, la formación o capacitación no es una simple actividad que la organización debe realizar para sus colaboradores, sino que también puede ser incluso una forma de retribución no pecuniaria, o por qué no, la manera de hacer desarrollo de carrera del personal para fomentar del desarrollo humano de los colaboradores en el ámbito de los requerimientos de la misma organización. En este sentido Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011) dice que:

“La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica a América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.” (pág. 3)

De acuerdo con Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), se empieza a poner en evidencia la necesidad de las empresas por garantizar su progreso, la adaptación al medio y en general la rentabilidad como negocio; y ha sido en esta misma línea en la que ha tomado relevancia la necesidad de desarrollar el personal para que sea el encargado de aportar y movilizar sus procesos. Temas como la adaptabilidad, la capacidad de enfrentar la incertidumbre del medio y estar completamente capacitados para los retos que les obliga a ser flexibles y ampliamente cambiantes; son ahora sus mayores necesidades y las han descargado en sus colaboradores, con

la premisa de que, si logran establecer culturas flexibles, adaptables y preparadas para el cambio, eso se verá reflejado en su quehacer productivo como empresa.

Es en la línea de esta necesidad de crecimiento productivo en donde se ubica el desarrollo humano de los colaboradores de una empresa. Su crecimiento, el adquirir conocimientos útiles para su labor, el aumento de su productividad y nuevas herramientas para enfrentarse al mundo, son las características que se pretenden cuando se habla de desarrollo humano. Así como lo plantea García (2009, pág. 188) mediante los procesos de educación principalmente, se pretende el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de las compañías, con el fin de alcanzar las metas que ya se han planteado.

García (2009), también expone otros factores que interfieren en este desarrollo integral, más allá de la capacitación teniendo como mecanismo la educación. El desarrollo profesional, teniendo como apalancador lo planes de carrera, le permiten al colaborador obtener más conocimientos y desarrollar capacidades diferentes y cada vez más ajustadas a los objetivos estratégicos planteados desde las compañías, además que muestran un progreso que impulsa su evolución personal y le permiten tener nuevas perspectivas y mejorar el alcance de sus decisiones y otras habilidades personales.

Otro de esos factores es la gestión del desempeño, que pretende una evaluación del personal desde una mirada integral, cada organización ha desarrollado los modelos para dicha medición, pero el objetivo general es como lo nombra García (2009) “*estimar el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella.*” (pág. 192). De ahí se derivan los planes de formación y capacitación necesarios para el cierre de brechas que se presentan con respecto a las expectativas que tiene la empresa frente a su colaborador. Además

de poder identificar de acuerdo a estos análisis personalizados que tanto avance ha presentado la empresa ligados al cambio personal y profesional que se hace evidente en sus empleados.

Ahora bien, luego de tener todo este proceso de diagnóstico que se permiten las empresas a partir de las herramientas que plantean los modelos de desarrollo humano, la más nombrada y desarrollada en la literatura es el proceso de capacitación, que definido por Rodríguez (2002) es la intención de proporcionar los medios para el aprendizaje y se ha encontrado una mayor relevancia al desarrollo de capacidades productivas en los colaboradores, capacitación para desarrollar mejor sus labores diarias, más expertos en su trabajo, herramientas que permitan mejorarlo, hacerlo en menor tiempo o conocerlo a fondo, pero únicamente enfocadas a la tarea productiva y mucho más notable en niveles operativos.

En el proceso de evolución de los conceptos y las prácticas relacionadas con la gestión humana y como lo nombran Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) en su estudio, Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral, dice que: *“las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando la formación como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos”* (pág. 23). Todo este cambio que se ha hecho notable según este y otros estudios en empresas colombianas y de otros países de la región, ha permitido la migración a nuevos modelos y a explorar y validar otras teorías que impactan las formas de educación y desarrollo de las personas que hacen parte de una 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, pág. 62)

Para Pardo, (2007), las competencias son esas capacidades para desempeñar efectivamente las actividades que son asignadas a un colaborador, teniendo en cuenta los conocimientos que trae cada profesional (generales, específicos, teóricos y técnicos), las habilidades (cognitivas y motrices) las destrezas (pericia y experticia), y la posibilidad de comprender y conseguir soluciones efectivas; todas son necesarias para conseguir los objetivos propuestos y alcanzar un óptimo nivel de desempeño en dichas actividades. Pero cuando el colaborador se ve enfrentado a los cambios, la tecnología y las necesidades del entorno, pone a prueba sus recursos y su capacidad para movilizar y mejorar sus posibilidades para encontrar las soluciones efectivas, es allí donde está la necesidad de una formación que apoye y facilite esta labor.

5.7. Gestión del ciclo de vida del colaborador en el marco del desarrollo de carrera

“Entendemos el desarrollo de carrera como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta” Núñez, Grande y Pedrossa (2012, pág 17)

Los colaboradores de una organización, desarrollan un proceso de ciclo de vida enmarcado en sus labores diarias iniciando desde el día de su contratación. Este proceso se alimenta de aprendizajes, correcciones, adaptación a la cultura organizacional y, en fin, de todos los factores que interfieren mientras realiza su labor en el tiempo que pertenece a una determinada empresa. Así mismo este ciclo de desarrollo no se da de manera fortuita y desinteresada, Nuñez, Grande y Pedrossa (2012, pág. 17) creen que todo proceso de desarrollo para un colaborador, está soportado por las necesidades específicas que relaciona la empresa con respecto a su labor, o a los lineamientos estratégicos que pretende la misma.

Los perfiles de cargo, son diseñados de acuerdo con las necesidades que se presentan de unas actividades específicas y luego de evaluar y valorar, el entorno, la cultura y las estrategias organizacionales, como se explicó anteriormente; durante el proceso de selección se pretende encontrar al candidato cuyas características sean las más cercanas a lo que se pretende con el perfil, pero así su porcentaje de acople sea el mayor posible, siempre se presentará alguna brecha entre lo esperado y lo encontrado. Es por eso que desde ahí se empiezan a conocer las necesidades de desarrollo de un colaborador, iniciando con las brechas identificadas en el proceso de selección, otras se harán evidentes con las evaluaciones de desempeño y los indicadores de proceso y otras obedecerán a la estrategia que plantea la compañía para el logro de sus metas, como lo nombran Varela y Bedoya (2006, pág. 23). Así se va configurando el ciclo de necesidades de desarrollo de cada colaborador.

Para Varela y Bedoya (2006, pág. 23) todo proceso de desarrollo y formación que se da a un colaborador, debe tener un sustento conceptual básico que contemple las investigaciones teóricas y empíricas a nivel mundial y también la experiencia y reconocimiento del entorno que tiene cada empresa. Todo este recurso presenta una evolución constante, debido a que las

necesidades son constantes. El proceso de un colaborador dentro de la compañía nunca es estático, bien sea porque sus funciones cambian, se exploran mejores prácticas, hay un cambio de cargo, o simplemente desde la cultura organizacional se promueve el cambio y la evolución, es por eso que los recursos que tiene la organización para desarrollarlo, deben de igual forma vivir en constante evolución y actualización de los conceptos, buscando estar de manera objetiva, en dirección de cumplir con las necesidades planteadas.

6. Metodología

El presente estudio se inscribe en la perspectiva cualitativa o de corte comprensivo alrededor de los lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas desde un alcance hermenéutico. En este sentido, se concibe cualitativo porque su alcance busca hacer una descripción gracias a reconocer las variables o elementos clave de incidencia en un fenómeno en estudio (Martínez, 2006). En ese sentido Galeano (2016) dice que:

Como método de investigación la perspectiva cualitativa articula enfoques metodológicos: fundamentación epistemológica, ética, metodológica, disciplinar y ontológica; estrategias y modalidades de investigación; procedimientos metodológicos; técnicas de recolección, sistematización, registro y análisis de información; estrategias de validez y confiabilidad y formas de presentación de resultados de la investigación (pág. 18).

Para la investigación cualitativa la pregunta por el hombre, su contexto, sus características y variables, representa gran importancia, según Galeano (2016, pág. 18) las realidades subjetivas son objetivos legítimos para el conocimiento científico. Además de eso, la investigación cualitativa apunta a la comprensión de la realidad mediante la lectura de los hechos históricos, desde una óptica que se interna en los procesos y permite el mayor acercamiento a conocer qué impacto se genera y cómo ese impacto puede modificar las realidades o los resultados esperados.

Para Galeano (2016) Los investigadores que usan una metodología cualitativa de investigación, tienen como punto de partida la identificación de unas categorías teóricas preliminares, que funcionan como modelo de referencia y orientación para llegar a nuevas conclusiones por medio del análisis riguroso de esa información. En ese sentido, dice la autora que: *“El investigador desarrolla conceptos y comprensiones, identifica categorías en vivo, partiendo de patrones de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, probar hipótesis o teorías preconcebidas”* (pág. 19).

El proceso de investigación se da desde una perspectiva hermenéutica por el análisis de literatura que se realiza. Para Behar (2008) *“Hoy la hermenéutica ha tomado un significado más amplio: es la ciencia o el arte de comprender un documento, un gesto, un acontecimiento, captando todos sus sentidos, incluso aquellos que no advirtió su autor o su actor”* (pág. 47). Al recolectar información referente a un tema, y tomar de allí lo que es necesario y relevante para construir propuestas, es necesario interpretar, entender la explicación del autor, compararlo con otros y sacar conclusiones sobre lo que se puede entender de un tema específico. Este proceso finalmente define las grandes acciones que se hicieron en el presente estudio con el fin de usar la teoría para obtener nuevos resultados

Es así como se decidió que, para la realización del trabajo, se iniciará con una identificación de las categorías de análisis desde referentes conceptuales y buenas prácticas, en este caso se hará una búsqueda en las bases de datos y referenciación de casos empresariales de formación. Para el diseño los lineamientos conceptuales para la formación en del ciclo de desarrollo humano se tendrá como referencia base, los conceptos emergentes y casos identificados, lo anterior, con el fin de determinar las características necesarios para pensar una ruta o modelo conceptual de formación empresarial.

El modelo diseñado, será llevado a un proceso de validación con un grupo de expertos de mínimo 7, que han tenido experiencia en el desarrollo organizacional como profesionales o profesores. La herramienta de trabajo será el método Delphi, de igual manera la información recolectada permitirá complementar la información del modelo y hacer los ajustes necesarios.

6.1. Etapas del proceso de investigación

Etapas 1. Reconocimiento de categorías y buenas prácticas: Se busca identificar, ordenar y clarificar las categorías con las que en la literatura y otras instituciones vienen desarrollando modelos de formación, para ello el fin será profundizar sobre los datos cualitativos bajo un proceso de revisión bibliográfica, con el fin de organizarlos en fichas que permitan agrupar las categorías de mayor uso. Implica en palabras de Gómez-Luna et al. (2014) determinar su importancia y relevancia, además de permitir la consulta de las fuentes por parte de otros investigadores.

La implementación de la estrategia seguirá cuatro pasos, a saber: a) definición del problema que en este caso busca responder a ¿Cuáles son las categorías para pensar un modelo conceptual de formación organizacional?; b) búsqueda de la información en fuentes primarias como las bases de datos ScienceDirect, Scielo y Redalyc, para reconocer desde la literatura las categorías explicativas c) análisis de la información.

Para garantizar la sensibilidad del proceso de búsqueda, considerando la pregunta de investigación *¿Cuáles son los Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas?*, se definieron como descriptores los siguientes términos, como se muestra en la siguiente tabla, los cuales se usaron para formar la ecuación de búsqueda, se agrupan por su similitud así:

Tabla 4

Términos utilizados en la ecuación de búsqueda

Grupo de términos 1	Grupo de términos 2	Grupo de términos 3	Grupo de términos 4	Grupo de términos 5
Competencia	Metodología	Formación	Empresas	Evaluación
Facultad	Método	Educación	Compañía	Valoración
Capacidad	Forma	Capacitación	Fábrica	Estimación
		Entrenamiento	Negocio	
			Industria	

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se establece la siguiente ecuación de búsqueda

pub-date > 2009 and ((“competencia” or “facultad” or “capacidad) and (“metodología” or “método” or “forma”) and (“formación” or “educación” or “Capacitación” or “entrenamiento”)) and (“empresa” or “compañía” or “fábrica” or “negocio” or “industria”) and (“ecaluación” or “valoración” or “estimación”))

Esta ecuación de búsqueda fue utilizada en las bases de datos consultadas con el fin de obtener la mayor cantidad de información que fuera posible para el análisis, contiene las categorías de búsqueda con cada uno de los términos que se asemejan o hacen referencia al mismo tema. Además de eso, excluye todos los términos que fueron publicados antes de 2009. Adicional se realiza una búsqueda manual en la que se incluyen los temas específicos de los que se requiere más información.

Se filtró de manera manual para los años entre 2009 y 2020; además para las disciplinas de psicología, educación, administración y contabilidad. Otras fuentes de información consideradas son los datos recolectados por el investigador en la exploración de otro tipo de literatura como libros o tesis de investigación.

Etapas 2. Organización de la información para el diseño del modelo conceptual de

formación: El primer paso dentro de esta búsqueda luego de tener la ecuación para cada base de datos es leer los títulos y palabras claves de los artículos de los resultados en cada búsqueda realizada, todo para revisar que contengan los descriptores incluidos en las ecuaciones de búsqueda y que se refieran al tema de interés teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- Se incluyen artículos que tratan principalmente sobre construcción o procesos de formación aplicados en contextos organizativos en las que se incluyan las categorías o variables.
- Se consideran artículos que traten procesos, metodologías o herramientas para la formación organizacional o aplicación de estas en organizaciones diferentes al caso anterior, siempre que no se correlacionen a otras variables organizacionales como cultura, motivación, burnout, calidad del servicio u otras, debido al enfoque de esta revisión.
- El periodo de tiempo será los textos que sean publicados mayores al año 2009 para los artículos buscados en bases de datos, para tener la información más relevante de la última década. Las pruebas y material recogidos manualmente pueden exceder estos límites.
- Se consideran otros estudios que traten metodologías de medición, o variables emergentes en asuntos del objeto de estudio

- Que se cuente con el texto completo para poder hacer la revisión y lectura posterior. De no tener acceso en las bases de datos se buscará en Google Scholar.

