

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL ORIENTADO A
POTENCIALIZAR EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL
VALLE DEL CAUCA.**

**RONALD HUMBERTO HURTADO ROJAS
JAMES ARIEL CRUZ NARVÁEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2015

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL ORIENTADO A
POTENCIALIZAR EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL
VALLE DEL CAUCA.**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración.**

ESTUDIANTES:

RONALD HUMBERTO HURTADO ROJAS

JAMES ARIEL CRUZ NARVÁEZ

DIRECTOR:

MÓNICA GARCÍA SOLARTE

MBA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2015

Nota de aceptación:

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Santiago de Cali, Febrero de 2015.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la oportunidad de culminar una nueva etapa de aprendizaje en nuestra carrera profesional, a la universidad del Valle, a la facultad de Ciencias de la Administración y su cuerpo de docentes quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para nuestra formación, en especial a la profesora Mónica García Solarte, asesora del proyecto de investigación, quien nos orientó con su conocimiento, entusiasmo y disposición.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia; a mi padre por su sabiduría y ejemplo, a mi madre por su infinito amor y apoyo incondicional, a mis hermanas por su alegría y compañía.

Ronald.

Dedico este trabajo de investigación a mi esposa, Vanessa Marmolejo Vélez, por su constante apoyo y valiosas sugerencias. A mis padres, hermanos y sobrinos, quienes siempre han tenido una voz de aliento en mis proyectos de vida.

James.

RESUMEN

El desarrollo profesional es uno de los procesos de la gestión humana con gran importancia, tiene como propósito principal el desarrollo de las personas a nivel profesional, buscando mayor satisfacción del empleado a través de su desarrollo integral y la generación de competitividad para la organización.

La presente investigación plantea como problema el diseño de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano de las empresas del Valle del Cauca.

Para abordar el problema de investigación se estudian las diferentes ramas de la gestión humana para identificar las teorías y conceptos que permiten formular el diseño del modelo.

En el desarrollo de la investigación se realiza un estudio de carácter exploratorio, en el cual se identifican como se implementan las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca, con el propósito de conocer aspectos o variables importantes al momento de diseñar el modelo.

Posterior al estudio exploratorio y el análisis entre lo teórico-práctico, se diseña el modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones del Valle del Cauca.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada.

Palabras claves: desarrollo profesional, capital humano, ser humano, dirección estratégica de recursos humanos.

ABSTRACT

Professional development is one of the processes of human management with great importance, has as main purpose the development of people at the professional level, seeking greater employee satisfaction through its comprehensive development and generation of competitiveness for the organization.

This investigation presents as a problem to design a professional development model oriented to potentiate the human capital of companies in the Valle del Cauca.

To address the research problem different branches of human management are studied to identify the theories and concepts that allow to formulate the model design.

In developing research exploratory study, which are identified as professional development practices are implemented in companies of Valle del Cauca, in order to meet important aspects or variables when designing the model is made .

Post-exploratory study and analysis between theoretical and practical, professional development model oriented potentiate human capital in organizations of Valle del Cauca is designed.

Finally, conclusions and recommendations resulting from the research conducted arise.

Keywords: professional development, human capital, human, strategic human resource management.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación	7
1.4.1. Justificación del tema	7
1.4.2. Justificación para las empresas.....	9
1.4.3. Justificación de los autores	9
1.5. Metodología	10
1.5.1. Tipo de investigación	10
1.5.2. Instrumento de Medición.....	11
1.5.3. Tamaño de la muestra.....	12
1.5.4. Fuentes de información	12
1.5.5. Fases de la investigación	13
1.5.5.1. Fase de investigación teórica	13
1.5.5.2. Fase de trabajo en campo.....	14
1.5.5.3. Fase de desarrollo del documento.....	15
1.5.5.4. Marco Lógico.....	16
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1. Estado del arte.....	18
2.2. Marco teórico	21
2.2.1. El Ser Humano en la Organización	24
2.2.2. Gestión Humana en la Organización	26
2.2.3. Dirección Estratégica de Recursos Humanos	27
2.2.4. Desarrollo de Personal.....	29
2.2.5. Modelos y Prácticas de Desarrollo de Personal.....	34
2.2.5.1. Modelo Protean Career	35
2.2.5.2. Modelo Kaleidoscope	38

2.2.5.3.	Modelo Boundaryless Career.....	41
2.2.5.4.	Modelo Boundaryless Career: Incidencia de las competencias	48
2.2.6.	Métodos de desarrollo de personal	51
2.2.6.1.	Fases de un programa o modelo de desarrollo profesional.....	52
2.2.6.2.	La función del área de recursos humanos en el desarrollo profesional	57
2.2.6.3.	Métodos de desarrollo profesional dentro y fuera del cargo.....	58
2.2.6.4.	Herramientas de evaluación de desarrollo de la carrera	60
2.2.7.	Capital Humano.....	61
2.3.	Marco contextual	64
2.4.	Marco conceptual.....	65
3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.1.	Identificación de los conceptos teóricos que permiten la formulación de un modelo de desarrollo profesional.....	67
3.2.	Identificación de los modelos y prácticas de desarrollo profesional aplicados en las empresas del Valle del Cauca.	70
3.2.1.	Estructura de la encuesta	70
3.2.2.	Aplicación de la encuesta	73
3.2.3.	Resultados de la encuesta	73
3.2.3.1.	Información de las empresas (Parte I)	73
3.2.3.2.	Experiencia y conocimiento del encuestado en Desarrollo Profesional (Parte II)	79
3.2.3.3.	Caracterización del Desarrollo Profesional en las empresas del Valle del Cauca (Parte III)	84
3.2.3.4.	Opinión general de los encuestados sobre el desarrollo profesional (Parte IV)	96
3.2.3.5.	Datos del encuestado (Parte V).....	99
3.3.	Análisis comparativo de los modelos teóricos frente a las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del valle del cauca, identificando aspectos importantes para el diseño de un modelo.	101
3.3.1.	Análisis de los modelos teóricos frente a las prácticas empresariales.....	101
3.3.2.	Aspectos importantes para tener en cuenta en el diseño de un modelo.....	104
3.3.2.1.	Aspectos conceptuales	105
3.3.2.2.	Aspectos estratégicos	106
3.3.2.3.	Aspectos técnicos.....	107
3.3.2.4.	Aspectos culturales	108

3.4. Diseño de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano de las organizaciones.	109
3.4.1. El Capital Humano en las Organizaciones	109
3.4.2. Contextualización del Modelo.....	110
3.4.3. Diseño de Modelo Teórico de Desarrollo Profesional orientado Potencializar el Capital Humano.....	111
3.4.4. Fases de implementación de Modelo de Desarrollo Profesional orientado a potencializar el capital humano.....	114
3.4.4.1. Fase 1: Valoración del Personal.....	115
3.4.4.2. Fase 2: Dirección Estratégica	117
3.4.4.3. Fase 3: Elaboración del Programa de Desarrollo Profesional	118
3.4.4.4. Fase 4: Implementación	119
3.4.4.5. Fase 5: Seguimiento y Control.....	120
4. CONCLUSIONES	123
5. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Marco lógico de la investigación	16
Cuadro 2. Funciones del área de recursos humanos en desarrollo de personal	57
Cuadro 3. Esquema de conceptos teóricos	69
Cuadro 4. Estructura de la encuesta.....	71
Cuadro 5. Comparativo entre Modelos Teóricos vs. Prácticas	102
Cuadro 6. Grado de implementación de las prácticas de desarrollo profesional frente al modelo Boundaryless Career.....	103

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Protean Career	37
Figura 2. Modelo Kaleidoscope	39
Figura 3. Cuadrantes del modelo Boundaryless Career	42
Figura 4. Modelo Boundaryless Career y sus prácticas.....	46
Figura 5. Tamaño de las empresas.....	74
Figura 6. Cobertura de las empresas.....	75
Figura 7. Nivel de implementación de desarrollo profesional en empresas del Valle del Cauca según cobertura de mercado	75
Figura 8. Pareto de empresas por sector	76
Figura 9. Pareto de empresas por sector consolidado servicios	77
Figura 10. Empresas de carácter familiar	78
Figura 11. Desarrollo profesional en empresas familiares	78
Figura 12. Participación del encuestado en planes desarrollo profesional	80
Figura 13. Nivel de conocimiento del encuestado en D.P.....	81
Figura 14. Expertos en desarrollo profesional por sector	82
Figura 15. Conocimiento sobre modelos de desarrollo profesional	82
Figura 16. Modelos de D.P. conocidos según los encuestados	83
Figura 17. Nivel de implementación de desarrollo profesional en empresas del Valle del Cauca	85
Figura 18. Porcentaje de aplicación de las prácticas de D.P. en empresas vallecaucanas	86
Figura 19. Aplicación estructurada de los planes de desarrollo profesional	88
Figura 20. Métodos de control para los planes o prácticas de D.P.....	89
Figura 21. Propósito de las empresas con el desarrollo profesional.....	90
Figura 22. Área o proceso encargado del desarrollo profesional	91
Figura 23. Dificultades en la implementación de D.P.	92
Figura 24. Implementación de desarrollo profesional por fases en la práctica empresarial.....	94
Figura 25. Calificación de las prácticas de desarrollo profesional por parte de los encuestados	97
Figura 26. La práctica más importante según los encuestados.....	98
Figura 27. Cargos de los encuestados.....	100
Figura 28. Estructura del capital humano e individuo.....	109
Figura 29. Esquema de interacción capital humano, empresa y entorno	110
Figura 30. Modelo teórico de desarrollo profesional orientado Potencializar el Capital Humano (P.C.H.).....	112
Figura 31. Fases de implementación del Modelo P.C.H	115

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta una propuesta de investigación que tiene como propósito diseñar un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano de las organizaciones, iniciativa que propende dar a la comunidad empresarial y académica de la región del Valle del Cauca, el reconocimiento de los beneficios del desarrollo del profesional en las organizaciones y la importancia de contar con el diseño de un modelo que permita a cualquier compañía potencializar su capital humano; paralelamente se da al ser humano el reconocimiento como factor clave para el progreso de las organizaciones.

Según Chiavenato (2009), los cambios constantes que se están generando en la economía mundial han creado entornos competitivos, complejos y turbulentos para las empresas, lo cual está demandando cambios en el diseño y la gestión del desarrollo de la carrera profesional.

Bajo este contexto, el desarrollo profesional a través de los planes carrera, de sucesión, coaching, mentoring, entre otras prácticas, han avanzado desde perspectivas tradicionales que se limitaban solo a la promoción interna, hasta la aplicación de nuevos modelos que exigen diversas prácticas, en los cuales se considera de manera relevante las expectativas y necesidades de los empleados.

Según Núñez, Grande, y Pedrosa (2012):

El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que afectan a las expectativas de los profesionales y llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. (p. 16)

De acuerdo a Núñez et al. (2012), el desarrollo profesional en el marco de la gestión y dirección estratégica de recursos humanos juega un papel importante para lograr y mejorar la competitividad de las organizaciones, por lo cual dentro de sus principales acciones se ubica la gestión de carreras profesionales, tema que se ha tornado en un reto notable para las áreas de gestión humana y sus líderes dentro de las empresas, ya que esto no solo demanda simples políticas de promoción, por el contrario requiere tener en cuenta criterios que deben cumplir las organizaciones para su implementación, y abarcar temas como la ayuda individual al empleado para alcanzar su carrera, coaching, mentoring, planes de sucesión, rotación de cargos, movimiento laterales dentro y fuera de la organización, entre otras prácticas que contribuyen al desarrollo del empleado mediante la evolución de su carrera profesional.

Por lo anterior, este trabajo comprende una investigación de carácter exploratorio que tiene como propósito diseñar un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones del Valle de Cauca, brindando así, una herramienta de apoyo para que estas incrementen sus ventajas competitivas a partir del ser humano, logrando estar manera estar mejor preparados para los cambios constantes que demanda el mercado.

1. PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema.

Las tendencias actuales de la gestión humana en las organizaciones tanto a nivel mundial como en Colombia son generalmente las mismas según Saldarriaga (2008), de igual manera afirma que en la actualidad, dos de las tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento, por lo tanto se encuentra la oportunidad, pero tal vez más, la necesidad de aportar una investigación sobre un tema diferente a los tratados habitualmente en las compañías colombianas, el cual es clave en la gestión estratégica de recursos humanos, es decir el desarrollo profesional o de la carrera del empleado, aspecto que puede brindar a las empresas vallecaucanas una mirada práctica sobre las ventajas que este aspecto trae a una organización y el ser humano en ella.

La gestión humana en Colombia ha avanzado en algunos aspectos importantes, sin embargo hay oportunidades para que las organizaciones aprovechen más las virtudes de esta disciplina, según Calderón, Naranjo, y Álvarez (2010) manifiestan que:

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana. (p. 15)

Por lo anterior, se puede considerar que el desarrollo profesional tiene terreno por abarcar en las empresas colombianas y en consecuencia a ello la efectividad de los modelos de desarrollo o planes carrera como se conocen en el medio, deben partir de políticas firmes por parte de las organizaciones, las cuales se conviertan en acciones concretas y permanentes para alcanzar el crecimiento de las personas. En este sentido es importante explorar los avances en la práctica, en este caso, algunas empresas del Valle del Cauca, con el propósito de hallar aspectos importantes para tener en cuenta en el diseño de un modelo de desarrollo profesional.

El desarrollo profesional de los empleados a través del plan carrera dentro de una organización, ha sido durante los últimos años, una rama de la gestión humana objeto de estudio por parte de investigadores, consultores y académicos en varios lugares del mundo, por las ventajas que pueden generar para las empresas y sus empleados.

En este sentido Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007), plantean que la formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades que tienen como propósito mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la modificación y potenciación de los conocimientos, habilidades y actitudes, por lo cual las organizaciones pueden ver esto como una posibilidad de inversión, ya que puede tener su tasa de retorno representada en términos de productividad, creatividad, innovación, liderazgo y compromiso, entre otros aspectos por parte de los empleados hacia la organización.

1.2. Formulación del problema

Conforme a lo anterior, se tiene un contexto favorable para realizar un trabajo de investigación relacionado con el desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca, en consecuencia, se formula la siguiente pregunta que orienta la presente investigación: *¿Cuál es el modelo de desarrollo profesional que le permitirá a las empresas del Valle del Cauca potencializar su capital humano?*

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

✓ Diseñar un modelo de desarrollo profesional que permita potencializar el capital humano de las organizaciones del Valle del Cauca, a partir del análisis comparativo entre lo teórico y práctico en las empresas de este departamento, y las teorías de gestión humana que abarcan el tema.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar dentro de la gestión humana, los conceptos teóricos que permiten la construcción de un modelo de desarrollo profesional.
- ✓ Identificar los tipos de modelos o métodos de desarrollo profesional aplicados en las empresas de la región del Valle del Cauca, para identificar las prácticas implementadas en este aspecto.
- ✓ Contrastar los modelos teóricos con las prácticas de desarrollo profesional encontradas en las empresas de la región del Valle del Cauca, para detectar aspectos importantes a tener en cuenta en el diseño del modelo que potencializa el capital humano en las organizaciones.
- ✓ Diseñar un modelo de desarrollo profesional, partiendo del contraste teórico-práctico en las empresas del Valle del Cauca, y las teorías de gestión humana que abordan el tema.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación del tema

Este trabajo de investigación surge como respuesta al interés y la importancia que representa el desarrollo profesional, tanto para la dirección estratégica de recursos humanos en el marco de la gestión humana, así como también para las organizaciones y el ser humano. No obstante, mayor es el interés de brindar a la comunidad académica y empresarial de la región del Valle del Cauca, el diseño de un modelo de desarrollo profesional que contribuya a potencializar el capital humano a través del progreso de la carrera del empleado, considerando el factor humano como el eje central de la organización.

Otro aspecto fundamental que trata la gestión humana en la rama de la dirección estratégica de recursos humanos, es la consecución y retención del personal idóneo para los cargos que requiere la organización, factor que puede convertirse en una dificultad al no seleccionar los candidatos adecuados para los cargos requeridos, o por el contrario, en dejar ir a quienes ya están y lo hacen bien; por lo anterior es importante rescatar que en este aspecto influyen las condiciones de los mercados laborales que rodean las empresas, tema que puede generar inestabilidad laboral en los empleados, quienes habitualmente buscan rápidamente mejores ofertas laborales para poder avanzar en su crecimiento profesional, sencillamente porque donde están no lo encuentran o por la sensación de inestabilidad que dan las modalidades de contratación actual, que generalmente inician con vinculaciones temporales.

En este sentido Sastre y Aguilar (2003), afirman que la consecución de personal valioso, especialmente para cargos directivos y técnicos cualificados, son uno de los principales problemas que afronta la dirección de recursos humanos en nuestros tiempos, dando a entender que la necesidad de obtener este tipo de personal, requiere prácticas de gestión humana encaminadas no solo a realizar buenos procesos de selección, sino que también se requieren mecanismos para mantener y desarrollar las personas dentro la organización.

En el entorno laboral Colombiano y del Valle del Cauca, los empleados tienen unas expectativas y una visión de su carrera profesional más enfocada al corto o mediano plazo de lo que había sido habitualmente, ya que son conscientes de que su carrera puede ser interrumpida en cualquier momento por factores como el desempleo o los cambios constantes en las estructuras de las organizaciones, razón por la cual esta situación sumada a las anteriores, configuran un ambiente favorable para que las organizaciones consideren la importancia de los modelos de desarrollo profesional, enfocados a potencializar el capital humano y la competitividad de los negocios en el mercado.

El desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones, abre las puertas para que las personas mejoren su perfil a través del crecimiento profesional, la estabilidad laboral y mejores oportunidades de progreso, siendo esto de gran importancia para el individuo y su satisfacción personal, puesto que estos modelos de desarrollo de carrera dan la oportunidad de obtener los conocimientos, las competencias y capacidades que le permitirán crecer como profesional, además de permitir su realización como persona y mejorar su calidad de vida.

1.4.2. Justificación para las empresas

De acuerdo con Dolan et al. (2007), “el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitaran en el futuro” (p.197), por lo tanto si las empresas de la región del Valle del Cauca invierten en el desarrollo de las personas con el fin de prepararlas a nivel individual para enfrentar los retos y cambios que enfrentan constantemente, se podrá satisfacer las expectativas personales de los empleados, pero a su vez, también se puede lograr una retribución para la empresa por parte de los empleados en términos de compromiso, sentido de pertenencia, consolidación de los equipos de trabajo, liderazgo, innovación, productividad y sinergia, logrando así una relación gana-gana entre el empleado y la empresa que lo contrata.

En este proceso de desarrollar las personas, las empresas del Valle del Cauca fortalecerán su capital humano, ya que incrementaran los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores, de tal manera que los equipos de trabajo y directivas de las empresas estarán mejor preparadas y con mayor disposición para trabajar en el crecimiento e innovación de sus empresas.

1.4.3. Justificación de los autores

Para los autores el desarrollo profesional es un tema de la gestión humana que puede contribuir a cualquier organización por su carácter estratégico, no solo por los beneficios que trae a la empresa como tal, sino por la importancia que le da al ser humano, al reconocerlo como factor clave en la generación de competitividad; se considera que este trabajo de

investigación puede ser de gran interés para académicos, directivos y empresarios de la región del valle del Cauca y el país en general, ya que son quienes tienen la responsabilidad de innovar en sus prácticas de gestión humana, debido a la conciencia que se tiene sobre las ventajas que el desarrollo profesional de los empleados puede brindar a una organización.

Adicional, un modelo de desarrollo profesional en una empresa considera aspectos que permiten mitigar la rotación de personal y retener a las personas dentro de la organización, siendo elementos que evitan traumatismos que suelen traducirse en sobrecostos por bajas en la productividad de los equipos cuando el personal calificado se retira de la compañía, representando uno de los problemas de carácter administrativos más frecuentes en las organizaciones.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter exploratorio, puesto que luego de la revisión bibliográfica realizada por los autores en bibliotecas importantes del Valle del Cauca (Univalle, San Buenaventura, Icesi, Departamental, entre otras), base de datos (Univalle, GestiónHumana.com), publicaciones en internet (artículos y estudios) de revistas como Gestion Humana, Acoset, entre otras, no se identificó hasta el momento algún estudio que pretenda caracterizar la implementación de modelos o prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca.

Cabe anotar que dentro de la revisión bibliográfica realizada, se identificó algunas investigaciones sobre desarrollo profesional que estudian casos específicos (a nivel de una sola empresa), sin embargo no se evidencio un estudio que pretenda caracterizar de manera general las prácticas de desarrollo profesional en el Valle del Cauca.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (1991), “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p.70).

1.5.2. Instrumento de Medición

Para este estudio se aplica una encuesta sobre una muestra no probabilística, ya que según Hernández, et al. (1991), “una muestra no probabilística es adecuada cuando se trata de un estudio con un diseño de investigación exploratorio, es decir, no es concluyente, sino su objetivo es documentar ciertas experiencias” (p.264).

Adicional, Hernández, et al. (1991) destaca que una muestra *no probabilística* tiene como ventaja “su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (p.278).

1.5.3. Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que la encuesta se aplicó sobre una muestra *no probabilística* o *dirigida* como también es conocida, los autores definieron como meta un mínimo de doscientas veinte encuestas (220), las cuales se aplicaron en empresas ubicadas (oficinas, plantas, seccionales) en la región del Valle del Cauca, pertenecientes a distintos sectores económicos y tamaños.

1.5.4. Fuentes de información

Primarias. Este tipo de fuente “proporciona datos de primera mano” (Hernandez, Fernández, y Baptista, 1991), por consiguiente para la presente investigación esta fuente la constituye las encuestas que se realizan en las empresas del Valle del Cauca según la muestra establecida.

Secundarias. Según Hernandez et al. (1991), este tipo de fuente consiste en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en una área de conocimiento en particular, incluido libros que explican, comentan, facilitan y disertan otras fuentes primarias; es decir que para el presente trabajo las fuentes secundarias están compuestas por obras literarias de gestión humana, artículos de revistas científicas, investigaciones y estudios desarrollados alrededor del desarrollo profesional.

Terciarias. De acuerdo a Hernandez et al. (1991), se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines,

conferencias y simposios, por lo cual, para este trabajo se tendrá en cuenta como fuente terciaria publicaciones de revistas, prensa y páginas web.

1.5.5. Fases de la investigación

El presente trabajo se desarrolló en tres fases; la primera es la fase de investigación teórica, la segunda consiste en el trabajo de campo y finalmente una tercera fase que comprende el desarrollo del documento y la propuesta.

1.5.5.1. Fase de investigación teórica

La fase de investigación teórica comprende la revisión bibliográfica de las distintas obras literarias de gestión humana, artículos de revistas científicas, investigaciones y estudios realizados alrededor del desarrollo profesional, esto con el propósito de identificar los fundamentos teóricos, las tendencias y los avances en materia, con lo cual se podrá entender y estructurar el trabajo de campo, al igual que la propuesta del diseño del modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las empresas del Valle del Cauca.

Para esta fase de investigación se utilizó las fuentes de información secundaria y terciaria, consultando física y virtualmente las bibliotecas de las universidades más representativas de la ciudad de Cali, bases de datos, páginas de internet, revistas, etc., hasta consolidar un marco teórico que pueda sustentar el desarrollo de la presente investigación.

1.5.5.2. Fase de trabajo en campo

En esta segunda fase se realizó el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de la encuesta en las empresas del Valle del Cauca para caracterizar la implementación de prácticas o modelos de desarrollo profesional; en primera instancia se elaboró un cuestionario (anexo 1) de manera estructurada conforme a los conceptos teóricos que permiten formular el diseño de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las empresas del Valle del Cauca, y que adicional serán contrastados entre la teoría y su aplicación práctica.