Realizado lo anteriormente descrito, se procederá a la realización de la revisión sistemática para reconocer las categorías o temas de importancia que deben ser usados en la construcción del modelo conceptual de formación teniendo en cuenta la siguiente ruta.

- **Identificación:** aquí se incluyen los resultados de las bases de datos y otros artículos o investigaciones consultadas por el autor desde diferentes fuentes. La sumatoria de todas las fuentes pasan al segundo punto de cribado.
- **Cribado:** se leen los títulos y palabras claves de todos los artículos encontrados en bases de datos, además de otros documentos de fuentes sumadas por el autor para filtrar en un primer momento lo que no es relevante para la investigación, sea porque no trate el tema o porque trate temas relacionados, pero no aporten a la misma. Se hace una revisión más y se eliminan los artículos duplicados.
- **Elegibilidad:** aquí se aplican los criterios de inclusión y exclusión leyendo los resúmenes de los artículos, además de sus aspectos metodológicos u otros elementos que faciliten su selección para el punto final.
- **Inclusión:** una vez seleccionada la cantidad resultante de los pasos anteriores, se deja finalmente la selección de artículos para leer detalladamente bajo el proceso hermenéutico, entendiéndolo como un método dialéctico que incorpora a texto y lector en un permanente proceso de apertura y reconocimiento. En este sentido, el texto ha de ser asumido -en el proceso de interpretación de discurso- en un permanente siendo; lo que

permite homologarlo, desde el pensamiento de Zemelman (1994) con la realidad; ya que, desde la perspectiva de él, ésta para ser captada ha de ser concebida como un proceso inacabado, y especialmente en permanente proceso de construcción. Por otra parte, y a modo de complemento, Ricoeur (1998) sostiene que: "En la medida que el acto de leer es la contraparte del acto de escribir, la dialéctica del acontecimiento y el sentido tan esencial a la estructura del discurso (.) genera en la lectura una dialéctica correlativa entre el acto de entender o la comprensión (.) y la explicación" (pág 83).

- **Escritura del modelo conceptual.** Con base en los sentidos, variables, características y conceptos encontrados en la literatura se procederá a realizar una primera propuesta de modelo conceptual de la ruta de formación.

Etapas 3. Validación y ajuste de modelo diseño

Para este proceso se hará uso del método Delphi, el cual es entendido como un método de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones por medio de la opinión de expertos. Según Linstone y Turoff (1975), éste es un proceso de comunicación grupal que permite tratar un problema complejo y su capacidad de predicción se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por el grupo de expertos.

Para su realización, se usarán cuestionarios sucesivos, de manera que sea posible disminuir el espacio intercuartil, esto es cuánto se desvía la opinión del experto de la opinión del conjunto, precisando la mediana, de las respuestas obtenidas. Con el fin de poder contar con la neutralidad posible en el dato, se conservara las características de: **anonimato**: Durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate; **iteración** y

realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario basado en el modelo conceptual de formación propuesto, lo que permite disminuir el espacio intercuartil, ya que se consigue que los expertos vayan conociendo los diferentes puntos y puedan ir modificando su opinión; **respuesta del grupo en forma estadística:** La información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido y **heterogeneidad:** Pueden participar expertos de determinadas ramas de actividad sobre las mismas bases.

Para la implementación de este método se hará uso de los siguientes pasos:

- A. **Definición de objetivos:** En esta primera fase se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio.
- B. **Selección de expertos:** Esta fase presenta dos dimensiones:
 - Dimensión cualitativa: Se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia posición responsabilidad acceso a la información y disponibilidad.
 - Dimensión Cuantitativa: Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos medios y tiempo disponible.
- C. **Formación del panel.** Se inicia la fase de captación que conducirá a la configuración de un panel estable. En el contacto con los expertos conviene informarles de:
 - – Objetivos del estudio
 - – Criterios de selección
 - – Calendario y tiempo máximo de duración

- – Resultados esperados y usos potenciales
- – Recompensa prevista (monetaria, informe final, otros)

D. **Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios:** Los cuestionarios se elaboran de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados. Las respuestas habrán de ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de un acontecimiento...)

E. **Explotación de resultados:** El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada. En el segundo envío del cuestionario, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta, debiendo dar una nueva respuesta. Se extraen las razones de las diferencias y se realiza una evaluación de ellas. Si fuera necesario se realizaría una tercera oleada.

6.2. Análisis de la información obtenida

Las dos primeras fases de analizará la información por medio de un registro de fichas mediante hojas de cálculo, distribuidas en tres momentos que facilitan la organización de la información para su posterior uso y análisis. El primer momento, organizado en una hoja incluye una tabla con ocho columnas de registro de información, así: buscador usado; fecha de búsqueda, palabras usadas en la búsqueda; ecuación de búsqueda; resultados obtenidos, textos filtrados; textos exportados; y códigos aplicados. La segunda hoja incluye un registro a profundidad considerando los códigos asignados en el primer momento, y organizando por relevancia, incluyendo además tipo de contenido, cita en formato APA, resumen del texto, palabras clave, y otros datos considerados para su clasificación. Finalmente, el tercer momento de registro contempla la lectura de los documentos seleccionados que siguen organizados por códigos y

algunos comentarios de parte del autor para uso personal en el informe de esta investigación. Esta información será documentada por medio del software Atlas ti.

Para el caso del tercer momento se realizará un análisis simple de los datos estadísticos que se obtengan con miras a realizar los ajustes del modelo conceptual.

6.3. Aspectos éticos del proceso de investigación

Para el proceso de recolección de la información, les será entregado a los participantes un consentimiento informado para uso de imagen, grabación y descripción del estudio, motivo de la invitación para su participación, alcance y uso de la información.

Lo anterior teniendo en cuenta el tratamiento ético de datos y la relación con grupos o personas en este trabajo está enmarcado por la normatividad expuesta por el Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC), quienes disponen de la documentación requerida para el ejercicio de la psicología en Colombia, del manual deontológico y bioético del psicólogo (cuarta versión, acuerdo 15, del 27 de febrero de 2016); además de la doctrina No. 01 revisada y actualizada en febrero de 2016, que trata del registro y tratamiento de la información en los distintos campos del ejercicio profesional de la psicología; y la Ley 1090 de 2006 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones.

Esta investigación atiende a los parámetros establecidos por la ley 1090 de 2006, en el capítulo VI, del uso del material psicotécnico; Artículos 46 y 48, y del capítulo VII, de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones; Artículos 49, 50, 55, y 56

6.4. Relación de actores participantes

Tabla 5

Actores participantes

Etapas	Actores participantes
Etapa 1 y 2. Reconocimiento de categorías y buenas prácticas	Se referenciarán los modelos de formación de 3 de las organizaciones y la identificación de categorías se hará con la revisión en base de datos science direct y se analizará en atlas ti
Etapa 3. Validación del modelo diseñado	Ejercicio de validación Delphi con 8 expertos

Fuente: Elaboración propia

7. 7. Hallazgos, análisis e interpretación de los resultados

Los procesos de formación empresarial pueden tener una corriente teórica o conceptual y otros de corte aplicado en casos puntuales de organizaciones que han realizado adaptaciones a las realidades de la organización. Teniendo en cuenta que el presente estudio tiene por objetivo: *Proponer lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas*; a continuación, se presentará las bases teóricas del trabajo y seguidamente el modelo inicial propuesto con los respectivos ajustes, proceso de la validación con expertos.

7.1. Base teórica del modelo

El presente módulo toma como referencia lo descrito por Medina (2014), quien soporta que actualmente se aplican tres modelos de formación relevantes y estructurados a saber:

Enfoque sistemático de la capacitación: En el que se toma a la organización como una entidad capacitada para analizar sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas. En este modelo la capacitación es uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio de las organizaciones, mediante la solución de problemáticas identificadas a partir del análisis de las interacciones. Sus etapas son 4:

- Insumo: Necesidades
- Proceso: Diseño
- Producto: Ejecución de la formación
- Retroalimentación: Evaluación de aprendizaje

Enfoque estructural de la capacitación: Proceso que busca equilibrar los recursos de la empresa, con la estructura del recurso humano desde lo que denominan 4 cuadrantes de capacitación

- Administración: Quien es responsable de administrar los recursos y procesos de capacitación
- Instruccional: Planeación de la capacitación
- Operativo: Ejecución de las actividades
- Estratégico: Se identifican los logros alcanzados con la aplicación del proceso.

Enfoque estratégico de la capacitación: Basado en la detección estratégica de necesidades de capacitación, con el propósito de:

- Contribuir con los objetivos estratégicos
- Impactos positivos

Cómo se puede observar en los tres enfoques se evidencia un proceso sistemático que sigue una serie de actividades ordenadas para determinar qué objetivos estratégicos pueden ser impactados por medio de la formación. Tiene en cuenta necesidades de tipo individual, del ambiente de trabajo y necesidades organizacionales. Sin embargo, no necesariamente se integran en uno solo enfoque, sino que llevan a la toma de decisión por parte de las organizaciones para determinar cómo debe ser el proceso según las condiciones de la misma.

Para darle contexto a los procesos planteados de forma teórica, se realiza una revisión de casos aplicados en algunas empresas, con el fin de validar casos de éxito y aplicación de las metodologías investigadas.

Para el caso de Huawei, empresa del sector tecnológico con presencia en países de culturas muy diversas, el modelo está sustentado en que cada persona construye su propia perspectiva del mundo, lo que hace que tenga necesidades y procesos de aprendizaje diferentes. Esto obliga a la compañía a mantener procesos muy cercanos al colaborador, para identificar sus necesidades, cómo se conectan éstas con las estrategias y evaluando cada proceso educativo del que participa. Galindo, Álvarez y Cárdenas (2018)

De igual forma, Medina (2014) realiza una identificación de prácticas de formación en empresas latinoamericanas, entre las más destacadas se relacionan:

Xerox, Brasil: realizó la detección de necesidades por área o sección, lo que le permitió acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real. Xerox considera que las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa. (pág., 62)

Se evidencia en el anterior, un claro enfoque orientado al reconocimiento sistemático de la organización, en ese sentido se puede observar como la intención de formación busca cualificar al colaborador en razón de las características propias de las diferentes dependencias de la organización. En ese sentido, entiendo la organización como un todo, pero en términos de formación busca reconocer las particularidades. El otro ejemplo que propone Medina (2014) es:

Volkswagen, Puebla: su proceso de detección de necesidades lo realizó en cada sección de la empresa que cuenta con un asesor del centro, donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades de capacitación. (pág., 63)

Claramente representa un enfoque estructural de la capacitación, en este sentido se maneja un sistema actualizado de información sobre las necesidades de cualificación de los colaboradores y con base en ello se realiza la planeación de los procesos de formación, se puede entender como un proceso muy lineal en términos de sus planeación, desarrollo y medición, pero en el caso de organizaciones donde sus mercados no son cambiantes, seguramente es un enfoque que dá resultados para mantener cualificado a los colaboradores. Por otra parte, Medina (2014) propone otro modelo a saber:

Telmex, México: considera a la capacitación como parte la planificación estratégica de la empresa. Su sistema de detección de necesidades es una composición mixta que está integrada por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa, quienes consignan la información obtenida, en una base de datos donde consta la información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan, lo que les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo) (pág., 63)

En este caso, se evidencia el predominio del enfoque estratégico de la capacitación, con miras no sólo al reconocimiento de afectaciones internas en cuanto al funcionamiento de las organizaciones, sino también, a condiciones externas, las cuales serán las que determinen las

capacidades a formar en los colaboradores con miras a atender las necesidades futuras de la organización.

Sin embargo, también se pueden ver casos donde las organizaciones integran varios enfoques, en ese sentido Medina (2014) presenta el caso de la empresa Siderca, Argentina, la cual es un modelo de capacitación sistémico basado en una formación por competencias, donde se interesa el desarrollo del personal según los niveles jerárquicos de la organización (operarios, supervisores, personal “fuera de convenio”, y alta gerencia).

En ese sentido, la capacitación se realiza según un análisis del puesto, en el que intervienen el supervisor, el posible futuro instructor y una persona del área de capacitación. Al final con la información recolectada, se diseña el proceso de formación con la participación de un ingeniero técnico con experiencia y sensibilidad en los temas de aprendizaje, se dicta el curso y se evalúa. La capacitación se ajusta a las necesidades específicas de la empresa, siendo esta última parte un claro uso del enfoque estructural de la capacitación en cuanto su desarrollo. Un último caso, que integra otros enfoques propuestos por Medina (2014) es:

***Empresa Estatal Petroquímica, Brasil:** el programa de capacitación se implementó a partir de la instalación de los Programas de Calidad. Para ello se formuló el Proyecto de capacitación que entre otros temas consta de: Desarrollo de una norma para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo que focaliza las necesidades del personal; verificación de los resultados con evaluaciones en plazos determinados; diseño de un Programa de Desarrollo Personal para los niveles superiores, que identifica el plan de carrera y lo que el puesto requiere como conocimiento y capacitación; y el diseño de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) donde constan los entrenamientos*

efectuados. El Plan de capacitación se elabora sobre la base de las horas/persona disponibles para el trabajo y las correspondientes a la capacitación, esta relación no puede superar el 3%. Finalmente, se realiza una certificación, sobre la base de un Plan de certificación elaborado por el Sector de Desarrollo de Recursos Humanos, tomando en cuenta que para cada cargo hay un sistema de certificación determinado. (pág., 64)

Como se puede ver en los últimos dos casos, al proceso de formación se le incorporan otros conceptos como formación por competencias o se relacionan con los programas de calidad de la organización. Estas prácticas han sido muy usadas para articular la capacitación a los modelos de gestión de la empresa, tal como se ve en la siguiente tabla

Tabla 6

Relación de estrategias o modelos de gestión con los procesos de formación

Tema de interés para el modelo de formación	Definición	Beneficios
Gestión por competencias	Serie de actividades inclinadas a alinear a los trabajadores en pro de lograr objetivos importantes o estratégicos de la empresa con base en competencias establecidas en perfiles o modelos de gestión por competencia.	Enfoque en tareas basados en potencialidades de los trabajadores. Busca desatar habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas a la tarea de colaborador.
Programas de Calidad	Herramienta de gestión empresarial que documenta los procesos de una organización	Permite generar un seguimiento, pero no siempre incluye soluciones