Una vez elaborado el cuestionario, fue enviado a las empresas por la herramienta *Formularios de Google Drive*, invitando a ochocientas (800) compañías a contestar el cuestionario, con la expectativa de obtener doscientos veinte (220) encuestas resueltas, para alcanzar el tamaño de la muestra definida anteriormente; también se realizó el formato del cuestionario en físico, para aplicarlo a las personas que por tiempo y acceso se les facilita de esta forma.

Para acceder a las empresas se tuvo en cuenta una base de datos que poseen los autores sobre contactos en reconocidas empresas, ya que estos laboran en el sector de temporales y outsourcing, lo que les facilita el acceso a estas personas por el medio en que se desenvuelven; también se gestionó con amigos o conocidos referenciados que puedan colaborar con la encuesta y estén vinculados con empresas que cumplan las características de la muestra (que estén ubicadas en el Valle del Cauca, sean de distintos sectores económicos y tamaños).

1.5.5.3. Fase de desarrollo del documento

En la fase de desarrollo del documento se procedió con la presentación del análisis de los resultados del trabajo de campo, mediante la consolidación y organización de los datos obtenidos se realizara una observación detenida sobre la forma y el nivel de implementación de las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca.

Luego se comparó el nivel de implementación de las prácticas de desarrollo profesional frente a los modelos teóricos y los métodos que estos sugieren, de esta manera se identifica los avances que las empresas han alcanzado en la implementación de desarrollo profesional para sus empleados, adicional se podrán conocer aspectos de carácter técnico, conceptual, cultural y estratégico, importantes a tener en cuenta al momento de diseñar e implementar un modelo de desarrollo profesional.

Con el análisis comparativo realizado entre la teoría y la práctica del desarrollo profesional en las organizaciones del Valle del Cauca, se procedió a diseñar un modelo orientado a potencializar el capital humano de estas empresas, es decir, enfocado a incrementar los componentes del capital humano de sus empleados (conocimientos, habilidades y competencias) con el propósito que las personas alcancen mayores nivel de satisfacción en el trabajo y las empresas sea más competitivas en el mercado a través de su factor humano.

1.5.5.4. Marco Lógico

Para el presente trabajo se desarrolla el *marco lógico*, el cual tiene como fin orientar la investigación de manera estructurada y lógica, al cumplimiento de los objetivos específicos, los cuales a su vez permiten lograr el propósito general de la investigación, que consiste en el diseño de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las empresas de la región del Valle del Cauca; en el Cuadro 1, se puede visualizar el marco lógico de la presente investigación.

Cuadro 1. Marco lógico de la investigación

OBJETIVO GENERAL					
Diseñar un modelo de desarrollo profesional que le permita a las organizaciones del Valle del Cauca potencializar su capital humano, elaborando un contraste entre la teoría y la práctica en empresas del Valle del Cauca.					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	TAREAS	RECURSOS	INDICADOR	DIFICULTAD O RIESGO
1. Identificar dentro de la gestión humana, los conceptos teóricos que permiten la construcción de un modelo de desarrollo profesional.	Elaborar marco teórico.	Leer y analizar literatura de gestión humana y clasificar textos de interés.	Bibliografía de gestión humana.	Identificación de las teorías aplicables al modelo de desarrollo de personal.	Elegir teorías erradas o menos idóneas para el desarrollo de la investigación.
		Redactar marco teórico, de acuerdo con la información clasificada, extrayendo y organizando los conceptos teóricos necesarios para formular un modelo de desarrollo profesional.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.		
	Elaborar marco conceptual.	Identificar conceptos o términos claves para el desarrollo de la investigación.	Bibliografía de gestión humana.	Descripción de términos claves utilizados en el desarrollo de la investigación para el desarrollo del modelo profesional.	Elegir conceptos que no son oportunos para el desarrollo de la investigación.
		Definir los conceptos claves que se mencionaran constantemente en el transcurso de la investigación.	Tiempo (horas hombre).		
	Elaborar estado de arte.	Investigar en revistas científicas, tesis y estudios relacionados con el desarrollo profesional, las prácticas o tendencias actuales en las organizaciones sobre el tema.	Bibliografía de gestión humana, revistas, noticias, estudios sobre el tema.	Identificación de las prácticas más representativas relacionadas con desarrollo profesional.	Encontrar pocas fuentes bibliográficas al respecto.
		Definir los casos, prácticas y tendencias más representativos en la actualidad.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.		

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	TAREAS	RECURSOS	INDICADOR	DIFICULTAD O RIESGO
	Elaborar marco contextual.	Definir el lugar y empresas en el cual se desarrollara la investigación.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.	Zona geográfica a donde se puede llegar con el trabajo de campo.	No contar con accesibilidad a las empresas de la región del Valle del Cauca.
	Determinar los conceptos teóricos que permiten formular un modelo de desarrollo profesional.	Una vez elaborado el marco teórico, se procede con el análisis e identificación de conceptos que permiten formular el modelo; se elabora un esquema teórico de los conceptos a utilizar.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.	Esquema teórico definido para formular modelo de desarrollo profesional.	Elección de conceptos errados para formular el modelo.
2. Identificar los tipos de modelos o métodos de desarrollo profesional aplicados en las empresas de la región del Valle del Cauca, para identificar las prácticas implementadas en este aspecto.	Realizar encuestas	Elaborar cuestionario para la encuesta.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.	Ejecución de dos (2) pruebas piloto para la encuesta.	El cuestionario no es respondido como se espera.
		Revisión y aprobación de cuestionario por parte del asesor, luego de dos pruebas piloto.			
		Gestionar contactos y acercamientos para aplicar la encuesta en las empresas del Valle.			
		Definición de la muestra y metodología de aplicación.			
	Consolidar información	Ejecución de la encuesta y recopilación de datos.		Doscientos veinte (220) cuestionarios resueltos.	Preguntas de respuestas abiertas con baja calidad en los datos.
		Tabular y graficar resultados de las encuestas			
3. Contrastar los modelos teóricos con las prácticas de desarrollo profesional encontradas en las empresas de la región del Valle del Cauca, para detectar aspectos importantes a tener en cuenta en el diseño del modelo que potencializa el capital humano en las organizaciones.	Análisis comparativo ente modelos teóricos y métodos de desarrollo profesional frente a la practicas en materia de las empresas encuestadas.	Validación de aplicación de los modelos teóricos en la práctica, análisis del nivel de implementación.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.	Porcentaje (%) de implementación de las prácticas o modelos en las empresas del Valle del Cauca.	No lograr la identificación del nivel de implementación de las prácticas o modelos en las empresas del Valle del Cauca.
		Identificación de aspectos conceptuales, técnicos, estratégicos y culturales importantes al momento de diseñar un modelo de desarrollo profesional.			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	TAREAS	RECURSOS	INDICADOR	DIFICULTAD O RIESGO
4. Diseñar un modelo de desarrollo profesional que permita potencializar el capital humano de las organizaciones del Valle del Cauca, a partir del análisis comparativo entre lo teórico y práctico en las empresas de este departamento, y las teorías de la gestión humana que abarcan el tema.	Contextualización del modelo	Identificar como el modelo se relaciona e interactúa con la dinámica de las empresas del Valle del Cauca.	Tiempo (horas hombre), equipos de cómputo, papelería, internet y telefonía móvil.	Identificar la relación de las prácticas del modelo con las prácticas empresariales	Aceptación del modelo propuesto por parte de las empresas del Valle del Cauca.
	Diseño del modelo	Diseño conceptual del modelo.		Modelo de Desarrollo profesional propuesto.	
		Explicación del modelo y sus componentes.			
	Fases de implementación del modelo	Planteamiento de las fases de implementación del modelo en una empresa.		Descripción de las fases para la implementación del modelo de desarrollo propuesto.	
		Desarrollo de las fases de implementación del modelo en una empresa.			

Fuente: elaboración propia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Estado del arte

Dentro de la investigación del estado del arte se realiza una revisión de artículos de revistas especializadas (Gestión Humana, ACOSET, Estrategias y Negocios, Portafolio, entre otras), investigaciones y autores reconocidos en temas de gestión humana y desarrollo profesional con el propósito de identificar cuáles son los avances o tendencias sobre los planes de desarrollo profesional.

Saldarriaga (2008), realiza un análisis documental sobre las tendencias y las perspectivas que se tienen en materia de gestión humana, y que apuntan a dos frentes, el primero a la administración del talento humano y la segunda a la productividad de la empresa. Este tipo de

análisis sustenta la clara tendencia de “rescatar al ser humano dentro de la organización” (Saldarriaga, 2008), entendiendo la necesidad de valorar y dar importancia a la persona por su condición de ser humano, ya que es la base de toda organización.

Con relación a lo anterior, se trae a colación como ejemplo un caso exitoso, donde una reconocida empresa multinacional corrobora la importancia del ser humano para la organización a través del desarrollo profesional de sus empleados. La revista Estrategias y Negocios (2012), líder en el área de negocios en Centroamérica y el Caribe de habla hispana, presenta un artículo sobre el éxito de la multinacional Unilever en la implementación de modelos de desarrollo profesional, obteniendo por segundo año consecutivo 2010 y 2012, el reconocimiento *best companies for leadership america* entregado por la firma HayGroup, como la empresa número uno en América Latina en el desarrollo de líderes en su recurso humano.

Según este reconocimiento, la estrategia para lograr este objetivo es el de atraer el talento que se requiere para la organización, acompañado de programas de desarrollo profesional donde las personas pueden enfocarse en su carrera a través de proyectos que significan retos para mejorar y afianzar las capacidades de cada persona.

Continuando el caso de Unilever, esta multinacional posee en Costa Rica una estrategia llamada “Unilever en tu clase”, la cual está basada en la identificación de personas de gran valor para los objetivos de la organización con el fin de brindar crecimiento profesional al empleado y que este a su vez aporte de ideas innovadoras para la empresa.

También cuentan con un segundo programa llamado “Desarrollo de Talento”, el cual está dirigido a formar los posibles futuros líderes de la organización, practica con la cual ha

obtenido grandes resultados, que se pueden identificar por medio de los cargos que ocupan actualmente en las gerencias y direcciones en los diferentes países.

Según Saldarriaga (2008), las tendencias en gestión humana tienen un propósito, y es incrementar la productividad y la competitividad, lo cual concuerda con los dos casos expuestos anteriormente, y por los cuales se podría afirmar que este tipo de programas o enfoques empresariales están dirigidos a las personas con el fin de que cada vez sean más competitivos, teniendo como base el compromiso y sentido de pertenencia de la gente hacia la empresa.

Bohlander, Snell, y Sherman (2001), plantean que la capacitación y el desarrollo del personal son estrategias que las empresas utilizan muy comúnmente para agregarle valor a los productos o servicios que una empresa ofrece al mercado, adicional fortalecen el servicio al cliente para atender las necesidades que se puedan presentar.

En este sentido se parte del supuesto que los trabajadores por medio de la capacitación y desarrollo profesional, son motivados por el progreso que esto representa para cada persona, adicional de recibir recompensas por un buen desempeño. Con respecto a estas afirmaciones se puede decir que las recompensas pueden ser de tipo económico o de reconocimiento por desempeños óptimos y aportes al mejoramiento de la organización.

Bohlander et al. (2001), también manifiesta que la capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, y a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. Lo anterior entonces se entiende como la identificación de las necesidades de formación que tiene cada persona en su puesto de trabajo para poder afrontar con el conocimiento necesario sus

responsabilidades. Bohlander et al. (2001), también plantea que una buena parte de los empleados llegan a las organizaciones con los conocimientos necesarios, sin embargo hay otra parte que requieren de una formación para poder afrontar los retos que ofrece un puesto de trabajo.

Por otra parte la globalización, el entorno social y económico en Colombia están generando la necesidad de avanzar en temas como el desarrollo profesional que apuntan también al incremento del capital humano como pilar de la competitividad, aspecto en el cual Calderón et al. (2010), en su estudio de *La gestión humana en la empresa colombiana*, encuentra que el conjunto de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas, en las cuales mencionan entre las primeras el desarrollo del capital humano como un reto para las empresas de nuestro país.