Relación de estrategias o modelos de gestión con los procesos de formación

Tema de interés para el modelo de formación	Definición	Beneficios
	para determinar la generación de valor y la realización del producto. Este proceso se encuentra documentado explicando qué o cuáles procedimientos y recursos asociados deben ser implementados, a quién, cuándo a cierto proceso, proyecto o producto específico.	a imprevistos y cómo esto genera cambios en el plan inicial. Para los procesos de mejora se determina una cultura de mejora continúa partiendo del hecho que las organizaciones evolucionan en su hacer.
Didácticas activas de formación	Son procesos educativos que proponen al sujeto como protagonista y hacedor de aprendizajes. Se fundamenta en los enfoques cognitivos donde la participación del colaborador en su aprendizaje es activo. En este campo también se usan procesos de movilidad, inmersión en aprendizaje o mentoring.	El autogerenciamiento del aprendizaje es una de las apuestas más fuertes, pero al llevarla a cabo puede dejar de lado las personas que aprenden con los métodos clásicos como el magistral.
Valoración de 360° en los procesos de formación	Permite conocer el desempeño de los colaboradores y definir temas que deben ser cualificados, pero también es	Este tipo de evaluación permite una visión más global y completa, además de saber qué competencias

Relación de estrategias o modelos de gestión con los procesos de formación

Tema de interés para el modelo de formación	Definición	Beneficios
	usado para conocer el resultado de los procesos formativos. Autoevaluación, coevaluación, evaluación de jefes y valoración del facilitador.	deben potencializarse más desde la percepción de la mayor cantidad de involucrados que se encuentran relacionados con el colaborador.
Duración de la formación	Corta, larga o de proceso en el tiempo. Se contempla según los requerimientos de la organización y la dificultad de aprendizaje del tema que debe ser abordado.	Permite que se ajuste a cada producto o proyecto.
Forma de la experiencia de formación	Presencial, virtual, vivencial o combinado. En la actualidad se han incorporado diferentes medios y mediaciones para la formación empresarial, en la mayoría se busca fomentar el autoaprendizaje y complementar con plataformas de seguimientos a los logros alcanzados.	Permite a los colaboradores de la organización flexibilidad en los medios y mediaciones usados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la actualidad se usa la gamificación como mecanismo de motivación en el aprendizaje.
Tipo de aprendizaje	Por descubrimiento (endógeno), segmentado en los métodos activos o vivenciales o	Depende de las estructuras de cada sujeto para aprender y las apuestas de la

Relación de estrategias o modelos de gestión con los procesos de formación

Tema de interés para el modelo de formación	Definición	Beneficios
	tradicional (exógeno), cimentados en los enfoques de enseñanza tradicional.	organización en los procesos de formación.
Modalidad de la formación	Los formatos de los procesos de enseñanza pueden ser variados, los más usados según la cantidad de personas a impactar son: entrenamientos, capacitaciones, seminarios o talleres.	El tipo de formato tiene en cuenta variables de cantidad de personas, intensidad horaria para lograr los objetivos de aprendizaje y políticas de la organización.

Fuente. Elaboración propia

En la actualidad, organizaciones como microsoft, Coca Cola o HP, entre otras, apuestan por el modelo de aprendizaje 70:20:10. Este modelo fue propuesto por Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). Este es un modelo de aprendizaje y desarrollo que propone una manera relacionada al cómo la gente aprende de manera más efectiva, dicho estudio se basó en una encuesta a casi 200 ejecutivos y determinaron que dicha distribución se reflejaba de la siguiente manera.



Ilustración 4 Modelo 70-20-10 Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se dá por hecho que el desarrollo generalmente comienza con la comprensión de las necesidades actuales o futuras y la motivación para hacer algo al respecto. Esto puede provenir de comentarios, un error, observar las reacciones de otras personas, fallar o no estar a la altura de una tarea, en otras palabras, por experiencia. Lo más probable es que el desarrollo sea aproximadamente el 70% de las experiencias en el trabajo, trabajando en tareas y problemas (se entiende el trabajo del día a día como medio para asimilar conocimientos; resolviendo problemas, participando en proyectos, iniciado nuevos desafíos, etc., sin que lo anterior implique aumentar su carga de trabajo o presión); alrededor del 20% de los comentarios y el trabajo en torno a buenos y malos ejemplos de la necesidad (opiniones y experiencias entre los formandos o interesados en la materia, o con gente líder y cualificada en la misma, al explicar a otras personas algún contenido o ejecución, interiorizamos mejor el contenido y detectamos

detalles que mejorar); y 10% de cursos y lectura (todo el conocimiento que adquirimos en las aulas mediante los cursos de formación, leyendo, o a través de soportes digitales).

El anterior es un modelo que aporta agilidad y flexibilidad, a la vez que permite la incorporación de medios y mediaciones digitales de formación, para ellos otros autores le han complementado nuevas visiones, (Jos, Arets; Charles, Jennings; y Vivían, Heijnen, 2016; Phillips y Stone, 2002), que hacen del modelo un proceso más actualizado a las demandas actuales de las organizaciones.

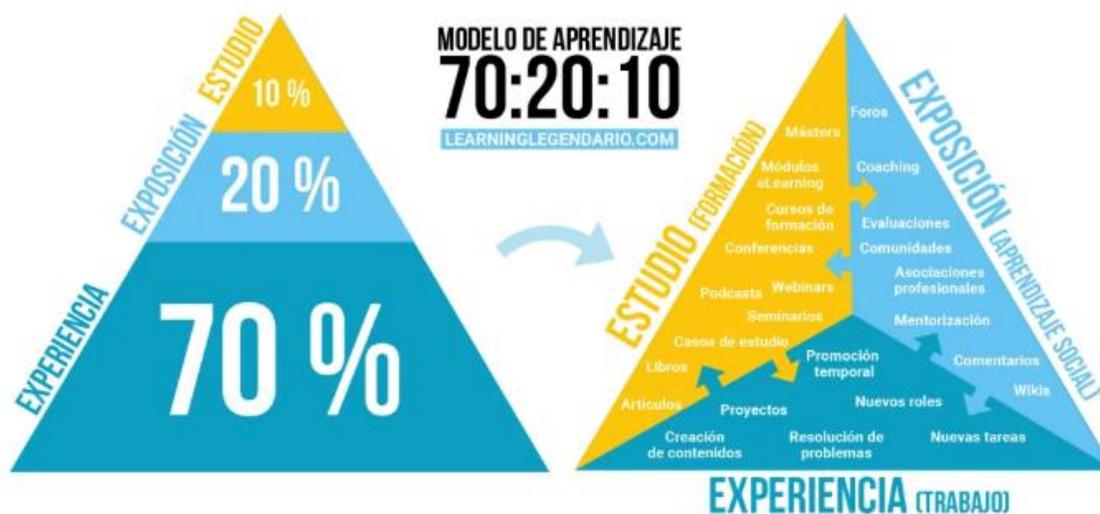


Ilustración 5 Características del modelo 70-20-10 Fuente: Elaboración propia

7.2. Modelo de formación propuesto

De acuerdo con la información recolectada durante el proceso de investigación, el presente estudio pretende proponer un modelo de formación que integra los procesos de identificación de necesidades y la estructura que debe presentar cada procedimiento formativo que se aplique. Teniendo en cuenta investigaciones sobre el futuro de los recursos humanos como las realizadas por Mercer (2019) “Una estrategia de capital humano integrada y anclada en las prioridades de la organización puede acortar las distancias y ayudar a generar valor en momentos de cambio” (pág., 6), además de los conceptos teóricos recuperados para cada

categoría y los casos de empresas que ya aplican sus modelos como se aprecia en la siguiente gráfica.



Ilustración 6 Propuesta de modelo según revisión de categorías Fuente Elaboración propia

Al interior de la figura, se encuentran los procesos de formación (planeación según enfoque según Medina, 2014), a su alrededor están los pilares básicos que deben ser caracterizados por la organización, pues se configuran en las pautas de toma de decisión de los procesos formativos (políticos organizacionales, metodología de enseñanza, recursos humanos, físicos y financieros y método de medición de la inversión, del resultado, del proceso y el impacto de la formación). Para este punto es menester, tener en cuenta las posibilidades de cambio requeridas a largo plazo y la identificación de necesidades a desarrollar, así actualmente no se necesiten o estén clasificadas como de impacto inmediato, posibilita a los procesos de

formación un norte estratégico, una meta que alcanzar y con la que pueden aportar también a los intereses estratégicos diseñados por la gerencia.

En la parte exterior, se encuentran algunos factores de la organización o externos que determinan la planeación y los polares del proceso formativo a saber: estrategia organizacional, entorno, normativa legal, proceso de mejoramiento continuo y desarrollo humano y organizacional. Estos factores proporcionan información, pero a su vez deben ser impactados por los procesos de formación que sean diseñados, en ese sentido se busca desatar un modelo sistémico de formación, ágil y flexible acudiendo a la estrategia 70-20-10 de Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996)

7.2.1. Desarrollo conceptual de las partes del modelo

A continuación, se desglosa los dos componentes del modelo, vale la pena aclarar que no es lineal, y que su forma de inicio puede ser entendida partiendo desde la centralidad o desde la periferia del gráfico propuesto.

Componente 1. Factores inherentes a la formación para medir el impacto: Al interior de la figura se aprecian los cuatro pilares de la formación, política organizacional, metodología de enseñanza, recursos humanos, físicos y financieros y método de medición de la inversión, del resultado, del proceso y el impacto, del resultado, del proceso y el impacto de la formación, tal como se amplía a continuación.



Ilustración 7 Factores inherentes a la formación Fuente: Elaboración propia

- A. **Política organizacional:** Hace referencia al proceso normativo asignado. Allí se establecen las principales características que todo proceso de formación debe cumplir. Cada política se estructura de manera diferente y de acuerdo a las disposiciones de cada empresa. No se busca con esto que todos los procesos formativos se den de la misma forma, pero sí se pretende garantizar aspectos básicos de su estructura. Por medio de la política se puede garantizar la conservación de la línea cultural de la organización, se determina qué aspectos son posibles y qué no es posible de formar en todos los casos presentes, y a grandes rasgos busca mantener una homogeneidad.
- B. **Metodología de enseñanza:** Hace referencia a la forma como se entrega la información y se da el aprendizaje. En los procesos de adopción de las teorías cada empresa opta por acomodar los modelos a sus necesidades, teniéndolos como referente, pero ajustando todo a sus posibilidades. Casos como las metodologías experienciales, en las que el

supuesto principal es experimentar la acción antes de recibir la teoría, las empresas buscan ajustar al tiempo, los procesos y la disposición de personal para el acompañamiento de la actividad, teniendo muy presente factores como el riesgo físico que se pueda enfrentar; también se presentan adaptaciones con la virtualización de la formación, se crean los contenidos virtuales, pero se adicionan encuentros presenciales de conversación, con el fin de garantizar la adquisición de los conocimientos; como estos se presentan todos los modelos de formación empresarial que se han promovido de forma teórica y también se presentan casos de empresas que desarrollan sus propios modelos basados en las experiencias de aprendizaje que han tenido.

Para el caso del presente estudio, se propone el uso del modelo 70/20/10, con el fin de continuar con aprendizajes basados en la experiencia y que permitan la apropiación de los conocimientos en el tiempo, además de la simplicidad que proponen y la flexibilidad que representan para los diseños organizacionales

- C. **Recursos humanos, físicos y financieros:** Cada proceso de formación requiere de un diferente uso de recursos (humanos-financiero-físicos), lo que se pretende desde el modelo es realizar una efectiva identificación de los mismos, para cuantificarlos en temas económicos, mantener la disposición, validar la pertinencia y posibilidad de uso y presentar alternativas en cuando sea necesario.

En cuanto al recurso humano, se debe tener presente que el personal cuente con la capacidad para formar según el método de enseñanza y que sea involucrado en el diseño, quién desarrolla la actividad y qué apoyo es requerido durante el proceso. Si el proceso implica la contratación de un tercero encargado del desarrollo de la actividad, se debe disponer de recursos económicos y humanos que garanticen el cumplimiento de los

objetivos, al igual que las condiciones de espacio y recursos para los pagos. En definitiva, los recursos usados en un proceso de formación dependen del impacto, el público objetivo y la economía de cada empresa, porque siempre representa una inversión, cuantificable en tiempo o dinero.

D. **Medición:** Para Medina (2014) las acciones de formación están orientadas a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo, y su medición es importante sea el resultado positivo o negativo, porque es necesario comprobar si las acciones que se toman son eficientes o no.

Cuando se habla de medición en temas de formación se puede hacer referencia a la medición de diagnóstico antes de empezar con el diseño de la capacitación, se puede medir también la cobertura, teniendo en cuenta el público objetivo y llevando con rigurosidad el registro de participación, o simplemente se puede medir el cumplimiento de los planes diseñados, en términos de cumplimiento de todos los eventos planteados. Para el caso del presente modelo lo que se busca es medir el impacto, con el fin de potenciar la relevancia de los procesos de desarrollo del capital humano y el nivel de impacto que pueden tener frente a los objetivos estratégicos del negocio.