2.2. Marco teórico

Los principios teóricos del desarrollo de personal o profesional, se enmarcan dentro de la gestión humana, siendo uno de los procesos encargados de promover el crecimiento laboral y profesional de los empleados en una organización; esto es en principio una definición tácita, sin embargo, antes de iniciar el desarrollo y explicación de los fundamentos teóricos en profundidad, es importante dilucidar el desarrollo de personal en el ámbito de las organizaciones, la gestión humana y el ser humano.

Las organizaciones productivas existen con el propósito de crecer y mantenerse competitivas dentro de un mundo globalizado, inestable y dinámico donde la competencia es agresiva por el mercado; por esta razón “las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades” (Chiavenato, 2009, p. 4). De esta manera encontramos que las organizaciones requieren de las personas para funcionar y lograr los objetivos corporativos, no obstante, las personas requieren de estas para poder trabajar en pro de sus objetivos personales e individuales.

En este sentido, se destaca entonces que el ser humano es el factor fundamental para el funcionamiento, crecimiento y sostenimiento de las organizaciones, puesto que “los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización” (Chiavenato, 2009, p. 4).

De acuerdo a lo anterior, se puede determinar que las organizaciones requieren al ser humano para existir, operar y materializar sus objetivos corporativos, lo cual implica que la organización debe ser capaz de gestionar al ser humano dentro de la misma para lograr tales propósitos; en ese orden de ideas, la gestión humana o administración de recursos humanos como también es conocida, es la disciplina o rama de la administración que se encarga del ser humano en la organización.

Para comprender como se encarga la gestión humana de las personas en las organizaciones, es pertinente aclarar que lo hace desde el punto de vista teórico y funcional (Chiavenato, 2009). En el aspecto teórico se encarga de estudiar, investigar y desarrollar conceptos,

técnicas, métodos y modelos para la gestión del personal en las organizaciones; y desde el punto de vista funcional, es el área, proceso o departamento encargado de administrar todo lo concerniente al personal en la organización.

No sobra decir, que la administración del personal no solo se realiza con fines operacionales, esta debe contemplar el rumbo y la alineación de las personas con la visión de las organizaciones, por ello la gestión humana cuenta con un elemento importante para tal propósito, la dirección estratégica de recursos humanos, que se encarga de que cada cargo y miembro de la organización contribuya a lograr la visión de la organización.

Luego de aclarar de manera elemental cuál es el rol de la gestión humana frente al ser humano en las organizaciones, se puede mencionar que dentro de esta disciplina de la administración existe un macro-proceso llamado “desarrollo de personal” (Garcia, Murillo, & González, 2011), el cual tiene como función principal promover el crecimiento del ser humano a nivel laboral y profesional, dentro la estructura organizacional.

Una vez esclarecido la correlación entre el ser humano, la organización, la gestión humana, la dirección estrategia de recursos humanos y el desarrollo de personal, se continúa con la profundización teórica de los mismos, con el propósito de identificar los conceptos teóricos necesarios para diseñar un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones del Valle del Cauca.

2.2.1. El Ser Humano en la Organización

Reconocer la importancia del ser humano en la organización es necesario, puesto que las mismas no actúan por si solas, los activos tangibles pueden representar un valor económico para una organización, pero por si solos no representan la organización como tal, ni mucho menos ejercen una actividad productiva de bienes o servicios, parezca lógico o no, es pertinente recordar o aclarar que las organizaciones operan a través de las personas que forman parte de ella, deciden y actúan en su nombre según Chiavenato (2002), no obstante los activos tangibles se requieren para operar una organización, pero son los seres humanos quienes absolutamente a través de sus capacidades permiten estructurar y hacer que funcionen las empresas.

Chiavenato (2000), plantea que las personas pasan crecen, se educan y se divierten en las organizaciones, adicional cual quiera que sean los objetivos de las personas, llámense lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, económicos, filantrópicos, etc., las organizaciones influyen en las personas, que cada vez se vuelven más dependientes de la actividad organizacional; de acuerdo a lo anterior las organizaciones constituyen un contexto donde los seres humanos pueden realizarse como personas y alcanzar la satisfacción personal, por tanto la influencia que ejercen las empresas en los individuos a través de las funciones que se les asigna, el clima laboral, la retribución, las relaciones humanas, entre otros factores importantes, deben procurar satisfacer las necesidades del empleado, no obstante estos propósitos también deben procurar una retribución de los trabajadores hacia la organización.

Si bien es cierto que las organizaciones requieren ventajas competitivas para competir en el mercado, también presentan otra necesidad imperiosa, adaptarse a los cambios del entorno

puesto que existen factores o fuerzas externas que no pueden controlarse por parte de la organización y exigen tener sistemas de respuesta eficiente, pues bien, el ser humano es el elemento más importante de un sistema de respuesta eficiente según Gómez, Balkin, y Cardy (2000).

La productividad también representa un reto para las organizaciones, según Gómez et al. (2008), “la productividad es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización” (p.22), por ende en cuanto mayor es la producción por individuo mayor será la productividad de la organización y desde la óptica de la gestión humana, la productividad de los empleados dependerá de tres factores: la capacidad, la motivación y la calidad de vida en el trabajo según estos autores.

En este orden de ideas, la capacidad representa la competencia del individuo al momento de realizar una tarea, y esta a su vez puede mejorarse seleccionando y ubicando a los mejores individuos para la tarea, pero también esta mejora podría lograrse a través de la formación y los programas de desarrollo de la carrera orientados a canalizar las cualidades de los empleados en favor de los objetivos de la organización, según lo plantea Gómez et al. (2008).

Estos mismos autores también manifiestan que la motivación consiste en el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible haciendo el máximo esfuerzo para desempeñar sus funciones, para lo cual es importante trabajar en los factores que puedan contribuir positivamente a mantener o incrementar la motivación, algunos de ellos son el diseño del puesto de trabajo, la recompensa, la adecuación del empleado a la tarea y los procedimientos.

Por otro lado la calidad de vida en el trabajo debe mejorarse para los empleados, debido a que está directamente relacionada con la satisfacción del empleado; para ello se debe trabajar

un aspecto importante, el diseño del puesto de trabajo, en el cual se busque cumplir las funciones productivas sin tener repercusiones negativas en las actitudes y comportamientos de los empleados, puesto que un “creciente número de personas reconoce que la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo” (Gómez et al. 2008, p.24).

2.2.2. Gestión Humana en la Organización

La gestión del talento humano según Chiavenato (2002), es una disciplina que desde sus inicios en la revolución industrial ha experimentado grandes cambios, constituyéndose en una de las áreas más importantes para el desarrollo de las organizaciones, incluso su denominación literaria ha sufrido modificaciones, términos como relaciones industriales, administración del recurso humano o de personal, han evolucionado hasta llamarse recientemente gestión del talento humano, donde se evidencia una nueva connotación que se le da al factor humano durante los últimos años en las organizaciones, es decir, el individuo deja de ser visto como un simple recurso de trabajo y empieza a tomar relevancia su carácter de ser humano dentro de la organización.

A su vez la gestión del talento humano se contextualiza en el marco de las organizaciones y las personas que la conforman, por tanto, siendo el espacio donde esta disciplina de la administración desarrolla una serie de procesos encaminados a realizar la mejor elección, desarrollo, y colocación de las personas en una organización, según García et al. (2011); ampliando el concepto, estos autores definen que la gestión humana son los procesos y

actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas, y actividades con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

2.2.3. Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Según Aguilera y Riascos (2009) citando a Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), expresan que la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Lo anterior se puede entender como la planificación de las estrategias a utilizar y la ejecución de las mismas para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Conforme a lo anterior, las empresas independiente del sector al que pertenezcan, deben de crear estrategias que le permitan proyectarse en el tiempo dentro del mercado donde tienen su influencia, y en ese propósito la dirección de recursos humanos se vuelve estratégica en el momento que logra alinearse con las estrategias corporativas contribuyendo con el factor humano capaz de lograr tal fin y orientado con la visión de la empresa, ya que “una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano” (García et al. 2011).

Partiendo de esta base, las estrategias que se crean en las empresas, no siempre deben estar dirigidas a aspectos como la comercialización de un bien o servicio, del mantenimiento de unos costos de operación favorable, entre otras estrategias que se usan para favorecer los

márgenes de ganancia y ser competitivos en el mercado; también se deben generar estrategias dirigidas al personal que labora en la organización, para mantener una adecuada relación empresa – trabajador, que permita contar con personal motivado y comprometido dentro de la estructura de la organización.

En este sentido el direccionamiento estratégico abarca la gestión humana en las organizaciones, las cuales según Sastre y Aguilar (2003), diseñan sus estrategias para atraer el talento humano con los perfiles y competencias idóneas que permitan obtener una posible ventaja competitiva sostenible en el tiempo, también manifiestan que la duración del talento humano al interior de una compañía está sujeta al entorno de la empresa y a la obsolescencia de las competencias de los colaboradores al interior de la organización.

Según Sastre y Aguilar (2003), uno de los grandes retos que se tiene en la dirección estratégica de recursos humanos es medir el impacto que tiene las acciones sobre los resultados, puesto que no son claras en muchas ocasiones, por lo cual se propone un cambio para esta área que consiste en dejar la zona de confort y dedicar más tiempo a encontrar formas de integrar a los recursos humanos con el negocio, cuantificando el grado de importancia y buscando medir los resultados que se obtienen por la labor del talento humano.

Según Sastre y Aguilar (2003), plantea que otro aspecto relevante en la dirección de gestión humana, es la vinculación del área con los resultados de la organización, lo que podría entenderse como la necesidad de alinear las estrategias de reclutamiento de personal frente a las necesidades de la estructura organizacional, la cual debe contar con empleados que cumplan un determinado perfil, con el propósito de encontrar las personas que mejor se adapten a los puestos de trabajo con el fin de que puedan obtener un buen desempeño en la

ejecución de sus funciones, y así los procesos productivos puedan agregar valor a los bienes o servicios de la compañía.

2.2.4. Desarrollo de Personal

Las empresas consideradas organizadas y con estrategias claras tendientes al mejoramiento continuo, han establecido métodos de crecimiento de personal por medio de capacitaciones que brindan crecimiento individual de las personas, pero de acuerdo con Chiavenato (2002) este tipo de desarrollo es insuficiente, puesto que adicional a esto se requiere de fortalecimiento para afrontar los constantes cambios a los que se ven enfrentadas las organizaciones. Las constantes fluctuaciones provenientes de una tendencia a la globalización, hace que las empresas se transformen a unos modelos de prestación de servicios o generador de productos más flexibles, con una alta creatividad.

Según Dessler (2001), “las capacitaciones se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p.249), sin embargo plantea que esto es insuficiente para estimular el desarrollo de los empleados a mediano y largo plazo.

Las organizaciones también se ven en una constante amenaza por los cambios, en un medio donde la competencia es cada vez mayor y la fidelización de los clientes es menor, en un mundo donde la globalización penetra con más fuerza los mercados a través de precios más bajos, muchas veces haciendo perder participación en ventas, traducándose en pérdidas o disminución de ingresos para las empresas.

Para enfrentar los retos que demanda el mercado, se requiere establecer un plan de desarrollo de personal; Chiavenato (2002) define esto como la educación y la orientación hacia el futuro del empleado, entendiéndose como la preparación que debe tener el empleado para afrontar los retos futuros de la organización. Oltra, Curóz, Díaz, Rodriguez, Teba, y Tejero (2005), agregan a lo anterior, que el proceso desarrollo también se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

De acuerdo con García et al. (2011), el desarrollo del personal es un macro proceso que incluye los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes carrera, en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización, la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes carrera, la evaluación de desempeño y el monitoreo.

Uno de los factores determinantes en la consecución de las metas organizacionales es el factor humano, ya que es un medio por el cual se alcanzan las ventajas competitivas y que a su vez se requiere de un gran esfuerzo por parte de la organización para brindar las capacitaciones y entrenamientos necesarios y/o pertinentes para lograr los objetivos corporativos, sin embargo también se requiere la disposición del colaborador para recibir la información y replicarla a nivel laboral de tal manera que se pueda transformar en resultados que impacten la organización de forma positiva. Adicional, el entrenamiento busca mejorar y actualizar los conocimientos que le permita reducir la diferencia entre los conocimientos actuales y los requeridos para afrontar los nuevos retos.