Los objetivos estratégicos no sólo dependen de los procesos de formación o del desarrollo oportuno de capacidades y habilidades, pero si se busca identificar cómo impulsan estos procesos el desarrollo, cuál es su participación en el logro de esos objetivos. Este proceso le permite al área de gestión humana sustentar cómo moviliza y apalanca resultados superiores, pasando de ser simplemente un proceso de administración de personal, a ser un proceso que también mueve la economía y se convierte en

herramienta para el cumplimiento de metas. Dentro de los procesos conocidos para la medición de impacto de una formación se pueden encontrar:

- **Modelo Kirkpatrick:** Fue desarrollado en 1959 por Donald Kirkpatrick, es un modelo sencillo que define de manera clara su aplicación y de acuerdo con Medina (2014) es el modelo más usado actualmente por las empresas que les interesa medir la formación en términos económicos. Consta de cuatro niveles secuenciales:
 - Evaluar la Reacción: satisfacción
 - Evaluar el Aprendizaje: en comparación con los objetivos planteados
 - Evaluar el Comportamiento: Aplicación
 - Evaluar los Resultados: beneficios para la empresa, impacto operacional, cumplimiento de indicadores de gestión que se logran con acciones de capacitación.
- **Modelo Wade:** Para Gairín (2010) la evaluación es el medio por el cual se evalúa el aporte que hace la formación a la organización y se enfoca en cuatro aspectos:
 - Respuesta: satisfacción del público formado
 - Acción: uso de los conocimientos aprendidos
 - Resultados: indicadores en los procesos impactados, cualitativos y cuantitativos
 - Impacto: análisis de costo beneficio
- **Modelo de Phillips:** Sassa (2011) argumenta que este modelo está basado en la estructura propuesta por el modelo Kirkpatrick y tiene un paso adicional de medición que responde a un indicador económico, el ROI (Return Over

Investment)

Para Medina (2014) el concepto de ROI en recursos humanos compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. *“En términos generales para su cálculo, se debe incluir en el numerador todo aquello que implique un beneficio y en el denominador los medios para obtener dicho beneficio.”* (pág. 27)

Para efecto de este modelo conceptual, se toman las propuestas más relevantes con el fin de presentar una forma de medición que recoja los casos de éxito y facilite a las empresas el proceso de adaptación del modelo. Esta medición tiene como objetivo principal garantizar la medición de la efectividad en los procesos de formación implementados, además de mantener el contacto con los indicadores económicos, que permitan también una mirada cuantitativa de los procesos.

- **Indicador de éxito:** La primera actividad a realizar, permite garantizar un proceso de medición efectivo. Se trata de trazar un objetivo o indicador de éxito; ese indicador puede crearse usando la pregunta: ¿al terminar este proceso formativo qué espera tener como resultado? Así mismo puede ser vinculado a otros indicadores cuantitativos o cualitativos existentes en la operación diaria de los procesos. Por ejemplo, se pretende desarrollar en los colaboradores la cultura de tener residuos 100% aprovechables, luego de identificar y plantear la necesidad, se dispone un objetivo, actualmente el indicador de aprovechamiento de residuos está al 96%, al terminar el proceso de formación a todo el personal, el indicador debe quedar en 98%, este sería el indicador de éxito o la meta a alcanzar y con la que será medida la eficacia de la formación.

- **Indicador de cumplimiento:** Para este indicador son importantes los temas relacionados a la cobertura y la gestión de todos los procesos propuestos. La cobertura se mide basado en la cantidad de personas que deben ser formadas vs las personas que fueron formadas. Y la gestión da cuenta del cumplimiento de las actividades propuestas, si dentro de la metodología se programan un taller y dos momentos magistrales, se mide con respecto al cumplimiento de esas actividades. Este indicador se lleva, con el fin de mantener información sobre las actividades realizadas desde el área, y la efectividad de cumplimiento de las mismas. Al final es posible responder preguntas como: ¿Qué espera que pase al finalizar esta formación?, ¿Qué debería pasar para que se pueda calificar esta formación como un proceso efectivo? Así se puede medir el impacto y se define si cumple el objetivo o no. Estos indicadores deben conectarse desde una perspectiva mixta del dato, cuantitativos o cualitativos, de manera se tenga una realidad integral de la medición.

Componente 2. Factores relacionados con la formación para identificar las necesidades: Los cinco componentes conceptuales de este apartado tienen por objetivo entender las particularidades de la organización y la afectación externa que deben ser tenidos en cuenta como se ve a continuación.

<p>Entorno Cómo se prepara la empresa para los cambios, que capacidades o habilidades debe desarrollar en sus colaboradores</p>	<p>Desarrollo humano y organizacional Representa la fuente más cercana cuando hablamos de conocer el talento y desarrollar el ser. Permite identificar necesidades personalizadas y generales, que se deben desarrollar con enfoque en el bienestar</p>
<p>Norma/Legal Las fuentes de información más conocidas en los procesos actuales de formación. Representa una operación reactiva, por ser de estricto cumplimiento y solicitud externa</p>	<p>Procesos de mejoramiento continuo Hacen parte de los procesos más operativos. Y su importancia se refleja en que se dan procesos de mejoras y nuevas formas de hacer las cosas</p>
<p>Objetivos estratégicos de la organización Representan el impacto que tiene el desarrollo del capital humano en el logro de las metas y la movilización a los horizontes propuestos. Es necesario conectar los procesos humanos con objetivos económicos y de gran impacto</p>	

Ilustración 8 Factores para la identificación de necesidades Fuente: Elaboración propia

Dichas fuentes de necesidades deben tener presente varios factores que los analistas de formación deberán ingresar como condiciones inherentes a la organización y que por ende pueden afectar la toma de decisión de los procesos de formación a saber.

A. Desarrollo humano y organizacional: El conocimiento y la gestión integrada del talento de las compañías permite tener, a tiempo, gran cantidad de datos para interconexión y análisis, que facilitan la creación de planes de acción personalizados o a grupos de impacto.

- **Selección:** El proceso de selección se convierte en dos fuentes de información para alimentar los procesos de formación, por un lado y como lo nombra García (2009) todo proceso de selección finaliza con un momento de socialización e inducción, esto implica tener claros los conocimientos generales que requiere toda

persona para iniciar su proceso de vinculación a la organización, cómo operan y por qué son necesarios; por otro lado y como insumo resultante de las valoraciones realizadas durante este proceso, se identifican las brechas de conocimientos o habilidades que presenta el candidato elegido con respecto al perfil diseñado para el cargo o a lo esperado por la organización, Deloitte (2019) en una recopilación de tendencias frente a el futuro de los recursos humanos plantean que acceder al talento es más que una adquisición, haciendo referencia a las dificultades competitivas que presenta el mercado en cuanto a los talentos disponibles, por eso una nueva mirada de los procesos de selección se enfoca en descubrir personas que a futuro puedan desarrollar las habilidades necesarias y hacerlo con procesos de aprendizaje dentro de la compañía.

- **Medición de clima:** La medición de clima organizacional le entrega a las áreas de gestión humana insumos en cuanto a las relaciones internas y de liderazgo, permitiendo de nuevo, alimentar los planes personalizados y una visual general de planes de mejoramiento generalizados o focalizados a grupos específicos.
- **Cultura:** La cultura entrega insumos en la medida en que puede medirse, así da cuenta de la brecha entre lo que se está viviendo y lo que se quiere lograr. El cierre de esas brechas identificadas, permite la creación de contenidos que apalanquen el crecimiento de la misma.
- **Gestión del desempeño:** De acuerdo con García (2009) los procesos de evaluación permiten evidenciar las capacidades de un colaborador y analizarlas a la luz de los requerimientos organizacionales, con el fin de potenciar sus habilidades e identificar posibles brechas con respecto a lo que la organización

espera del colaborador. Este proceso de potenciar habilidades necesarias para aportar a la compañía y desarrollo de conocimientos esenciales para el cargo, se convierte en un insumo para la creación de procesos de formación a medida o generalizados.

B. Objetivos estratégicos de la organización: Los objetivos superiores de la organización, indicadores económicos y de procesos que demuestran el avance y la gestión general de los negocios.

- **Planeación estratégica:** Para las nuevas tendencias de organizaciones con miras a los cambios futuros, la integración de los planes estratégicos con los procesos de recursos humanos, resulta cada vez más significativa. Así como se plantea en el Foro Económico Mundial (2017) la responsabilidad del desarrollo del talento en las regiones que recae ahora sobre las empresas, ahora toma importancia la conexión de las grandes estrategias gerenciales y económicas, con los procesos de gestión del recurso humano. Para Deloitte (2019) el capital humano convertido en talento, es la mejor respuesta que se puede tener frente al cambio, por eso es necesario gestionar procesos humanos, apalancados directamente desde los objetivos estratégicos y no solo desde los requerimientos normativos o estructurales.

La comunicación entre los procesos formativos y los focos estratégicos, permite la medición de impacto y pertinencia de los mismos, entregando evidencia del aporte que la gestión adecuada del capital humano, puede hacerle a la compañía.

- C. Procesos de mejoramiento continuo:** Estos procesos resultan del análisis de los procesos actuales y los modelos de operación, luego de tener este conocimiento y dominio, se proponen cambios, nuevas metodologías y mejoras.
- **Nuevos procesos que impactan la productividad:** Implican el aprendizaje de nuevas tareas y formas de hacer las cosas. Desarrollo de habilidades y aprendizaje de nuevas herramientas.
- D. Norma/Legal:** Cada país o sector productivo en el que están inscriben las empresas presenta unos lineamientos que se convierten en norma de estricto cumplimiento para las empresas
- **Lineamientos de gobierno:** Son aquellos que están relacionados con las políticas públicas establecidas en cada país. En Colombia, por ejemplo, la superintendencia de sociedades en el marco de la ley 964 (2005) solicita a las empresas fomentar la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, y es de cumplimiento obligatorio.
 - **Otras entidades o normas:** De acuerdo a los sectores empresariales, se crean entidades o normas privadas y del estado, con el fin de certificar las buenas prácticas de las empresas y garantizar la legitimidad de los procesos, un ejemplo de ellas es el INVIMA para empresas de alimentos, que se encarga de verificar y regular la calidad en los alimentos producidos, o normas internacionales como OHSAS, que establece los requisitos mínimos para las mejores prácticas en salud y seguridad ocupacional. De esta serie de regulaciones se deriva la necesidad de capacitar al personal en los lineamientos normativos y representa estricto cumplimiento.

E. Entorno: Las empresas se ven inmersas en entornos competitivos que las obligan a tener cambios, adaptación y flexibilidad frente a las variables en los modelos de operación, frente a empresas de su mismo sector productivo o en general los cambios que se experimentan a nivel social

- **Analítica de datos:** Si bien los procesos de analítica se han centrado en sectores económicos y aquellos que producen gran cantidad de información numérica, Mercer (2019) investiga por qué *“solo un tercio de las compañías utiliza actualmente el análisis de datos de talento para determinar el impacto de las decisiones de desarrollo, adquisición, “préstamo” o automatización en los resultados de desempeño.”*(pág., 7) si se ha demostrado por medio de estos modelos de análisis que cuando se tiene una trazabilidad de los procesos, intentando mantener la mayor cantidad de información, se da la posibilidad de un análisis, que abre las puertas a decisiones de impacto real y no sólo circunstanciales o reactivas. Por eso mantener un contacto directo con los datos que se pueden ordenar a partir del proceso de gestión humana, arroja necesidades de desarrollo que impactan el cumplimiento de los objetivos.
- **Nuevas tecnologías:** La inteligencia artificial, la automatización de los procesos, avances en proceso tecnológicos, nuevas herramientas, nuevas máquinas, obligan el desarrollo de nuevas habilidades en dos vías, adquisición y uso y desarrollo a la medida de soluciones tecnológicas. Implica entonces aprendizaje operativo y desarrollo de nuevas habilidades para creación.
- **Avances competitivos:** El entorno es exigente en cuanto a la forma en la que las empresas se conectan con la sociedad, se extiende la necesidad de adoptar

prácticas nuevas que ya están aceptadas por las comunidades y que la empresa actualmente no usa. Además de eso, ganar en competitividad adoptando prácticas de otras empresas del sector o incluso mejorándolas, implica nuevos procesos y nuevos aprendizajes

7.3. Resultados de la validación con expertos

Para realizar la validación se propone un panel de expertos conformado por personas que puedan representar diferentes sectores implicados en los procesos de selección, personas con la capacidad y el conocimiento para diseñar y gestionar procesos de formación; formadores, los que tienen el contacto directo con los colaboradores y tienen responsabilidad de enseñar y desarrollar en ellos lo esperado; docentes con experiencia en el desarrollo y la aplicación de modelos educativos a grandes grupos de personas; dueños de las necesidades, personas que pertenezcan a altos cargos en la compañía y que participan en el diseño de los objetivos organizacionales; entre otros. Con el fin de involucrar todos los puntos de vista posibles y conocer las dificultades con las que se puede enfrentar un diseño de este tipo.

7.3.1. Conformación del panel de expertos:

1. Psicólogo, coordinador de procesos de desarrollo humano y organizacional, de una reconocida empresa manufacturera. En su rol, aunque su labor es integral (atención a la población en procesos de selección, contratación, bienestar, procesos disciplinarios, formación, etc.), es la persona más cercana a los colaboradores y el frente más adecuado para identificación de necesidades. Además, dentro de sus actividades está dictar las formaciones y acompañar los planes de desarrollo en general.

2. Ingeniero industrial, jefe de desarrollo humano y organizacional para procesos de venta de productos tangibles. Es responsable del cumplimiento de las mallas de formación, aunque no es quien las diseña. Recolecta necesidades de formación y las conecta con los recursos del área y los lineamientos organizacionales, luego de eso las pasa a los líderes de formación para su gestión.
3. Ingeniero industrial, jefe de producción en una reconocida empresa del sector de alimentos. Su rol dentro del panel de expertos representa las necesidades productivas de la empresa, además de tener el conocimiento de los mayores limitantes de los procesos en su ejecución, los recursos económicos, de tiempo y de personal capacitado. Adicional es experto en metodologías de mejora continua, y en los procesos de formación propuestos por dichas metodologías.
4. Ingeniero industrial, coordinador de formación en una empresa de alimentos. Tiene amplia experiencia en cumplimiento de mallas de formación legales, especialmente en los lineamientos necesarios para garantizar la salud y la seguridad laboral. Actualmente lidera el proceso de formación y tiene como objetivo diseñar un modelo de formación integrador de todas las necesidades.
5. Administrador de empresas, gerente regional de una empresa administradora de recursos del estado (caja de compensación). Fue seleccionado para el panel de expertos por hacer parte de los grupos de dirección de una empresa, conoce la necesidad de distribución adecuada de recursos y participa del diseño de estrategias organizacionales

6. Docente universitario. Participa del panel por su experiencia en procesos administrativos, conoce de cerca las teorías organizacionales y tiene un alto interés en los procesos formativos.
7. Líder de proyectos de una empresa administradora de recursos del estado (caja de compensación). Actualmente dirige un proyecto de formación para jóvenes, en el que pretende el desarrollo de habilidades y capacidades para la vida. Tiene claridad en el impacto que se puede alcanzar con los procesos de formación.
8. Comunicador organizacional, consultor externo para grandes empresas de todos los sectores. Es experto en la creación y aplicación de modelos de formación a la medida de las necesidades de cada empresa. Además, tiene estudios de posgrado en metodologías educativas.

Al panel de expertos se le realiza un cuestionario conformado por 8 preguntas de valoración numérica, además de eso cada pregunta le permite a los expertos dejar una recomendación, este último ítem es opcional para todos los casos. Las preguntas son las siguientes:

7.3.2. Primer cuestionario presentado:

1. ¿Cree usted que todas las fuentes de necesidades planteadas son necesarias?
2. ¿Está de acuerdo con el uso de un modelo de causa raíz para facilitar los procesos de identificación de necesidades?
3. ¿Le parece que es relevante que los procesos formativos impacten los objetivos estratégicos?
4. ¿Cree que es necesario plantear un indicador de éxito para todos los procesos formativos?

5. ¿Cree que el modelo de indicador de éxito puede generar un impacto positivo en cuanto a la necesidad de medir los procesos de formación?
6. ¿Cree que es una metodología efectiva para garantizar el aprendizaje?
7. ¿Estaría usted de acuerdo con el uso de los lineamientos planteados?
8. ¿Cree que, si se aplican los lineamientos planteados, se lograría un impacto positivo en los procesos de formación al interior de las empresas?

Se entrega a los expertos un documento en el que se muestra la gráfica del modelo y se explican cada una de sus partes. Haciendo énfasis en el paso a paso que se debe seguir y los puntos importantes a tener en cuenta para su evaluación. Terminada la revisión se solicita a los expertos completar la encuesta relacionada, y dejar en ellas las observaciones y posibles mejoras que vean viables para mejorar el modelo. Así se obtuvieron los siguientes resultados:

7.3.3. Resultados primera validación

Tabla 7

Resultado de primera valoración numérica de expertos

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Experto 1	2	3	1	5	5	3	4	4
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	4	5	2	4	5	4	5
Experto 4	4	3	5	5	4	3	4	4
Experto 5	4	3	5	5	4	5	4	4
Experto 6	4	4	5	5	5	5	4	4
Experto 7	5	4	5	5	5	4	4	4

Resultado de primera valoración numérica de expertos

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Experto 8	3	4	5	5	5	4	5	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Resultados estadísticos

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Media	4	3,75	4,5	4,62	4,62	4,25	4,25	4,37
Mediana	4	4	5	5	5	4,5	4	4

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación, se solicita a los expertos que califiquen en una escala de 1 a 5, siendo uno la puntuación más baja o el nivel de menor aceptación y 5 el nivel de aceptación total o respuesta positiva, para tener mayor control en los datos estadísticos. A partir de allí se realizan dos análisis, la Media estadística, que como medida nos permite tener un indicador de aceptación de cada uno de los ítems y del modelo en general, y la mediana, que nos indica que tan dispersos fueron los resultados de la valoración, ésta medida se toma con el fin de identificar posiciones opuestas en los puntos de vista de los expertos.

Al ser una calificación de 1 a 5, realizada por 7 expertos, se esperaría que un índice positivo de aceptación está por encima de 4, en este caso y para la media de todos los datos obtenidos, la valoración de la propuesta está por encima de 4, lo que representa un resultado positivo. Solo uno de los ítems se encuentra por debajo de la medida esperada. Este ítem hace referencia a la propuesta de uso del modelo de causa raíz para identificación de necesidades. De acuerdo con los datos estadísticos, la población de expertos encuestados no acoge esta

metodología como un proceso viable para identificar las necesidades de formación, pero sólo se tendrá más información cuando se evalúen las observaciones realizadas al respecto.

Así mismo la mediana nos indica qué tan diversas son las posturas que tiene los expertos, para este caso en las preguntas 3 y 4 esta medida representa una diferencia cercana a 0,5 con respecto a la media, y aunque como dato estadístico no es una diferencia representativa, para efectos de la discusión se tendrá en cuenta. Analizando los datos obtenidos uno de los expertos se encuentra en total oposición frente al resto, cuando se pregunta por el impacto que deben tener los procesos formativos en las estrategias organizacionales. Hasta este momento esta información no permite una conclusión clara, por eso es necesario indagar en las observaciones presentadas.

En general la mediana nos indica que los expertos están de acuerdo entre ellos, en cuanto a que tienen percepciones muy cercanas. Es posible que se encuentren más puntos de discusión si se realiza un análisis riguroso de las observaciones que se presentan a continuación:

1. ¿Cree usted que todas las fuentes de necesidades planteadas son necesarias?

- "1. El entorno debería desglosarse en su definición a los diversos grupos de stakeholders que se encuentran inmersos, ej. Clientes, proveedores, Economía, para identificar claramente las fuentes.
- 2. Los procesos de mejoramiento, todos deberían estar apuntado a los objetivos estratégicos de la compañía, es por esto que, para mí, ambas fuentes de deberían dejarse en la fuente superior haciendo un llamado al contenido de la misma, como proyectos y procesos de mejoramiento alineados a las perspectivas de la compañía para el logro de metas planteadas y demás fines propuestos."

- “Me quedaría faltando un tema de prospectiva del negocio”
- “Porque Los procesos de formación, muchas veces no son oportunos frente a la realidad de las organizaciones y muchas veces su realización se hace en base a cumplir un ordenamiento normativo por encima a la pertinencia del programa.”
- "Hace falta incorporar gestión del conocimiento (desde la perspectiva del aprendizaje organizacional por ejemplo Mapas de Conocimiento). Además, no es claro la identificación de fuentes para competencias técnicas y para competencias adaptativas (ser, culturales o mal llamadas blandas).

Se debe complementar en contexto, elementos de tendencias. Así como una mirada a los ANS (Acuerdos de Niveles de Servicio), con los clientes internos."

2. ¿Está de acuerdo con el uso de un modelo de causa raíz para facilitar los procesos de identificación de necesidades?
- “Si la operativamente esta etapa está planteada como andar levantando información de las necesidades, estoy en desacuerdo, si la metodología incluye indicadores sistemáticos que por sí solos identifican los fallos y demuestran que la solución es el alcance de competencias por los empleados, lo vería más impactante y funcional.”
 - “Sin embargo no le daría un énfasis grande al tema de las cosas que se han hecho, más bien revisaría y cómo y el para qué”
 - “Es bueno lo que se plantea, pero muchas veces las oportunidades pueden no necesariamente venir de algo ya tratado o ser algo totalmente nuevo”
 - “Aunque existen otras metodologías para diagnosticar que pueden completar esta técnica. En especial las tendencias del agilísimo y la gerencia de proyectos.”

3. ¿Le parece que es relevante que los procesos formativos impacten los objetivos estratégicos?
- “Desde las más viejas hasta las más actuales teorías administrativas se enmarca la necesidad de incorporar el crecimiento de los empleados como parte indispensable en la estrategia de la compañía, esto se demuestra con la inclusión de la perspectiva de formación y desarrollo personal en la metodología del Balance Score Card (Kaplan y Norton, 1992), metodología principal de uso para la medición y control del alcance de los objetivos estratégicos de una compañía.”
 - “Claro, de lo contrario no estaríamos teniendo las personas con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia”
 - “Los procesos formativos deben estar totalmente alineados a los objetivos estratégicos, porque es la manera como se alinea todo un equipo de trabajo al deseo y a las expectativas de los directivos de la organización. En fin, de cuentas los objetivos estratégicos es el motor para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico.”
 - “Incluso la medición del programa debe responder a esta pregunta. Así que es fundamental que el modelo sea medido en este sentido (ROI, Balanced Score Card)”
 - “Sin embargo no siempre los procesos formativos están orientados a los objetivos estratégicos. Algunos procesos formativos tienen unos objetivos específicos.”
 - “Es fundamental que los diferentes procesos de la organización tengan un enfoque en la estrategia de la misma. La gestión humana por momentos pierde esto de vista y se desarticula en modelos tradicionales.”

4. ¿Cree que es necesario plantear un indicador de éxito para todos los procesos formativos?
- “En los procesos de formación universitarios, en las nuevas tendencias se busca implementar la formación por competencias, uno de las grandes dificultades en este tipo de tendencias, es el tiempo de duración de los cursos universitarios, dado que las competencias tienden a medirse más exactamente en la reacción de las personas en situaciones experimentales reales, sin embargo, los cursos hoy planteados siguen la formación por conocimientos, lo cual mide cosas de momento que no se convierten en intrínsecas en la persona. En las compañías no se tiene este problema, puede establecerse un seguimiento general a mediano plazo que evidencie que la formación por competencias de la persona logra o no las metas.”
 - “No creo que sea necesario para todos los procesos formativos, por ejemplo, los relacionados con temas legales ya viene inmersos en ellos mismos”
 - “Es importante poder medir bajo indicador el estado real de los colaboradores con los procesos formativos.”
 - “Yo sugeriría usar la palabra resultados en vez de éxito”
 - “Soy partidario de que lo que no se mide no se controla; además, es habitual ver que las organizaciones caen en el error de realizar formaciones por “modas” sin tener en cuenta si esto impacta o no su estrategia y resultados.”
5. ¿Cree que el modelo de indicador de éxito puede generar un impacto positivo en cuanto a la necesidad de medir los procesos de formación?
- “De igual manera debería mirarse con lupa la definición de los indicadores, dado que las situaciones que se pueden presentar a cada individuo pueden tener

diferentes matices que generen su desempeño en una u otra forma. Es decir, definir un indicador no es tan simple a la hora de evaluar el éxito de una formación con el desempeño de una persona bajo una situación que puede ser difícil de enfrentar.”

- “Complementado a otros indicadores claves en la formación y el aprendizaje organizacional. Como Inversión, producción de nuevo conocimiento, métodos, desempeño, productividad...”

6. ¿Cree que es una metodología efectiva para garantizar el aprendizaje?

- “Tener cuidado con los riesgos operativos implicados a la hora de incluir un 70% en experiencia, si existen riesgos de salud para los empleados en el desempeño del cargo, este porcentaje de exponer a las personas sin experiencia a tener una formación con este componente puede ser un riesgo para la compañía y el trabajador. En casos donde este comentario no tenga lugar, estoy de acuerdo que la práctica se proporcione de esta forma.”
- “La exposición de las personas es lo que lleva al verdadero aprendizaje”
- “La metodología basada en la experiencia, Puede ser una buena herramienta para guiar a alguien, pero se vuelven reactivos frente a la razón única de personas que se creen tener la razón y la experiencia de dar un punto de vista, realmente estas personas se vuelve un ancla frente a los procesos de aprender, desaprender y reaprender”
- "De acuerdo, pero precisando la que ustedes tienen en el pdf. La característica del 20% debe ser más enfática en que está asociado hacia el autodesarrollo (autoaprendizaje), porque como la tienen explicada es algo que se hace en todo el

modelo (siempre hay que retroalimentar, acompañar... no importa que sea del 70, 20 o del 10).

De igual forma, debe precisar que el 10% es lo “formal” u “oficial” de la compañía (ya sea externa o interna la formación).

Además, en su modelo les hace falta indicar el fundamento teórico de la formación (por ejemplo, el constructivismo), indicar principales actividades a realizar, características generales del diseño instruccional. Incluso indicar cómo ven la presencialidad, la virtualidad y lo mixto."

- Creo que es una metodología efectiva, pero depende también de la temática de la formación que en algunos casos debe ajustarse a condiciones del contenido y de la organización
- “Cómo metodología estoy de acuerdo que es con seguridad de las más eficaces; no obstante, considero que debe tenerse en cuenta también la forma en que el empleado adquiere de manera más efectiva la formación pues no podría generalizarse que todos los individuos recibirán de la misma forma procesos experienciales.”

7. ¿Estaría usted de acuerdo con el uso de los lineamientos planteados?

- “Sólo revisaría los indicadores de éxito donde aplicarlos”
- “No es muy claro para mí el lineamiento de desarrollo humano, no es claro a que se refiere con el enfoque en el bienestar.”

8. ¿Cree que, si se aplican los lineamientos planteados, se lograría un impacto positivo en los procesos de formación al interior de las empresas?

- Este diseño se observa viable de fácil entendimiento y de gran conexión con la estrategia de las compañías.
- Se tendría procesos oportunos y pertinentes.
- "Aunque les hace falta:
 - Indicar los roles de los implicados (formador externo, formador interno, líderes, público participante, gestión humana, gestión del conocimiento, gestión logística, gestores culturales y de cambio).
 - Precisar la estrategia integral de valoración y su integración con otras herramientas organizacionales como BSC, desempeño, clima, gestión del conocimiento...
 - Definir insumos: modelo de liderazgo, modelo de cambio y cultura, propósito organizacional y direccionamiento estratégico.
 - Enlace con diseño instruccional.
 - Definir herramientas cualitativas y cuantitativas.
 - Modelo para diseño de actividades y principales estrategias (ABP, simulaciones, juegos de rol, discusiones, etc.) ... Además, precisar que los programas de formación tienen actividades asociadas a las expectativas (antes), principales (durante) y sostenimiento (después)."
- "Especialmente el lineamiento del entorno. Cada organización es un universo diferente. Sus formas, conceptos y expectativas de los procesos formativos son diferentes y se debe presentar estas estrategias con un alto componente de flexibilidad y adaptabilidad."

De acuerdo con las valoraciones y observaciones presentadas por los expertos, se identifican necesidades de cambio en el modelo, presentación de nuevas herramientas, claridad en los conceptos y una mejor distribución en general del paso a paso del lineamiento. Luego de recuperar y organizar la información recolectada se realiza un análisis de las observaciones propuestas, a la luz de los objetivos de la presente investigación y de los alcances que se espera tener con la propuesta. Así se identifican los siguientes cambios, estos serán aplicados en una nueva versión para la propuesta.

7.3.4. Propuesta de cambios a realizar en el modelo

- Integración de los procesos de mejora continua con los objetivos estratégicos de la organización. Si bien estos procesos nacen a partir de la aplicación de metodologías de mejora continua, su objetivo siempre es alcanzar los objetivos estratégicos impactando indicadores como la productividad, la rentabilidad y la calidad de los procesos.
- Una fuente de necesidades de formación importante que no fue tomada en cuenta durante el diseño del modelo es la gestión del conocimiento. Aunque para algunas empresas está vinculada directamente con los procesos de mejoramiento continuo, por sí sola representa la administración y gestión del conocimiento que se genera al interior de la empresa.
- Indagar los otros modelos de detección de necesidades. El modelo de causa raíz no resultó para los expertos ser el más adecuado.
- Incluir el indicador ROI
- Mayor contexto para el modelo de indicador de éxito. Si bien el modelo de un indicador que permita medir el impacto de la formación de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados, fue aceptado por los expertos, proponen mayor claridad en la definición, ahondando en sus ventajas y posibilidades.