Según García et al. (2011), el desarrollo profesional está ligado a la antigüedad del personal en la organización, debido a que los conocimientos, habilidades, actitudes y

aspiraciones, se modifican, por lo cual estos autores presentan cinco fases para el desarrollo de personal:

- Preparación para el trabajo: entendido como la preparación académica y profesional que las personas deben tener para afrontar un mercado laboral.
- Ingreso a una organización: es la aspiración para pertenecer a una organización de acuerdo con la preparación obtenida en el primer punto.
- Iniciación del desarrollo profesional: se puede interpretar como el periodo de inducción que le da herramientas a la persona para afrontar el cargo a desempeñar.
- Parte central de la carrera profesional: se evalúa el estilo de vida que se ha llevado y repensar el nuevo estilo que se requiere.
- Final de la carrera profesional: esta hace referencia al periodo en el cual se logra la jubilación o cese de actividades por cumplimiento del tiempo requerido para esto.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo personal es un proceso constante y de largo plazo, que requiere de capacitaciones, entrenamientos, educación y experiencia a través del tiempo en la organización.

Teniendo en cuenta los planteamientos de García et al. (2011), es importante resaltar que en el transcurso de la experiencia laboral y dentro del proceso de desarrollo de personal, se requiere realizar evaluaciones de desempeño, para ello estos autores plantean el *desempeño* como el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado, por lo cual este concepto sugiere que cuando la empresa aplica alguna practica de desarrollo de personal

implícitamente debe analizar paralelamente el desempeño del empleado antes, durante y después de tal práctica, con el fin de analizar los impactos de las prácticas realizadas para promover el desarrollo personal.

Dentro del desarrollo profesional también se encuentra el monitoreo, el cual según García et al. (2011), hace parte del seguimiento que se hace a las personas con el propósito de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, para lo cual según el autor, se requiere contar con una base de datos en la cual se toma como referencia los resultados anteriores frente a los actuales para medir el cambio.

Por otra parte el desarrollo de personal contribuye a potencializar la organización, adicional puede tener la utilidad de ser una forma de retener el personal de buen desempeño dentro de la empresa a mediano o largo plazo, retribuyendo con sus capacidades y habilidades, con su capital humano, es decir, que el desarrollo de personal puede convertirse en un mecanismo para retener el personal y subsanar en cierto grado la partida voluntaria de empleados a otras compañías con el conocimiento adquirido y desarrollado en la organización; cuando la empresa no presenta la capacidad de retener el personal de alto desempeño se expone a lo que Gómez et al. (2000), denominan “fuga de cerebros”, es decir la pérdida o disminución de la propiedad intelectual cuando un empleado es captado por la competencia y el desplazamiento de su conocimiento consigo mismo afecta a la organización.

En este sentido también es válido rescatar que al hablar de desarrollo de personal como un elemento para la retención y motivación del personal en la organización, también se está hablando de contrarrestar la rotación de manera directa, un problema que según Sarries y Casares (2008), es mitigado en muchas empresas con el desarrollo de personal y los planes

carrera, considerado una buena práctica de gestión humana para retener el talento humano cualificado, y lo cual catalogan como de carácter retributivo al empleado.

En el tema de desarrollo personal se encuentra comúnmente el concepto de capacitación, el cual según Chiavenato (2000), tiene muchos significados, y para tratar de dilucidar este concepto, referencia a tres autores; el primero Yoder Dale (1956), quien afirma que “es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones”, esto podría entenderse como la herramienta que a través del tiempo y la potencialización de los conocimientos adquiridos por medio de una capacitación constante, una persona puede ofrecer toda su capacidad intelectual en favor de la organización a la cual pertenece e impulsarla dentro del medio.

Un segundo concepto utilizado por el autor es el de Waite William (1952), quien afirma que “la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, así mismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general”, donde claramente se relaciona el éxito laboral con un buen desempeño de las funciones que conlleva el puesto de trabajo, por lo cual las capacitaciones y la educación son un elemento generador de buen desempeño y aumento del nivel intelectual.

Por último el autor cita a Whitehill Jr. (1955), quien esboza el concepto de desarrollo dividido en capacitación y educación, en donde la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que la educación es preparar a la persona para enfrentar retos futuros dentro o fuera de su trabajo, estableciendo así una diferencia clara entre dos conceptos que a menudo son confundidos en las organizaciones.

En este orden de ideas la capacitación podría entenderse como el adiestramiento que se le da a una persona frente a un cargo con unas funciones específicas, para que pueda desarrollar a cabalidad las actividades que le corresponden y que buscan un fin dentro de los diferentes eslabones de la cadena llamada empresa.

Por otra parte, la educación podría entenderse entonces como un proceso por el cual una persona no solo busca obtener un conocimiento específico de un cargo, sino que además se pretende lograr el adiestramiento o entrenamiento para atender cualquier reto que ofrezca un cargo superior, el cual está sujeto a las competencias del empleado y la formación académica.

La combinación de estos dos conceptos (capacitación y educación) permite obtener el desarrollo para las personas dentro de una organización, dejándoles avanzar en diferentes aspectos laborales y personales; por su parte, la organización tiene enormes beneficios al contar con personas competentes, conocedoras del funcionamiento de la organización que ofrecen una variedad de ideas para fortalecer el crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo en un mercado altamente competido.

2.2.5. Modelos y Prácticas de Desarrollo de Personal

Los modelos de desarrollo de personal han evolucionado en su concepto debido a que:

Los continuos cambios que se están produciendo en la economía mundial han creado un entorno muy competitivo, complejo y turbulento, que está modificando el diseño y la gestión del desarrollo de carrera. Esto ha llevado a las empresas a innovar en estos aspectos por considerar que esta práctica es clave para el éxito de su estrategia de recursos humanos. (Nuñez, Grande, y Pedrosa, 2012, p.14).

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones para estar a la vanguardia y mantener la competitividad en el mercado, también deben afrontar retos constantes en materia de Gestión Humana para asimilar los cambios que el entorno le exige a la organización de afuera hacia adentro, y en ese sentido en lo que refiere al desarrollo de la carrera se ha hecho necesario evolucionar en algunas prácticas y modelos, puesto que las exigencias del entorno hacia la organización, también implican cambios en los conocimientos y habilidades que los empleados deben poseer para enfrentar los retos que demandan las empresas.

Según Mondy y Robert (2005), “una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación y el desarrollo continuo con relaciona al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas” (p.203), una empresa de este tipo considera la capacitación y el desarrollo de las personas como una inversión estratégica, más que un costo presupuestado.

En ese orden de ideas, se presenta a continuación las prácticas y modelos de desarrollo profesional más representativos en gestión humana actualmente, los cuales por sus fuentes, estudios, avances e investigaciones, constituyen los elementos conceptuales y teóricos que permiten entender y llevar a la práctica la implementación de desarrollo profesional.

2.2.5.1. Modelo Protean Career

Según Briscoe, Hall, y Frautschy De Muth (2006), el modelo de desarrollo de carrera Protean Career o Carrera Proteica, se fundamenta en las características del individuo alrededor de dos componentes: en primer lugar la persona posee una actitud impulsada por sus valores,

es decir que estos proporcionan la orientación y la medición del éxito de la carrera, convirtiéndose en una brújula interna que el individuo sigue en lugar de actuar sobre factores extrínsecos como el dinero, la promoción, o las ofertas de empleo que pueda recibir; en segundo lugar se encuentra la autodirección del individuo, que implica una actitud en la cual la persona se auto gestiona y por si misma se propone aprender de forma continua y busca desafíos de trabajo para evolucionar en su carrera.

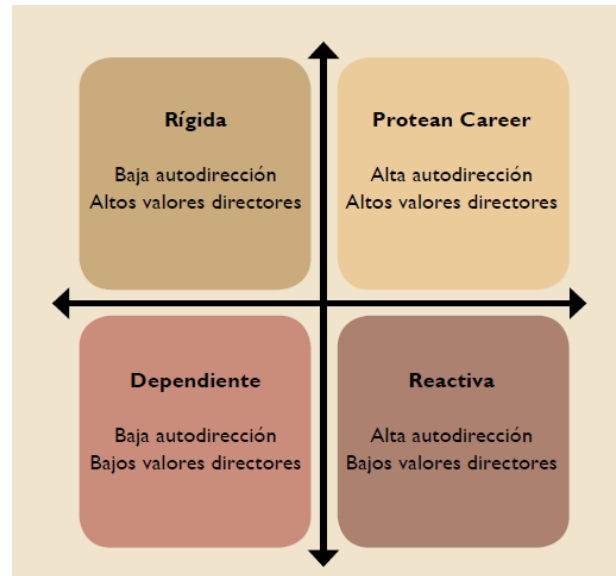
Según Segers, Ilke, Daniël, Dave, y Erik (2008), referenciando a Briscoe y Hall (2006), plantean que la combinación de estas dos actitudes resultan en cuatro orientaciones principales de la carrera: *reactiva, dependiente, rígida y protean career*.

En este orden de ideas el modelo Protean Career se cumple:

Cuando el empleado presenta altos valores directores y alta autodirección, nos encontramos con el Protean Career, que identifica al profesional como una persona con capacidad para dirigir y gestionar su carrera y con una orientación proactiva que le llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno. En este contexto los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, adoptando la organización una actitud pasiva ante estas circunstancias. (Nuñez et al. 2012, p.19)

En la figura 1, se presenta las dimensiones de este modelo y sus cuatro orientaciones, las cuales son rígida, dependiente, reactiva y protean career.

Figura 1. Modelo Protean Career



Fuente: Núñez et al. (2012)

Según los planteamientos expuestos por Segers et al. (2008), se puede afirmar que:

Las personas de orientación **dependiente** son personas con bajo nivel en ambos componentes (valores internos y autodirección) ya que no siguen sus principios, ni tampoco pueden auto gestionar su carrera.

Las personas de orientación **reactiva** son individuos que logran su carrera por sí mismos, pero sin usar los valores internos como orientación, es decir que se guían por medio de valores externos como por ejemplo los establecidos por la organización.

Las personas de orientación **rígida** son individuos impulsados por sus principios personales, pero carecen de una actitud auto - dirigida, ya que son personas que no son capaces de dar forma plena a su carrera.

Finalmente encontramos las personas de orientación **proteica o protean career**, personas que poseen una actitud impulsada por los valores internos que se suma a la capacidad de auto dirigirse. Las dos actitudes pueden considerarse como continuas “lo que significa que uno no puede simplemente decir que una persona tiene una orientación profesional proteica o no, sino que tiene un cierto nivel de carrera proteica” Segers et al. (2008).

2.2.5.2. Modelo Kaleidoscope

Según Núñez et al. (2012) este modelo se denomina *Kaleidoscope* porque al igual que ocurre con un caleidoscopio cuando lo rotamos y caen los cristales creando cada vez nuevas formas, cuando surgen cambios individuales en el patrón de carrera del profesional por rotación de distintos aspectos de su vida, se ocasionan cada vez nuevos roles y relaciones.

De acuerdo a Núñez et al. (2012), estos cambios se pueden presentar por los avances que le permiten a una persona tener cierto grado de madurez en el campo profesional dentro del entorno empresarial por el cual está rodeado, lo que ocasiona evaluar constantemente las diferentes opciones ofrecidas por el mercado para definir cual se ajusta más a las necesidades de cada persona.