- Entregar en los lineamientos mayor contexto del modelo 70/20/10 al usuario. El modelo es acogido y aceptado, con algunas observaciones frente al contexto de su aplicación, pero también solicitan dar más claridad en cada una de las partes del modelo para garantizar el entendimiento del mismo.

7.4. Modelo de formación ajustado primera revisión

Siguiendo las propuestas y observaciones realizadas por los expertos, corrigen algunos aspectos del modelo. En su composición no varía, pero se reorganizan algunas prioridades, teniendo como resultado la siguiente figura



Ilustración 9 Propuesta de modelo según revisión de expertos Fuente Elaboración propia

Entorno

Analítica de datos
Nuevas tecnologías
Avances competitivos

Las empresas se ven inmersas en entornos competitivos que las obligan a tener cambios, adaptación y flexibilidad frente a las variables en los modelos de operación, frente a empresas de su mismo sector productivo o en general los cambios que se experimentan a nivel social. El desarrollo de nuevas capacidades es necesario

Norma/Legal

Lineamientos de gobierno: Hace referencia a todas las formaciones que por solicitud gubernamental deben darse en las empresas. Así se da cumplimiento a las normas y se garantiza la alineación con los estatutos del país.

Otras entidades o normas: Empresas del estado o entidades privadas regulan las operaciones al interior de las organizaciones, así auditan y certifican sus procesos, garantizando el cumplimiento de estrictos lineamientos. Esto implica garantizar conocimientos, capacidades o habilidades en los colaboradores a partir de la formación.

Objetivos estratégicos de la organización

Procesos de mejoramiento continuo

Se convierte en una fuente de necesidades para formación por el impacto que tiene el desarrollo del capital humano en el logro de las metas y la movilización a los horizontes propuestos. Es necesario conectar los procesos humanos con objetivos económicos y de gran impacto.

Adicional la organización debe estar inscrita en procesos continuos de mejoramiento, con el uso de metodologías que apalanquen el crecimiento y la productividad.

Desarrollo humano y organizacional

Cultura
Selección
Medición de clima
Gestión del desempeño

Representa la fuente más cercana cuando hablamos de conocer el talento y desarrollar el ser.

Presenta una característica bastante relevante puesto que es el área que tiene la posibilidad de articular la información y los procesos que se tiene de cada colaborador. Por eso la suma de los resultados de las mediciones de clima, cultura y gestión del desempeño, siempre constituirán un norte claro para los procesos de desarrollo

Gestión del conocimiento

Aunque para muchas empresas estos procesos se derivan del mejoramiento continuo, en la presente propuesta se presentan de forma individual con el fin de resaltar la importancia de esta parte de las compañías para completar las líneas de formación. Garantizar que el conocimiento desarrollado al interior de las empresas, evolucione y pueda pasar de colaborador a colaborador es una de las tareas que deriva del acelerado uso de los procesos de innovación y adaptabilidad

Ilustración 10 Factores para la identificación de necesidades según revisión de expertos Fuente: Elaboración propia

Para el apartado de identificación de necesidades del modelo se presentaron también los cambios mostrados en la figura anterior. Buscando enfatizar en la gestión de conocimientos y vincular los objetivos estratégicos con los procesos cercanos a la mejora continua.

En general la propuesta no presenta cambios de forma, se incluye para la presentación, más información que pueda soportar la base teórica del proyecto, con el fin de garantizar que la propuesta es sustentable y sostenible.

Esta propuesta representa el formato final de composición y fue aprobada por los expertos en cuanto a cumplimiento de objetivos, valoración teórica y solución de las necesidades planteadas

Luego de ajustar el modelo es nuevamente presentado a los expertos para tener una segunda validación de ajuste. Para este caso también cambia el cuestionario, pero conserva la misma base de evaluación, validación de las fuentes de necesidades, valoración de metodologías propuestas para medir el impacto del proceso, aceptación del modelo educativo propuesto y finalmente se cuestiona la usabilidad y aceptación de la propuesta.

7.4.1. Segundo cuestionario presentado:

1. ¿Cree que se tienen en cuenta todas las posibles fuentes de necesidades que se presentan al interior de las empresas?
2. ¿Cree usted que la propuesta de indicador de éxito es adecuada para medir el impacto y la eficacia de las formaciones?
3. ¿Está de acuerdo con el uso del indicador ROI para representar la utilidad de los procesos de formación?
4. ¿Cree que con el uso de estos dos indicadores se acerca a la solución de la problemática presentada en las empresas en cuanto a la dificultad de medición de los procesos de desarrollo humano?
5. ¿Cree que es posible ajustar la metodología del 70/20/10 a los procesos de los que usted hace parte?
6. ¿Está de acuerdo con el diseño de modelos de formación por competencias, para cambiar los actuales modelos de evaluación de conocimientos?
7. ¿La propuesta planteada presenta soluciones a necesidades que usted se había planteado en su día a día laboral?

El cuestionario se aplica nuevamente a los 8 expertos, usando la misma metodología de la primera evaluación. Los resultados obtenidos son los siguientes:

7.4.2. Resultados segunda validación

Tabla 9

Resultado de segunda valoración numérica de expertos

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7
Experto 1	4	5	5	4	5	5	5
Experto 2	4	4	3	3	5	4	5
Experto 3	5	5	5	5	5	5	5
Experto 4	4	5	5	3	4	4	5
Experto 5	5	5	4	4	5	5	5
Experto 6	5	4	5	4	5	5	3
Experto 7	5	3	5	4	4	5	4
Experto 8	4	4	4	4	5	5	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Resultados estadísticos segunda valoración de expertos

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7
Media	4,5	4,37	4,5	3,87	4,75	4,75	4,5
Mediana	4,5	4,5	5	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Luego de la evaluación de los expertos, en términos estadísticos se evidencia un resultado parecido al anterior, aunque como media está más cerca del objetivo de acuerdo, frente a las metodologías presentadas, más del 50% se encuentran por encima de 4,5 que sería una categoría esperada; teniendo en cuenta que los contextos y especialidades de cada uno de los expertos, les

presenta posibilidades de adaptación diferente y puntos de vista que pueden no verse totalmente cubiertos por la propuesta presentada. Es por esta razón que se hace especial énfasis en que es una propuesta de lineamientos conceptuales, para que cada proceso adaptativo pueda realizar los ajustes necesarios para su contexto. De igual manera los resultados son positivos en cuanto al uso del modelo y la aceptación como lineamiento base para el desarrollo de cada estructura.

Por otro lado, y buscando evaluar el nivel de consenso entre los expertos, se aplica la medida de análisis estadístico, mediana. Para el presente ejercicio, tiene variación con la primera medición realizada, la mayoría de los indicadores están por encima de 4,5, lo que nos da como resultado un factor de cercanía en sus opiniones sobre el proceso. En la primera evaluación las opiniones, aunque no estuvieron notablemente dispersas, presentaron un factor de dispersión más alto. A manera de conclusión y de acuerdo a esta información, los cambios realizados al modelo, lograron un mayor acuerdo entre los expertos evaluadores, que es uno de los objetivos de la metodología Delphi usada durante la presente investigación.

Además de los datos numéricos, esta valoración también tuvo observaciones por parte de cada uno de los expertos, que nos permiten darle más contexto a los resultados y entender sus posiciones respecto al tema. A continuación, se relacionan cada una de ellas:

1. ¿Cree que se tienen en cuenta todas las posibles fuentes de necesidades que se presentan al interior de las empresas?
 - “Creo que se debe dar mayor relevancia a los procesos de gestión de desempeño y valoración de talentos como insumo para formaciones generales y para también particularizar necesidades de desarrollo de capacidades bien sean técnicas o del ser.”

- “En contexto incluiría el contexto de la cuarta revolución y la transformación digital.”
2. ¿Cree usted que la propuesta de indicador de éxito es adecuada para medir el impacto y la eficacia de las formaciones?
- “Podría ser ganador acompañar el modelo con metodologías de construcción de objetivos pues regularmente no se construyen de manera adecuada. Podríamos decir que desde la alta dirección también se deben plantear metas que se esperan impactar desde la formación.”
 - “La formación dada al colaborador se debe traducir en rendimientos para la organización. Muchas veces no se logra porque los procesos de formación pasaron hacer más un deber normativo para cumplir.”
 - “Podría un ejemplo de mayor impacto organizacional (perspectivas estratégicas de la organización).
Además mencionaría que se trabaja bajo la metodología SMART.
Le hace falta mencionar que se relaciona con la metodología elegida en la fase anterior (desempeño, clima, contexto, etc.)”
3. ¿Está de acuerdo con el uso del indicador ROI para representar la utilidad de los procesos de formación?
- “Es fundamental que los recursos que disponen las áreas de formación puedan utilizarse de manera adecuada en desarrollar capacidades que generen un retorno al negocio. Obviamente no puede perderse de vista lo normativo o legal, pero particularmente pienso que este tipo de temáticas pueden utilizarse otro tipo de metodologías que permitan dejar los mensajes claves sin utilizar tantos recursos.”

- “Creería que el planteamiento de medir el impacto en objetivo específico que se quiere lograr es más que suficiente, trataría de no complicarlo mucho para no volverlo inmanejable o difícil de relacionar.”
 - “Es necesario para volver eficientes los procesos y para generar pertinencia Vs utilidad en los procesos que se realizan en una organización.”
 - “Sin embargo hasta el momento no ha sido fácil calcular”
 - “E incluso les sugiero la metodología que se utiliza en investigación con grupos control.”
4. ¿Cree que con el uso de estos dos indicadores se acerca a la solución de la problemática presentada en las empresas en cuanto a la dificultad de medición de los procesos de desarrollo humano?
- “Debe acompañarse de metodologías de construcción y seguimiento a objetivos. También opino que los líderes deberían tener inmerso en sus tableros de indicadores de seguimiento a su gestión indicadores de gestión humana, estos de formación serían una buena forma de empezar a incorporarlos.”
 - “No tendría en cuenta el ROI”
 - “No es una verdad absoluta, hay que revisar si todo se Puede medir con relación a la parrilla propuesta por el área de formación”
 - “Le hace falta fuerza al primero. Se soluciona con SMART.”
5. Cree que es posible ajustar la metodología del 70/20/10 a los procesos de los que usted hace parte?
- “Aunque no estoy de acuerdo con la forma en que definen el modo. Para mí la distribución es así:

70: exposición. Hace parte de los retos que asume el trabajador para mejorar su competencia, es su trabajo cotidiano, los proyectos en los que participa. Ej. Sí le hace falta mejorar expresión oral, es el que expone en público sus proyectos...

20: autodesarrollo. Programas de auto estudio, el empleado es el responsable de su proceso de aprendizaje. Por ejemplo hacer un MOOC sobre expresión oral en Coursera.

10: estudio formal. Programas formativos oficiales para los empleados. puede ser virtual, presencial o mixta. Puede ser que se le paga el curso para hacerlo por fuera o programas al interior de la empresa. Puede ser darle tiempo para asistir.... Ejm. Curso de formación en expresión oral en una universidad. En horario de oficina.”

6. ¿Está de acuerdo con el diseño de modelos de formación por competencias, para cambiar los actuales modelos de evaluación de conocimientos?

- “Genera mayor impacto cuando el modelo se adecua de acuerdo a las competencias de los colaboradores.”
- “Pero esta pregunta no es clara ya que no sé a qué hacen referencia con modelos de competencia y modelos de conocimiento.... Digo que totalmente de acuerdo porque las competencias tienen una mirada más amplia (actitudes, conocimientos y habilidades) Sin embargo hay modelos de conocimiento que están a la vanguardia am estar en relación con Gestión del conocimiento e innovación”

En los tres casos Formación acompaña el proceso, retroalimentación, liderazgo

7. ¿La propuesta planteada presenta soluciones a necesidades que usted se había planteado en su día a día laboral?

- “Creería que es necesario incorporar también elementos relacionados con el papel que juega el líder en el desarrollo de competencias. No basta sólo con un modelo bien diseñado y elaborado si ese líder no está en la capacidad de identificar necesidades particulares de sus equipos que permitan llevarlo al siguiente nivel y aportar de manera efectiva a los resultados de la organización.”
- “Creo que una de las grandes falencias hoy es la medición del impacto de las formaciones y el seguimiento de la efectividad de cada una de ellas. En empresa medianas o pequeñas le añadiría el saber en qué formarse.”
- “Me cuestiono tanto curso de formación que en fin de cuentas se realiza por cumplir una normativa Organizacional, y el valor agregado no se ve en el desarrollo de la actividad laboral.”
- “Sí pretenden orientarlo más al día a día laboral, el modelo debe tener un apartado para esto específicamente pues como está actualmente es más estratégico y aquí preguntan por lo operativo.... Les sugiero hacer una gráfica que profundice... Por ejemplo que muestre lo estratégico, luego lo táctico y por último lo operativo y ahí es donde muestran las herramientas para el día a día laboral....
.... Además, me sigue haciendo falta un énfasis en la metodología de formación con breve descripción de las actividades y teorías a las que hacen alusión (constructivismo, construccionismo social, conductismo, educación experiencial, actividades de discusión, simulaciones, juegos de rol, estudios de caso, etc....)”

Luego de la segunda valoración por parte de los expertos y analizar de forma conjunta sus observaciones, se concluye con que el modelo es cercano a sus pedidos y ha podido resolver sus puntos de vista. En algunos casos el modelo no responde a las necesidades de cambios

planteadas, pero es porque son necesidades planteadas desde el contexto, que no requieren un cambio en la propuesta, sino un proceso de adaptación al entorno en el que será usado. Por otro lado, los expertos también solicitan tener más contexto de la investigación a nivel teórico y de las categorías que se seleccionaron desde la revisión bibliográfica, por lo que se define que será enviado todo el estudio y no solo la presentación explicativa del modelo.

Al finalizar la revisión se realizan ajustes al modelo en los siguientes aspectos:

- Se incluye el componente *Sistemas de información y gestión*, para hacer referencia a la necesidad de mantener la información durante todo el proceso. Con este componente se busca atravesar todo el modelo de principio a fin, garantizando que quede un registro de la mayor cantidad de información posible; al empezar los ciclos se identifican necesidades desde muchas fuentes, ahí la gestión de la información juega un papel muy importante, en la medida en que entrega datos de cuántas necesidades puede proponer un área de la compañía, qué nivel de respuesta se ha tenido frente a las solicitudes, cuántas veces se realiza el proceso de detección de necesidades; así mismo durante el proceso de construcción de la formación y también con la ejecución, cada paso genera datos relevantes que promueven y facilitan la toma de decisiones, permiten también mantener bases de datos apropiadas para procesos de analítica, en fin, se busca mantener el registro de la mayor cantidad de información que sea posible. Para este caso también se propone que sea el ejecutor de proceso quien diseñe cómo se almacena la información, esto con el fin de usar los recursos tecnológicos que cada empresa tenga disponibles y no limitar los procesos.

- El uso del indicador de medición ROI se propone de forma opcional, para garantizar la necesidad de incluir un indicador económico, pero también para permitir que cada operador del modelo adapte esta medida a sus posibilidades o necesidades.

8. Propuesta final

A continuación, se muestra la propuesta final de lineamientos conceptuales la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas



Ilustración 11 Propuesta de modelo final Fuente Elaboración propia

9. Discusión teórica

Desde la estructura del concepto de organización, se pone en evidencia las múltiples formas de administrar una empresa y garantizar su productividad, unos conceptos hacen parte de teorías más clásicas, desde las propuestas de Taylor que resumido y explicado por López, Arias y Rave (2006), las presentan como postulados con énfasis en la tarea, concentrados en analizar el trabajo operacional, el estudio de los tiempos y movimientos, buscando siempre mejorar la productividad usando la tarea como herramienta a mejorar para lograr los resultados esperados. Una teoría que impulsa los procesos de enseñarle al colaborador cómo debe hacerse, cómo hacerlo mejor y en el menor tiempo posible y no permitir que sea él quien desarrolle posibles metodologías que promuevan la productividad.

Con la evolución del concepto, se pone en evidencia que autores en cabeza de Elton Mayo, quien es también citado por López, Arias y Rave (2006), proponen una visión centrada en las personas como factor potencializador de la productividad, y se empieza la empresa a acercarse a la gestión de procesos más humanos y no solo enfocados en los componentes técnicos. Acercarse al concepto desde otros puntos de vista, permitió la entrada de la investigación y las propuestas por parte de las áreas humanas, los sociólogos y psicólogos empezaron a proponer modelos de organización y vínculo con los colaboradores, que podrían también impactar la productividad.

Ahora las organizaciones no se inscriben en un solo modelo o teoría para estructurar o darles base teórica a sus organizaciones, toman de cada postulado lo que pueda acomodarse a sus necesidades y van construyendo sus propias bases. Es por eso que en la actualidad podemos encontrar empresas manufactureras con un alto enfoque humano, o también empresas que aún buscan la implementación de metodologías de mejora continua que usan la mejora en los

procesos y las tareas para conseguir el rendimiento esperado.

Para las concepciones generales de la organización, el concepto de formación o capacitación siempre ha estado presente, así como lo proponen Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), cuando enfatizan que los procesos de desarrollo del personal están inscritos desde el inicio de los procesos productivos, porque aportan al aprendizaje de cómo hacer la tarea y cómo se debe hacer para cumplir con los métodos y tiempos propuestos por las metodologías. Pero no es lo único que estos autores proponen, la evolución del concepto de formación, la importancia que se le ha dado al mismo y el impacto que ha mostrado sobre los resultados, ha permitido que se vea como un proceso más allá de lo operativo, el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades se convierten en un motor de progreso, crecimiento, cambio y adaptación al medio que todas las empresas empezaron a necesitar con las revoluciones industriales y la globalización acelerada, la competencia no solo está en los procesos productivos, el consumidor quiere productos innovadores, procesos amigables con los recursos y empresas con un sentido social mucho más desarrollado.

Así se ponen los procesos de desarrollo del capital humano, en la mira de las organizaciones gubernamentales y las empresas privadas, teniendo como premisa desde los foros económicos mundiales, al capital humano como el medio para conseguir el progreso económico en las regiones. Sumando a estas necesidades, los avances tecnológicos y las nuevas propuestas de operación para todas las empresas en el mundo, así se logran establecer otras necesidades que van más allá de sus operaciones productivas; las empresas necesitan el talento apropiado para reformar sus esquemas y formas de trabajo actuales que les permitan adaptarse a la incertidumbre que se vive con el cambio a nivel mundial.

La dificultad se presenta cuando los grandes dirigentes de las organizaciones no saben

cómo poner los procesos de formación y capacitación al servicio del desarrollo del nuevo talento, así lo revela una encuesta realizada por Mercer (2019), en la que más de 700 empresarios manifestaron que no tiene aún las herramientas necesarias para potenciar el talento en sus organizaciones, ni pueden identificar con claridad cuáles son sus necesidades en cuanto al desarrollo de capacidades. De igual forma, no se desconoce que muchas empresas ya han conseguido este equilibrio y se encuentran en proceso de desarrollo de sus colaboradores, pero para las empresas que aún no logran identificar esos factores a trabajar en su gente y cómo hacerlo, se presenta esta investigación; con el fin de aportar lineamientos claros, que permitan reconocer de forma interna cuál es el paso a paso que deben aplicar para apalancar su crecimiento y el desarrollo organizacional en general. No será la única herramienta que deban tener en cuenta para cumplir con sus objetivos estratégicos, pero aporta en la solidificación de los procesos para gestionar el talento de su gente.

El presente estudio recopila metodologías que aún se encuentran en etapas de experimentación para las empresas, como el 70/20/10, o formas de medición de indicadores que aún no logran ser adaptados para responder a las necesidades latentes, pero permite dar cuenta de esas situaciones que deben ser foco de la organización si pretenden tener el desarrollo del capital humano como un apalancador del progreso.

10. Limitaciones del estudio

- Durante esta investigación se presentaron dificultades en el proceso de acceso a la información, esto en la fase en la que se buscaban ejemplos de cómo funcionan los procesos de formación y en general de gestión humana, al interior de las empresas. Se puede reconocer en los procesos históricos el celo que guardan las empresas frente a su información, esto debido a que los procesos son experimentales y no se documentan correctamente, o simplemente por protección y seguridad de su información, como empresa tienen siempre la potestad de decidir que se comparte y que no. Para estudios como este, en los que se intenta dar solución a problemáticas que se dan al interior de las empresas, esto resulta problemático, porque al momento de comparar la información de las teorías con los ejercicios de aplicación que ya se han realizado, no resulta posible y la cantidad de información se reduce.
- El producto de esta investigación es una propuesta aplicable en entornos laborales, lo que debería tener una fase exploratoria en la que se ponga a prueba lo propuesto. En éste caso no fue posible poner la propuesta a prueba porque no se tenía una población de empleados de una empresa que se pudieran evaluar. La aplicación del modelo requiere una evaluación en el tiempo y esto solo sería posible si la investigación se realiza al interior de la empresa, como un caso de estudio o experimentación.
- Durante la investigación, especialmente durante la revisión bibliográfica, se nota que la producción de teorías en cuanto a proceso de recursos humanos, su organización o debida gestión, es poca durante los últimos 10 años. Se encuentran casos de estudio y aplicaciones teóricas, pero todas siguen usando los mismos conceptos elaborados hace

más de 50 años, en ese sentido y frente al concepto de formación y desarrollo humano, el crecimiento en teorías o nuevas perspectivas, no es notable.

- Los modelos educativos y de aprendizaje que se han desarrollado hasta el momento, tienen un mayor enfoque en los niños y jóvenes, durante su formación y hasta las universidades, pero no hay gran producción de modelos educativos para el aprendizaje empresarial. Modelos que se adapten a las dificultades en términos de seguridad de los colaboradores, recursos disponibles y cantidad de expertos dispuestos a enseñar y acompañar. Esto limitó las propuestas que se hicieron al panel de expertos cuando expresaron dentro de sus necesidades, que el modelo debería responder a su contexto y no solo a los procesos cognitivos de aprendizaje.
- La situación mundial de confinamiento que se presentaba mientras se desarrolló la investigación, limitó las discusiones entre los expertos, proceso que pudo enriquecer el resultado por medio de la co-construcción de aportes al modelo. Por eso la metodología fue adaptada y se realizó una valoración de manera virtual, que permitiera conocer sus observaciones y aportes de manera individual.

11. Conclusiones

- Del presente estudio se puede concluir que en la última década la nueva producción teórica referente a temas de desarrollo humano y organizacional, no ha avanzado de manera significativa, los avances se han centrado en estudios empíricos que no han logrado la validez suficiente para cambiar los conceptos teóricos establecidos desde antes de iniciar el siglo XXI
- Los procesos de formación al interior de las empresas, habían sido entendidos hasta ahora como procesos que responden a necesidades operativas, entregar a los colaboradores los conocimientos necesarios para realizar de forma adecuada su labor y responder a los procesos de formación reglamentados por normas y entidades auditoras, es apenas ahora que se viene a notar un cambio de percepción con respecto al interés de desarrollar en las personas capacidades y habilidades del ser, que permiten impulsar a las empresas en su crecimiento y procesos de cambio.
- Las categorías identificadas y relacionadas durante todo el proceso de investigación fueron: *concepto de organización, procesos de gestión humana o desarrollo organizacional, desarrollo humano, formación, capacitación, capital humano, aprendizaje, enseñanza, identificación de necesidades, medición de impacto y ciclo de vida del colaborador.*
- Como resultado de la investigación, se realiza una propuesta de lineamientos para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas, teniendo como base del proceso las categorías mencionadas. Desde allí se logra relacionar las teorías y las propuestas de funcionalidad que también plantean, con las

necesidades que se identifican en el análisis social y de entorno empresarial en la actualidad.

- La formación en el siglo XXI se enfrenta a tres grandes retos: cómo desarrollar modelos de formación que den respuesta y se adapten a cada organización, cómo impulsar el desarrollo de capacidades para enfrentar los cambios del entorno y la adopción de la tecnología y las nuevas formas de hacer las cosas.
- Se han desarrollado muchos modelos de formación, nuevas metodologías de educación para las empresas, se promueve el uso de nuevas herramientas, pero no hay una producción teórica suficiente, que sea capaz de soportar tantas propuestas, en el fondo o son procesos totalmente empíricos, o tienen la misma base conceptual, solo cambia la forma de comunicarlo.
- La necesidad por medir los resultados de los procesos de gestión humana, cada vez toma más fuerza, los indicadores que antes eran solo para temas económicos, ahora también pretender adaptarse a una medición que integre contenidos cualitativos. Así crece la intención de medir los resultados que se obtienen por la buena administración del capital humano a nivel empresarial.
- La preocupación por el desarrollo del capital humano, dejó de ser una responsabilidad solo de los gobiernos o las sociedades, ahora se incluye a las empresas como principal responsable del crecimiento del talento en las regiones. Eso impacta directamente en los procesos de desarrollo y le pide a las empresas pensar el talento desde otras perspectivas. La mirada ya no debe estar enfocada solo en procesos productivos y cómo mejorarlos, sino como las capacidades adaptativas movilizan el interior de las empresas y potencian el crecimiento de los mercados y así de las economías regionales.

- Es evidente la preocupación por desarrollar nuevas capacidades en los colaboradores de las empresas, la flexibilidad, la disposición al cambio, las metodologías ágiles y las nuevas herramientas tecnológicas representan un norte lleno de nuevos procesos y necesidades para las empresas y sus áreas de formación.
- El método Delphy permite tener una visión integral de los procesos a los que se está impactando. Tener un panel conformado por quienes adoptarían la propuesta, las personas que serían impactadas y expertos teóricos, permitió un proceso más cercano a la realidad y adaptable a diferentes procesos.
- La metodología de desarrollo de una propuesta por fases de corrección, permite incluir o tener presente detalles que el investigador pudo pasar por alto durante las revisiones, así la opinión de los expertos relacionados, invita a la investigación a explorar otros procesos o alternativas, que alimentan de forma continua la propuesta, hasta lograr su versión más completa y cercana a las necesidades de los involucrados.

12. Recomendaciones

- Se recomienda al lector no tomar la propuesta presentada por esta investigación, como un modelo de diseño instruccional que debe cumplirse paso por paso, sino que se le invita a tener presente que esta investigación buscó identificar todo lo que se debe tener en cuenta al momento de construir su propio modelo, adaptado a las necesidades y diferentes situaciones que pueden presentarse en cada contexto.
- Dentro de las propuestas también se incluye el uso de algunas metodologías, que ya se han probado y han tenido resultados de éxito en sus aplicaciones, esto no quiere decir que sean las únicas metodologías a emplear, el lector debe tener la disposición y conocimiento de sus recursos para emplear la que mejor se acomode a sus procesos.
- Luego de la elaboración de la presente propuesta, queda como recomendación, investigar a profundidad los temas relacionados con los indicadores de medición para los recursos humanos. Aunque se ha tratado de incorporar mediciones cuantitativas que puedan representar el impacto de los procesos, aún no se logran un modelo que permita realiza mediciones acertadas y significativas, en términos económicos y estratégicos
- Representa una gran fuente de necesidad la adaptación de los modelos de aprendizaje a los entornos empresariales, teniendo en cuenta las dificultades que allí se pueden presentar y todas las posibles resistencias, con el fin de desarrollar estrategias de capacitación que puedan permanecer en el tiempo y que ayuden a las empresas a garantizar el aprendizaje de toda su población objetivo.
- Las propuestas relacionadas con entornos empresariales tienen un mejor resultado si son probadas en los mismos, esto buscando la mayor adaptación posible de las propuestas teóricas a las realidades cotidianas que estas enfrentan. Además, el proceso de

investigación puede ser alimentado con las situaciones que se van presentando durante la versión de prueba de la metodología. Es por esto que se recomienda que este tipo de investigaciones puedan ser acompañadas de estudios de caso o pruebas de funcionamiento.