De acuerdo con este modelo expuesto por Núñez et al. (2012) los profesionales para tomar decisiones respecto a sus carreras, tiene en cuenta las siguientes dimensiones:

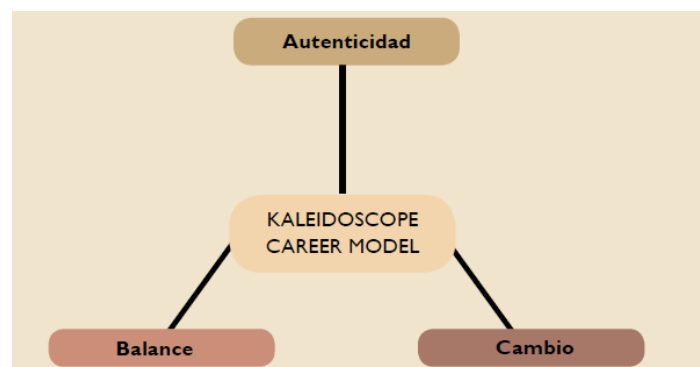
- La primera dimensión es la **autenticidad**, quiere decir que el individuo para definir su carrera valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo.

- La segunda dimensión es el **balance**, donde el individuo a la hora de plantear su carrera se esfuerza en conseguir un equilibrio entre cuestiones laborales y no laborales (familia, amigos, relaciones personales etc.).
- La tercera y última dimensión es el **cambio**, en el sentido de que el individuo necesita un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente, lo que condicionará sus decisiones de carrera.

Núñez, et al. (2012) hacen referencia a diferentes análisis, los cuales se han sometido este modelo dando como conclusión que en función de una serie de características como el género, la edad y la generación del individuo, se le dará más peso a uno u otro de los tres parámetros expuestos. Esto significa que cuando la empresa implante el Kaleidoscope Model, “se encontrará con profesionales con un alto grado de satisfacción con la carrera que están llevando a cabo dentro de la organización y estos beneficios individuales redundarán en la mejora de su desempeño en la empresa” (Nuñez et al. 2012, p.21).

En la figura 2, se presenta las tres dimensiones del modelo Kaleidoscope o Caleidoscopio.

Figura 2. Modelo Kaleidoscope



Fuente: Núñez et al. (2012)

Según Núñez et al. (2012), los modelos Boundaryless Career y Protean Career facilitan información valiosa a los responsables de recursos humanos, ambos se fundamentan en la perspectiva de carrera del profesional, sin embargo presentan numerosos aspectos que las empresas no puede controlar, sobre todo aquellos relacionados con los deseos, expectativas, inquietudes y circunstancias personales del empleado.

Mainiero y Sullivan (2006), afirman que la carrera Kaleidoscope es creada en los propios términos del individuo, y no definida por la organización. Se rige por los valores, opciones de vida y parámetros de cada persona. La carrera profesional de cada individuo la comparan con un caleidoscopio por su dinamismo y movimiento, como cambie su vida, puede llegar a cambiar su carrera, con el fin de adaptarse a los cambios de su entorno.

En este modelo Mainiero y Sullivan (2006), definen la dimensión de la autenticidad como el ser genuino y fiel a sí mismo, conocer las fortalezas y limitaciones que cada uno posee como persona. Por otra parte la necesidad de obtener un equilibrio para atender las obligaciones laborales acompañadas de una carrera profesional, deben contar con una acorde distribución de tiempo para evitar concentrar toda la atención en el trabajo, lo que conlleva a desatender los compromisos familiares y sociales que cada persona tiene dentro de su círculo.

Mainiero y Sullivan (2006), llama “necesidad del reto” al parámetro que refleja la necesidad de un empleado para aprender, crecer como persona y encontrar factores estimulantes en el trabajo, como los desafíos que se plantean a nivel laboral y que puede llegar a ser un motivador poderoso para algunas personas, para otras una fuente de conocimientos y para otros una validación de las capacidades propias que pueden llegar a desarrollar.

Las variables del modelo, autenticidad, equilibrio y cambio, pese a ofrecer grandes ventajas para el desarrollo profesional, tienen aspectos que no están bajo el control de la empresa, porque son inherentes a los sentimientos y pensamientos de cada persona, por lo cual se hace difícil de controlar.

Según los planteamientos anteriores se puede concluir que este es un modelo subjetivo, desde el punto de vista que está ligado a las expectativas de cada persona, así como la forma de pensar de cada individuo y las necesidades que se presentan en su entorno laboral, familiar y social, en donde la organización prácticamente no tiene influencia sobre la carrera que el empleado desea desarrollar.

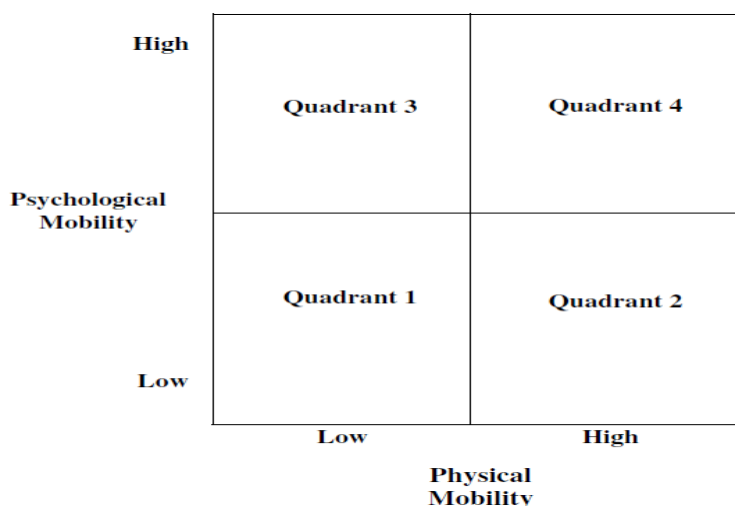
2.2.5.3. Modelo Boundaryless Career

El modelo Boundaryless Career o carrera sin fronteras se fundamenta en dos dimensiones; la primera, y más estudiada e investigada, es la "movilidad física", concepto que se refiere y se mide habitualmente por la movilidad de las personas a través de las organizaciones. Sin embargo, esta definición es bastante limitada ya que según Segers et al. (2008), citando a Sullivan y Arthur (2006), es de mayor alcance y propone que la movilidad física real puede ser entre puestos de trabajo, empresas, profesiones e incluso países, lo cual significa que el individuo en el desarrollo de su carrera puede modificar y superar sus límites de movilidad física, en donde incluso podría estar asociado con algún tipo de movilidad psicológica, la cual es la segunda dimensión de este modelo.

La “movilidad psicológica” según los planteamientos de Segers et al. (2008), citando a Briscoe (2006), está definida como la capacidad mental del actor para moverse en su carrera, es decir, una forma de pensar sin fronteras, siendo esta la voluntad para iniciar y llevar a cabo las relaciones laborales a través de las fronteras organizacionales desde una ubicación establecida.

En la figura 3, se presenta las dos dimensiones del modelo Boundaryless Career y sus cuatro posible orientaciones de carrera del empleado en las organizaciones.

Figura 3. Cuadrantes del modelo Boundaryless Career



Fuente: (Sullivan & Arthur, 2006)

Cuadrante 1 - baja movilidad física y psicológica:

Según los planteamientos de Sullivan y Arthur (2006), las personas que tienen orientación de carrera en este cuadrante de baja movilidad tanto física y psicológica, disfrutan de circunstancias en donde cuentan con la seguridad, estabilidad y desafíos de un trabajo en donde no les interesa cambiar de ocupación o de empleador.

En este cuadrante se pueden tener incluso personas de educación avanzada con conocimientos altamente especializados que no necesariamente requieren cambios constantes en sus fronteras físicas y psicológicas, por ejemplo, un científico de la NASA que no requiere transferibilidad de sus conocimientos a muchas personas, puesto que solo le interesan a él mismo por su prestigio y reconocimiento, así como a su empleador por el valor y el potencial de sus descubrimientos o aportes. De igual forma las personas que carecen de habilidades básicas y de capacitación, también pueden tener una carrera con la orientación de este cuadrante.

No obstante, existen personas con carreras que no perduran en este cuadrante, individuos que tienen una vida social que se basa en gran parte en la interacción con sus compañeros de trabajo, amigos y familiares, que están expuestos a cambios en sus entornos laborales que amenazan dicha estabilidad de su vida social, y que adicional tienen posibilidades de desarrollar y potencializar su ocupación en otros lugares de trabajo.

Cuadrante 2 – alta movilidad física y baja movilidad psicológica.

De acuerdo a Sullivan y Arthur (2006), en este cuadrante se desarrollan carreras que cruzan las fronteras físicas e incluso las geográficas, pero psicológicamente no cambia la perspectiva del empleado; en este se encuentran personas que pueden ofertar sus habilidades en varios empleos de corto o mediano plazo que les permiten viajar y conocer nuevos lugares, estar en otros entornos o empresas, o conocer nuevas personas, sin embargo la ocupación o labor sigue siendo la misma, de tal manera que el factor común en este tipo de carrera es que se cruzan las fronteras físicas, pero las fronteras psicológicas permanecen prácticamente como estaban.

Algunas de estas carreras pueden ser disfuncionales cuando las personas se estancan en conocimientos y habilidades específicas que corresponden a tecnologías o métodos que se van transformando o desapareciendo con el tiempo, en donde quedan personas que se siguen ocupando en tal materia, hasta que el uso de tal tecnología desaparece o es sustituida por completo.

Cuadrante 3 – baja movilidad física y alta movilidad psicológica.

En este cuadrante se encuentran las personas que desarrollan un tipo de carrera en donde los individuos:

Reconocen y actúan sobre el potencial de movilidad en la carrera psicológica. Sostienen altas expectativas de su propio empleo, por ejemplo, como respetados académicos, consultores de gestión con experiencia o enfermeras sin cambiar los empleadores. Otros tipos de movilidad psicológica pueden ocurrir cuando los individuos buscan el crecimiento personal fuera del lugar de trabajo (por ejemplo, mediante la adopción de un adulto mayor, clases de educación o trabajo voluntario), o mediante la introducción de nuevas ideas en el lugar de trabajo (Sullivan & Arthur, 2006, p. 23).

Sin embargo la movilidad psicológica también puede generar inconvenientes, según lo planteado por Sullivan y Arthur (2006), un individuo puede sufrir de exceso de confianza en sus capacidades y sentirse psicológicamente sin fronteras por lo cual si no encuentra nada significativo en su trabajo podría sentirse inconforme; de igual forma estas personas mantienen un sentido de movilidad psicológica que puede llevarlos en algunas ocasiones a elevar su ego y actuar sin retroalimentación de otras personas, por lo que actúan sin tener en cuenta sugerencias para mejorar sus habilidades, conocimientos o relaciones interpersonales.

Cuadrante 4 – alta movilidad física y psicológica

En este tipo de carreras “los individuos pueden hacer muchos cambios en su movilidad física (por ejemplo, cambiar de empleo a menudo), al tiempo que van cambiando su orientación de carrera psicológica sobre una base regular” (Sullivan & Arthur, 2006); esto significa que el individuo logra moverse físicamente a través de varios cargos en la organización, puede cambiar de empleo en distintos lugares o empresas, pero paralelamente van modificando su perspectiva profesional, es decir que simultáneamente también se da una movilidad psicológica.

Por ejemplo, un chef que trabaja desde hace varios años en diferentes restaurantes y va acumulando experiencia y confianza en sí mismo, tanto en la cocina como por fuera de ella, al punto que en el transcurso de algunos años, este recorrido lo lleva a la apertura de su propio negocio por iniciativa propia.

Sullivan y Arthur (2006) plantean que otras carreras en este cuadrante pueden tener gran sentido para la persona, en la sensación subjetiva de éxito en el desarrollo de la carrera frente a las expectativas de los empleadores, la familia, y amigos, o la sociedad en general, teniendo en cuenta que en estos planteamientos la movilidad física se asocia con la parte objetiva y la movilidad psicológica con la parte subjetiva del individuo.