13. Referencias bibliográficas

Almanza, R., Calderón, P., Vargas, J. G., Casas, R., & Palomares, F. (2016). Aprendizaje y diseño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de economía y administración*, 83-94.

Aragón, A., & Esteban, N. N. (2010). La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales? *Universia Business Review*, 26, págs. 36-58.

Behar, D. S. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Shalom.

Cacho, P. N., Grande, F. A., & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional. *Universia Business Review*, 15-35.

Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23, 16-36.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de personas: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Manole.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México DF: Mc Graw Hill.

De Juan, G. P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 263-271.

Delaux, H. S. (2017). *Modelo de gestión estratégica de RRHH en organizaciones del estado*. Redactum.

Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*, 1-106.

Enciso, E., & Perilla, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22.

Foronda, F. J. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. Tesis de grado. Universidad de Antioquia.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Alfaomega.

Gairín, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE)*, 8, 20-43.

Galeano, M. E. (2006). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit.

Galindo, G. E., Alvarez, D. C., & Cárdenas, M. A. (2018). *Modelo de Formación: Huawei College*. Tesis para obtención del título de: Especialista en Gerencia Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda, 1-300.

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 27, págs. 162-200.

Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7, 131-153.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2003). *Administración*. Madrid: Mc Graw Hill.

Guzmán, H. Z. (1994). *Racionalidad y Ciencias Sociales*. (45, Ed.) *Círculos de reflexión latinoamericana en Ciencias Sociales: cuestiones de teoría y método*, 5-23.

H.A., L., & Turrof, M. (1975). *The Delphi method, techniques and application*. Addison wesley publishing.

Hergenhahn, B. R. (2011). *Introducción a La Historia de La Psicología*. Cengage Learning.

Hernández, G. C. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19, 9-55.

Jos, A., Charles, J., & Vivían, H. (2016). *702010 towards 100% performance*. Sutler Media.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Leal, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Universidad del Valle.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Minneapolis: Lominger.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. *Estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento y gestión*, 165-193. Recuperado el 21 de 10 de 2019

Medina, F. (2014). *Diseño de plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión ROI para la planta central del ministerio de defensa nacional*. Tesis para la obtención del título de: Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, 1-119.

Mercer. (2019). *Tendencias globales de talento 2019*. 1-40.

Pardo, C. E. (2007). *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.

Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). 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. Elsevier, 5, 39-48.

Peláez, J. D. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Ciencias Estratégicas*, 22, 83-99.

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-22.

Perry, S. (2015). Estudio comparativo de dos métodos de aprendizaje experiencial en organizaciones. Tesis para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional, 1-48.

Petit, E. (Maracaibo de 2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 18, 74-88.

Phillips, J., & Stone, R. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. Versión Kindle. McGraw-Hill.

Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8.

Proaño, F. M. (2014). Diseño de plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión ROI para la planta central del ministerio de defensa nacional. Tesis para la obtención del título de: Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Ricoeur, P. (1998). *La teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. Madrid: Siglo XXI.

- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7, 20-25.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6 ed.). México: Thomson.
- Romero, M. (2010). El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas. *Revista de Antropología Experimental*, 89-102.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24.
- Sassha, A. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el roi de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. *PERSPECTIVAS*, 27, 113-129.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Varela, R., & Bedoya, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios gerenciales*, 22, 27-47.

14. Anexos

Encuestas realizadas a los expertos I

Lineamientos conceptuales para la formación

Estos lineamientos para la construcción de formación, se crean buscando presentar un modelo que dé respuesta a las necesidades que se han identificado actualmente. Teniendo en cuenta falencias encontradas en la literatura y referenciados en empresas a nivel mundial. Entre las situaciones identificadas están:

- Dificultad para adaptar los modelos completamente a las necesidades de las empresas.
- Los procesos de formación hoy, se establecen de forma reactiva y para responder a las necesidades normativas en su mayoría. No se conectan con objetivos estratégicos.
- No se puede medir el impacto de los procesos de formación, entonces el área y las actividades que desde allí se impulsan, no son representativos frente al logro de los objetivos estratégicos.

Para cada pregunta y de forma opcional, se tiene la posibilidad de dejar una observación.

Pertinencia de las fuentes de necesidades

Se evalúa qué tan necesario es recibir información por parte de cada uno de estos procesos para el diseño de planes de formación.

Cree usted que todas las fuentes de necesidades planteadas son necesarias? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

.....

Está de acuerdo con el uso de un modelo de causa raíz para facilitar los procesos de identificación de necesidades? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

.....

Conexión con los objetivos estratégicos

Conectar todos los procesos formativos con lo que la empresa quiere lograr

Le parece que es relevante que los procesos formativos impacten los objetivos estratégicos? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Estructura de los procesos formativos

La estructura como soporte de pertinencia de los procesos

Cree que es necesario plantear un indicador de éxito para todos los procesos formativos? *

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Cree que el modelo de indicador de éxito puede generar un impacto positivo en cuanto a la necesidad de medir los procesos de formación *

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Metodología 70/20/10

Promover procesos de aprendizaje efectivos basados en la experiencia

Cree que es una metodología efectiva para garantizar el aprendizaje *

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

.....

Uso del modelo

Viabilidad del proceso expuesto

Estaría usted de acuerdo con el uso de los lineamientos planteados? *

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Cree que si se aplican los lineamientos planteados, se lograría un impacto positivo en los procesos de formación al interior de las empresas? *

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Encuestas realizadas a los expertos 2

Lineamientos conceptuales para la formación 2

Se realizan cambios en la propuesta como respuesta a las observaciones presentadas por los 8 expertos que respondieron la evaluación inicial.

Siguiendo la misma dinámica se solicita a los expertos volver a realizar la evaluación de la propuesta, de acuerdo a su experiencia y posible utilidad que podría darle.

Identificación de necesidades

Cree que se tienen en cuenta todas las posibles fuentes de necesidades que se presentan al interior de las empresas? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

.....

Medición

Indicador de éxito

Cree usted que la propuesta de indicador de éxito es adecuada para medir el impacto y la eficacia de las formaciones? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Está de acuerdo con el uso del indicador ROI para representar la utilidad de los procesos de formación? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Cree que con el uso de estos dos indicadores se acerca a la solución de la problemática presentada en las empresas en cuanto a la dificultad de medición de los procesos de desarrollo humano? *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Metodología de enseñanza

Modelo 70/20/10

Cree que es posible ajustar la metodología del 70/20/10 a los procesos de los que usted hace parte? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

.....

Está de acuerdo con el diseño de modelos de formación por competencias, para cambiar los actuales modelos de evaluación de conocimientos? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

La propuesta planteada presenta soluciones a necesidades que usted se había planteado en su día a día laboral? *

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Observación relacionada

Modelo 1 presentado a expertos

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES PARA LA FORMACIÓN

1 Identificación de necesidades Actuales o futuras

El presente estudio propone en esta etapa una revisión basada en la metodología de casos exitos.

En primer lugar identificar qué se ha hecho frente a la situación: Otras formaciones, capacitaciones, inversión de recursos, planeación sin ejecución, etc.

Qué se pretende hacer: Cómo se puede solucionar la situación, plantear posibles escenarios de solución.

Qué se quiere lograr: Para qué se hace, qué resultados se esperan.

Entorno Cómo se prepara la empresa para los cambios, que capacidades o habilidades debe desarrollar en sus colaboradores	Desarrollo humano y organizacional Representa la fuente más cercana cuando hablamos de conocer el talento y desarrollar el ser. Permite identificar necesidades personalizadas y generales, que se deben desarrollar con enfoque en el bienestar.
Norma/Legal Las fuentes de información más conocidas en los procesos actuales de formación. Representa una operación reactiva, por ser de estricto cumplimiento y asistencia externa.	Procesos de mejoramiento continuo Hace parte de los procesos más operativos. T su importancia se refleja en que se dan procesos de mejoras y nuevas formas de hacer las cosas.
Objetivos estratégicos de la organización Representan el impacto que tiene el desarrollo del capital humano en el logro de las metas y la contribución a los horizontes propuestos. Es necesario conectar los procesos humanos con objetivos económicos y de gran impacto.	

...Y la motivación para hacer algo al respecto

2 Indicador de éxito Medición

Generalizar la creación de un indicador de éxito.

Este indicador parte de identificar un objetivo que se quiere alcanzar con el proceso de formación. Para esto se trabaja con el dueño de la necesidad:

¿Qué espera que pase al finalizar esta formación?

¿Qué debería pasar para que se pueda medir esta formación como un proceso efectivo?

Así al final se puede medir el impacto de esta formación, se cumple el objetivo o no. Este indicador puede conectarse también con indicadores cuantitativos o cualitativos que y hacen parte de la operación.

3 Aplicación de política

Desde el área se construye un modelo de operación aplicable para todos los formadores, se definen los tiempos, los recursos económicos y demás normas que el área considere necesarias. Con el fin de mantener homogeneidad en los procesos y garantizar el orden.

Identificación de recursos 4

Se realiza una identificación de los recursos que son necesarios y la pertinencia de los mismos. Tener en cuenta recursos como espacios para la formación, materiales de papelería, tecnologías, entre otras.

5 Metodología Diseño

Lo más probable es que aproximadamente el 70% del aprendizaje se da a partir de las experiencias en el trabajo, por la exposición a tareas y problemas (trabajo del día a día como medio para adquirir conocimientos; participando en proyectos, tratando nuevas desafíos, etc.) sin generar mayor carga de trabajo o presión; alrededor del 20% a partir de los comentarios y el trabajo colaborativo (opiniones y experiencias entre los formados o interacciones en la materia, o con gente líder y cualificada en la misma, al explicar a otras personas algún contenido o ejecución, interacciones mejor el contenido y detalles de detalles que mejorar); y 10% de cursos y lecturas (todo el conocimiento que adquirimos en los aulas mediante los cursos de formación, lecturas, o a través de soportes digitales).



EL PRESENTE MODELO ES DE ELABORACION PROPIA Y BASADO EN UN PROCESO DE INVESTIGACION DE LITERATURA Y CASOS DE EXITO

Te invitamos a evaluar el modelo de acuerdo a tus conocimientos y su utilidad

Modelo 2 presentado a expertos

Segunda fase FACTORES INHERENTES A LA FORMACION

Indicador de éxito

Medición

Una de las principales dificultades encontradas en la revisión de casos se presenta en cuanto a medir la eficacia o el impacto de la formación. Este indicador pretende medir todos los procesos formativos desde la singularidad que representa cada uno, con el fin de visualizar el impacto que tuvo la formación.

Objetivo

Luego de tener una necesidad identificada, se debe convertir en un objetivo claro, lo importante es que se pueda tener evidencia de cumplimiento. Qué se espera lograr con esa formación, o cuál es la razón por la que se está haciendo.

Ejemplo:

Necesidad estratégica: Enseñar a las personas el manejo adecuado de los residuos

Objetivo: Al finalizar la formación se espera un mejor manejo de los residuos por parte de todos los colaboradores

Indicador de éxito: Indicador existente de aprovechamiento de recursos, actualmente la empresa aprovecha el 94% de sus residuos

Medición: Pasado un mes de terminado el proceso formativo, el aprovechamiento de residuos alcanzó el 95%

Planteamiento del indicador

El objetivo identificado se convierte en un indicador, con el fin de poder medir el logro. Este indicador puede ser cualitativo o cuantitativo y para darle agilidad a los procesos puede asociarse con un indicador ya existente en el proceso. Además debe tener en cuenta tiempo en el que se va a medir y cuál es el impacto esperado. Al finalizar el proceso formativo, se espera que...

Medición

Al finalizar el proceso formativo se revisan los objetivos planteados y se evalúa el cumplimiento propuesto. Así se logra identificar la pertinencia del proceso y se garantiza la efectividad.

ADÉMÁS SE RECOMIENDA EL USO DE INDICADORES COMO EL ROI PARA EVALUAR EL BENEFICIO OBTENIDO FRENTE A LA INVERSIÓN REALIZADA

Políticas

Se plantea la necesidad de diseñar normas que sean inherentes a todos los procesos, garantizando el adecuado uso de los recursos, el cumplimiento de las actividades y el respeto por los procesos. Además de garantizar con esto la homogeneidad en los diseños

Recursos

Se realiza una identificación de los recursos que son necesarios y la pertinencia de los mismos. Tener en cuenta recursos como: espacios para la formación, materiales de papelería, tecnologías, entre otros.

Metodología

Es una propuesta metodológica que se acomoda a los conceptos teóricos planteados desde los procesos formativos. Como metodología de aprendizaje es flexible en su aplicación y permite la adaptación adecuada a las necesidades de la educación a adultos. Como metodología de aprendizaje es flexible en su aplicación y permite la adaptación adecuada a las necesidades de la educación a adultos.



LINEAMIENTOS CONCEPTUALES PARA LA FORMACIÓN



SE PLANTEA COMO UN PROCESO CIRCULAR EN PRO DE RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LA PROALIMENTACIÓN Y GESTIÓN CONSTANTE ENTRE LOS PROCESOS. SI BIEN UNA FUENTE DE NECESIDAD SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, UN PROCESO DE FORMACIÓN DE RESULTADO POSITIVO, IMPULSA EL CUMPLIMIENTO DE DICHS OBJETIVOS Y ENTREGA INSUMOS DE NUEVOS HORIZONTES DE CRECIMIENTO, EN CUANDO AL DESARROLLO DE NUEVAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES QUE TRANSFORMAN EL DÍA A DÍA.

SE RESALTA LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL IMPACTO Y LA EFICACIA DE LOS PROCESOS FORMATIVOS AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS LA EFECTIVIDAD ENCONTRADA EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EL USO DE METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE BASADAS EN LA EXPERIENCIA LA NECESIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO DURANTE LOS PROCESOS FORMATIVOS, QUE AUNQUE SE PLANTEA DESDE LAS TEORÍAS, LOS CASOS ESTUDIADOS DE APLICACIÓN PRESENTAN UNA REALIDAD EN LA QUE SOLO SE ENTREGA TEORÍA Y SE EVALUAN EN EL MISMO ESPACIO DE ENSEÑANZA

Te invitamos a evaluar nuevamente esta propuesta, teniendo en cuenta los cambios realizados