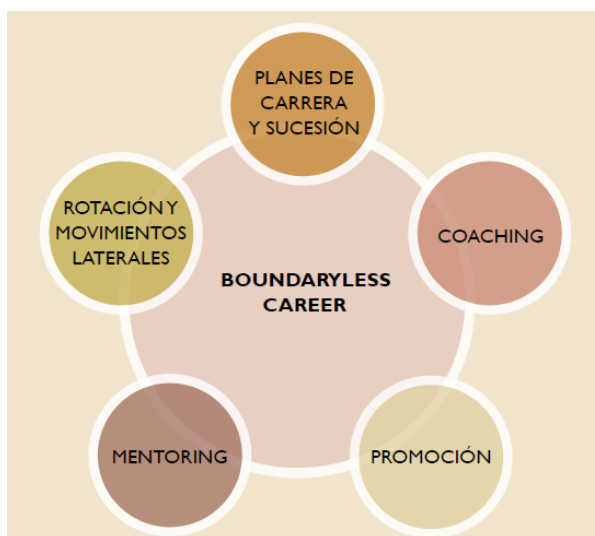
Por otra parte Núñez et al. (2012), sugiera que este modelo es el más adecuado para la gestión del desarrollo de los empleados, puesto que los conocimientos, capacidades y competencias de las personas, se adaptan a los cambios que ofrece los nuevos tiempos.

Este modelo en la práctica según Núñez et al. (2012), abarca el diseño de planes carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el mentoring, la

transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, cuyo resultado será la acumulación de competencias.

En la figura 4, se representa las prácticas o métodos de desarrollo profesional sugeridos por el modelo Boundaryless Career.

Figura 4. Modelo Boundaryless Career y sus prácticas



Fuente: Núñez et al. (2012)

Los planes de carrera y de sucesión: Consisten en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna.

El coaching: Es un proceso en el que intervienen dos personas, uno es el coach (entrenador) que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la

empresa; el otro participante es el coachee (pupilo), que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente.

La promoción: se refiere a la disposición de la organización para cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama.

El mentoring: consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado (y usualmente mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia (generalmente más joven). A diferencia del coaching, es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro.

La rotación y los movimientos laterales dentro y fuera de la organización: son los componentes básicos en el diseño del desarrollo de carrera. La utilidad de la rotación es que al hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral.

Estas prácticas planteadas anteriormente (planes carrera y de sucesión, coaching, mentoring, promoción y rotación de cargos), según Alles (2009), son consideradas buenas prácticas de gestión del talento humano, resaltando que cada organización puede implementarlas priorizando las más acordes a sus necesidades de personal, contexto y objetivos estratégicos.

2.2.5.4. Modelo Boundaryless Career: Incidencia de las competencias

Sullivan y Arthur (2006), plantean la incidencia de las competencias profesionales en las personas bajo la óptica de este modelo; afirman que dos o más personas pueden estar en la misma línea de trabajo, la misma empresa y el mismo sector económico, sin embargo pueden tener niveles muy diferentes en cuanto a su movilidad física y psicológica, esto debido a sus diferentes competencias profesionales.

En este sentido Sullivan y Arthur (2006), plantean que las competencias profesionales en el empleado se pueden reflejar o caracterizar en tres diferentes "formas de conocimiento", las cuales se pueden desarrollar y aplicar frente a las oportunidades cambiantes en el desarrollo de la carrera.

Sullivan y Arthur (2006) llaman la primera forma el “saber por qué”, que involucra la motivación y la identidad de la persona con su carrera, lo cual es importante conocerlo, puesto que estas competencias pueden revelar el grado de energía y de identificación de una persona frente a sus funciones, proyectos y culturas de trabajo en las que se involucra, de tal manera que se pueda estimar o prever en cierto grado el aporte de un empleado en el desempeño de un determinado cargo o función.

En segundo lugar se encuentra el “saber hacer”, es decir, el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para que el individuo este en capacidad de realizar determinadas tareas en su desempeño laboral; esto incluye también el conocimiento tácito.

Finalmente el “saber ser”, que contempla las relaciones y la reputación de la persona; estas competencias se refieren a las relaciones que puede generar el individuo con sus

compañeros de trabajo, amigos, asociaciones profesionales, empresas, entre otros, es decir, con su entorno y como se visualiza frente a estos, para gestionar el acceso al trabajo en equipo, a nuevas oportunidades laborales o nuevas fuentes de información.

Según Sullivan y Arthur (2006) estas tres formas de conocimiento son interdependientes, por ejemplo, el “saber por qué” permite determinar la motivación de la persona en un rol determinado, lo cual conlleva al deseo y la posibilidad de vivir experiencias laborales en las cuales se estimule la búsqueda de nuevas formas del “saber hacer”, cómo los desafíos en el trabajo, que además de motivar al empleado a retarse y demostrar sus capacidades, dan lugar a nuevas conexiones en el “saber ser”, es decir en la búsqueda de nuevas relaciones con más personas o entidades para aumentar sus conocimientos y habilidades, pero también para construir soluciones con otros actores de su entorno.

Entonces bajo este principio de interdependencia, “la acumulación de nuevas competencias profesionales en cualquiera de las tres formas de conocimiento pueden desencadenar la búsqueda de nuevas competencias en los otros dos” (Sullivan & Arthur, 2006).

En este aspecto Sullivan y Arthur (2006), tomando como referencia a Eby, Butts y Lockwood (2003), plantean que las personas con mayores niveles de conocimiento en el “saber porque”, en el “saber hacer” y en el “saber ser” tienen mayor éxito profesional. En las competencias del “saber porque”, destacan la importancia de tener niveles altos en pro-actividad, apertura a la experiencia o el cambio, y la visión de la carrera; en las competencias del “saber hacer” manifiestan la pertinencia de poseer las habilidades relacionadas directamente con el trabajo, acompañadas de una identidad profesional con las mismas,

finalmente en las competencias del “saber ser” valoran la importancia de tener mentores, buenas relaciones internas y externas con personas o entidades.

Según lo anterior, Sullivan y Arthur (2006) hacen dos proposiciones:

Proposición 1: aquellos con mayores competencias profesionales tienen más probabilidades de haber experimentado más, y tienen más oportunidades para la movilidad física y psicológica que los que poseen competencias profesionales inferiores. Sugiere que a medida que los individuos adquieren experiencia y madurez, a no ser que se enfrenten a una crisis, hacen cambios de carrera incrementales.

En las circunstancias de la pérdida del empleo, una persona puede ser obligada a asumir tanto la movilidad física y psicológica a la vez. Sin embargo, en otras circunstancias, el desarrollo de la movilidad física y psicológica puede ser secuencial en lugar de simultánea. Alguien en el *cuadrante 1* sería más probable que cambie a movilidad psicológica (*cuadrante 3*), si primero es persuadido, quizás a través de sesiones de coaching de carrera. Una vez establecido en el *cuadrante 3*, la persona posteriormente, puede buscar y encontrar un nuevo empleador que saque más provecho de esas habilidades.

Proposición 2: Las personas a través de la mejora de las competencias profesionales, tienen mayores probabilidades de incrementar sus oportunidades de movilidad, ya sea psicológica o física, en vez de aumentar ambos simultáneamente. (p. 25)

2.2.6. Métodos de desarrollo de personal

Diferentes autores de la literatura contemporánea de gestión humana hacen referencia al desarrollo de la carrera del empleado en la organización, por tanto es importante comprender que este tema es mucho más amplio que los programas tradicionales de formación o capacitación de los empleados en las empresas, según Gómez et al. (2000), el desarrollo de la carrera profesional no consiste solamente en un programa de formación instantáneo, si no que se trata de una actividad de planificación de la carrera profesional organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso fundamental para las empresas.

Según los planteamientos de Gómez et al. (2008), las estrategias o modelos de desarrollo de la carrera profesional deben tener como propósito beneficiar a la empresa y al empleado, adicional los programas asociados a este fin deben ser permanentes para lograr estabilidad y solidez en su objetivo, por lo tanto se sugiere evitar que se lleven a cabo solamente cuando hay bonanza económica, ya que en concordancia a esta sugerencia se debe tener conciencia de que en una era de tecnología, información, globalización y cambios constantes, las organizaciones deben estar permanentemente enfrentado los retos del mercado con las capacidades y habilidades de sus empleados, incluso podrían competir más con estos factores que con su capacidad productiva o costos laborales.

Gómez et al. (2008), también sustentan que el desarrollo de personas es una inversión positiva para la organización, sin embargo es necesario que esta inversión se haga debidamente, por tanto lo primero que se debe determinar en estrategias o modelos de desarrollo profesional es la asignación de responsabilidades, es decir, definir quienes

participan y garantizan la elaboración y ejecución de las propuestas. Otro aspecto importante es conocer las expectativas de crecimiento de los empleados para lograr el equilibrio necesario para satisfacer las necesidades de desarrollo personal de una planta de trabajadores diversa.

2.2.6.1. Fases de un programa o modelo de desarrollo profesional

Gómez et al. (2008), proponen que un programa o modelo de desarrollo profesional consta de tres fases: *valoración, dirección y desarrollo*, las cuales teóricamente las presentan por separado, pero en un programa real suelen ir juntas.

Fase de valoración: en esta fase se pretende identificar las fortalezas y debilidades del empleado con el fin de conocer la carrera que puede ajustarse al individuo desde el punto de vista alcanzable y realista, adicional permite reconocer las debilidades que el trabajador debe superar para alcanzar su desarrollo profesional. En esta fase también se define quien realizara la valoración, la cual puede ser propia, por la organización o mixta, adicional se deben definir los métodos o técnicas para tal fin.

En el caso de valoración propia se sugiere métodos como *ejercicios de valoración de habilidades, inventario o clarificación de valores*; para el caso de una valoración por parte de la organización, Gómez et al. (2008) plantean que algunas herramientas utilizadas para la selección de personal también sirven para este fin, por ejemplo *centros de valoración* para medir las competencias de la persona a través de entrevistas o ejercicios de simulación, también se utilizan *pruebas psicotécnicas o evaluaciones de desempeño*; todas estas

alternativas pueden ser realizadas a través del área interna de gestión humana o proveedores externos.

En esta primera fase de valoración también se llevan a cabo aspectos importantes como la *previsión de promoción*, es decir las decisiones que toman los directivos respecto al personal con potencial de promoción de los subordinados para darles alguna asistencia adicional con el fin de materializar tal potencial.

Finalmente, en esta primera fase también se revisa la *planificación de sucesiones*, aspecto que requiere planear la preparación de ciertas personas para ocupar cargos directivos o ejecutivos; aquí se analizan las necesidades de desarrollo de la persona a partir de los planes estratégicos de la organización, es decir que persona se debe adquirir o complementar con ciertas competencias para llegar a ocupar este tipo de cargos que implican liderazgo.

Esta planificación cobra valor cuando la organización desea ocupar los cargos claves sin interrupción, no obstante dejar de realizarla puede representar impactos negativos en la rentabilidad y estabilidad del negocio, lo cual es el precio que asume la organización por no haber preparado el reemplazo.

En este sentido se debe aclarar que este proceso de planificación se realiza informalmente, lo cual exige ser meticulosos para no generar malestar en los grupos de trabajo, adicional en este procesos los escogidos con alto potencial van siendo evaluados y sus jefes actuales les permiten realizar *experiencias de desarrollo*, es decir se les va asignado la participación en algunas actividades específicas del cargo a ocupar para observar su desempeño, también se puede agregar que es pertinente analizar en este proceso de planificación de promoción, los rasgos de personalidad que favorezcan positivamente para la adaptación del cargo, y también

revisar otros factores que podrían complementar la satisfacción del empleado en este proceso de ascenso, tales como el salario y la motivación.

Fase de dirección: esta etapa implica determinar el tipo de carrera profesional que desean sus empleados y los pasos que se deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales, en ese orden de ideas se hace necesario tener una precisa comprensión de la posición actual del empleado, y si no se cuenta con ella se debe iniciar con una exhausta valoración para no cometer errores en los objetivos que se quieren alcanzar y los pasos para lograrlo.

Gómez et al. (2008), sugieren que un modelo por competencias sería útil para el desarrollo de personal si se centra en el rol que desea la persona, por lo tanto esto significa que se debe conocer las competencias que requiere la persona para desarrollar su profesión, esto implica que se debe identificar en qué nivel deben estar estas dichas competencias para iniciar el desarrollo de una carrera, no obstante también se debe complementar con otros aspectos de gestión humana como la vinculación, la evaluación del desempeño y la formación.

Este proceso de dirección profesional puede apalancarse según Gómez et al. (2008), en dos elementos, uno es la *asesoría profesional individualizada* y el otro *los servicios de información*. En primer lugar, la asesoría consiste en sesiones individuales a los empleados por parte de los directivos con el fin de analizar sus responsabilidades, sus intereses personales y objetivos con la profesión, adicional, esto ofrece ventajas en el sentido de que el directivo puede conocer y entender las fortalezas y debilidades de sus empleados para afrontar ese proceso, de igual manera la disposición de los directivos para conocer las expectativas de crecimiento profesional que pueden fomentar un ambiente de confianza y compromiso en el empleado, sin embargo no se debe dejar de lado la recomendación que esto se debe hacer con

delicadeza y compromiso total de los directivos, de tal manera que sea un proceso serio y transparente.

Por otro lado se encuentra los *servicios de información*, los cuales valga la redundancia permiten a los empleados suministrar información sobre el desarrollo profesional, de tal manera que gran parte de la responsabilidad sobre cómo usar esto, es responsabilidad del empleado.

Adicional, estos servicios presentan la ventaja de ofrecer suficiente información para la diversidad de empleados, algunos servicios comunes son los *sistemas de anuncio de puestos* donde la organización comparte abiertamente a los empleados las vacantes y condiciones para seleccionar a los candidatos, también están *los inventarios de habilidades* que consisten en una base de datos administrada por gestión humana donde reposa la información sobre las cualidades, habilidades, conocimientos y educación de los candidatos con la cual se puedan valorar las necesidades de desarrollo para los empleados.

Otra ayuda son las *trayectorias profesionales* donde se determina la posible dirección y oportunidades profesionales en la organización, complementadas con los pasos para dar una carrera profesional, el tiempo necesario y las habilidades necesarias. Finalmente, otra opción podría ser los *centros de recursos* en donde la empresa comparte material didáctico para que los empleados puedan consultarlo fácilmente y sean ellos mismos quienes identifiquen sus debilidades y fortalezas, conozcan las oportunidades profesionales y de formación o educación.

Fase de desarrollo: finalmente Gómez et al. (2008), presenta una tercera fase llamada de desarrollo, en donde se deben emprender acciones de preparación y crecimiento personal para

afrontar las futuras oportunidades. En este aspecto sugieren cuatro herramientas: *mentoring*, *coaching*, *rotación laboral* y *apoyos en tutorías*.

El *mentoring* básicamente consiste en una relación entre dos empleados, un experto en el cargo y otro en proceso de aprendizaje, en donde se da una orientación que se puede traducir en asesorías, modelar papeles, compartir contactos, y dar un apoyo genérico; esta herramienta permite aumentar los niveles de productividad, la promoción hacia arriba y la satisfacción del personal.

Por su parte el *coaching* se encarga de reunir al directivo con el empleado con el propósito discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado, la cooperación con el empleado para develar y poner en práctica sus objetivos resulta beneficioso por fomentar la productividad, y el apoyo para facilitar el avance en el desarrollo de la carrera profesional.

Otra práctica es la *rotación en el trabajo*, que apunta a asignar varios trabajos al empleado con el fin de que adquiera un mayor número de habilidades, constituyendo una trayectoria laboral más amplia que podría permitirle ventajas como la flexibilidad además de conocer varios temas, lo cual también podría ampliar sus opciones de desarrollo profesional; una desventaja de esta opción es que no es conveniente para quienes desean especializarse en algún tema concreto.

También existen los *programas de tutoría*, orientados a respaldar la educación y el desarrollo de los empleados, para los cuales los costos pueden ser asumidos hasta un cien por ciento por la organización según el rendimiento la persona en el programa. Una ventaja que podría tomarse de esta posibilidad es que en la medida en que el estudio sea un área de interés para lo organización, se podría incentivar la cobertura de la totalidad de los costos del estudio.

2.2.6.2. La función del área de recursos humanos en el desarrollo profesional

Bohlander, Snell, y Sherman (2001), también hacen referencia a los elementos de los programas de desarrollo profesional en los cuales se establece la función del área de Recursos Humanos como protagonista en el desarrollo profesional de los empleados.

Bohlander, Snell, y Sherman (2001) definen que “un programa de desarrollo profesional, debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización” (p.286), entendiendo por lo anterior que estos procesos deben contar con una fluidez que permita beneficiar e integrar a los diferentes miembros de una organización, desde los cargos directivos hasta los empleados del nivel jerárquico más bajo de la organización.

En el cuadro 2, se detalla en cuatro pasos la función del área Recursos Humanos en la implementación de un modelo o programa de desarrollo profesional.

Cuadro 2. Funciones del área de recursos humanos en desarrollo de personal

La meta: conseguir que las necesidades de la organización coincidan con la de los individuos.	Identificar las oportunidades y los requisitos del desarrollo profesional	Calibrar el potencial de los empleados	Instituir iniciativas para el desarrollo profesional
Fomentar que el empleado sea dueño de su desarrollo profesional. Crear un contexto que brinde apoyo. Contagiar la dirección de la compañía. Establecer metas y planificación compartida.	Identificar las competencias que se necesitaran en el futuro. Construir rutas para avance laboral/ profesional. Equilibrar los ascensos, las transferencias, los despidos, etc. Establecer rutas duales para desarrollo de carrera.	Medir las competencias (evaluaciones). Realizar inventarios de talentos. Establecer planes de sucesión. Usar centros de evaluación.	Ofrecer talleres y libros de trabajo. Ofrecer asesoría profesional. Ofrecer capacitación para administrar personalmente la profesión. Proporcionar retroalimentación para el desarrollo. Proporcionar mentores.

Fuente: (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, pág. 269)

2.2.6.3. Métodos de desarrollo profesional dentro y fuera del cargo

Chiavenato (2002), presenta una serie métodos de desarrollo de habilidades en el cargo y fuera de él, apuntando al desarrollo personal del empleado, los cuales se pueden combinar en diferentes modelos o programas de desarrollo profesional. A continuación se describen los métodos de desarrollo dentro del cargo:

Rotación de cargos: esta técnica, básicamente lo que busca es ampliar los conocimientos de las personas que trabajan, mediante movimientos que el autor llama horizontales y verticales; los verticales, son ascensos provisionales a cargos de mayor jerarquía, con el fin de que se adquieran conocimientos.

Posiciones de asesoría: dentro de la técnica está la de identificar una persona con un creciente e importante desarrollo, para que trabaje bajo la supervisión de un gerente cuyo desempeño sea considerado como exitoso, con el fin de suministrarle herramientas, conocimiento y manejo.

Aprendizaje práctico: está basado en la consecución de conocimiento por medio de la elaboración de proyectos y dedicación de tiempo completo.

Asignación de proyectos: esta técnica se desarrolla por medio de la participación de una persona en la toma de decisiones en el desarrollo de proyectos.

Participación en cursos y seminarios externos: estos están dirigidos a la consecución de conocimientos teóricos fuera de las instalaciones donde labora, con el fin de que se adquiera los conocimientos de una fuente externa.

Ejercicios de simulación: estos están basados en casos en los cuales los participantes deben de analizarlos y detectar cuáles son los problemas que el caso presenta.

Entrenamiento fuera de la empresa: esta técnica se usa con el apoyo de expertos entrenadores externos, quienes tienen el objetivo de transmitir los conocimientos que no se manejan dentro de la organización.

Estudio de casos: está basado en el estudio de casos empresariales, con el fin de que la persona analice y presente las posibles soluciones.

Juegos de empresa: son competencias que se arman entre grupos de empleados y/o gerentes para analizar casos reales.

Centros de desarrollo interno: son centros que se ubican dentro de la empresa, con el fin de realizar ejercicios en busca del mejoramiento de habilidades.

Chiavenato (2002), también hace referencia a las técnicas fuera del cargo y las describe de la siguiente manera:

Tutoría: la tutoría según el autor, está dirigida a personas con aspiraciones y posibilidades de ascenso las cuales reciben asesoría de gerentes y directivos exitosos.

Asesoría a los empleados: está dirigida a intervenir en situaciones donde se presenten inconvenientes de tipo laboral como el desacato de la autoridad, ausentismo, entre otros.

Desarrollo de carrera: de acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2002), la carrera es la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, esta teoría plantea que para tener un verdadero desarrollo, la persona debe de ocupar cada vez

cargos más elevados y complejos; esto debe de estar acompañado de estrategias como la evaluación de desempeño para la valoración de los avances.

2.2.6.4. Herramientas de evaluación de desarrollo de la carrera

Las herramientas para la evaluación de carreras, según Chiavenato (2002) están divididas en dos, la evaluación organizacional y la autoevaluación, que comprenden lo siguiente:

Evaluación organizacional:

- **Centros de evaluación:** técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección del talento humano.
- **Pruebas psicotécnicas:** test psicométricos que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
- **Previsiones de ascenso:** juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- **Planificación de la sucesión:** enfocarse en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan.

Autoevaluación:

- **Descripción de cargos:** representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer.
- **Manuales de carrera:** organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
- **Talleres sobre planeación de carrera:** proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas.

2.2.7. Capital Humano

Sastre y Aguilar (2003), exponen que los seres humanos en la organización aportan unos recursos que se denominan capital humano, este capital a su vez se considera un activo intangible que comprende la experiencia, el conocimiento, la propensión a tomar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, siendo estos, los factores que permiten generar una ventaja competitiva.

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda alguna el capital humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar, López y Grandío (2005), afirman que son el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa y son una fuente incuestionable de ventajas de ventajas competitivas a largo plazo.

En este sentido es importante rescatar que para cualquier organización es prioridad crear y mantener en el tiempo ventajas competitivas, de tal manera que si el capital humano es la fuente de dichas ventajas, se hace necesario que este también sea sostenible, por ende la gestión del talento humano entra a jugar un papel determinante en tal propósito; adicional para que la ventaja competitiva sea sostenible es necesario que cumpla cuatro características fundamentales según Sastre y Aguilar (2003), que sea durable, insustituible, inimitable e intransferible

De acuerdo a los planteamientos Sastre y Aguilar (2003), se explica a continuación cada una de las características que requiere el capital humano para ser perdurable en el tiempo como fuente de ventajas competitivas:

Durable. Desde la óptica del capital humano como un activo intangible, se debe aclarar que los recursos y capacidades en las que se basa la ventaja competitiva son durables si no se deprecian en el tiempo, por tanto el capital humano al ser considerado como un activo tendría la posibilidad de depreciarse, pero este no es el caso, puesto que los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados se incrementan con el paso del tiempo gracias a la práctica y la experiencia en la profesión que desempeñan, por consiguiente el capital humano como un activo intangible tiene la virtud de valorarse.

Insustituible. Representa un reto para la gestión del talento humano en las organizaciones, es necesario que las personas desarrollen sus habilidades para que las innovaciones tecnológicas no actúen como sustitutivos de ellos mismos; en un mundo globalizado, dinámico y cambiante, es necesario que los empleados que la organización no desea perder por su alto valor, sean retenidos y apoyados para la potencialización de sus habilidades.

Inimitable. El capital humano y las capacidades que este genera son más difíciles de imitar o reproducir si estas se forman en el contexto único, propio e histórico de la organización, por consiguiente esto significa que un equipo de trabajo consolidado en el tiempo y adaptado a la cultura de la empresa representan la generación de un capital humano único y muy difícil de imitar por la competencia u otras organizaciones.

Intransferible. Finalmente, en cuarto lugar se encuentra el aspecto de la intransferibilidad donde se debe tener claro que las organizaciones no tienen derechos de propiedad sobre los empleados, por tanto una oferta laboral atractiva de la competencia o de cualquier organización permitirían captar al empleado en el que estuvieran interesado. De esta manera se expone que la transferibilidad no es tan fácil puesto que no todas las personas tienen la misma capacidad de adaptarse a distintos entornos, culturas y tecnologías; quienes crean valor en un entorno pueden fallar en otro, por lo tanto la especificidad de los conocimientos y las habilidades que formen una ventaja competitiva, presentaran complejidad al momento de su transferencia si se basan en la complementariedad y capacidad de varios miembros de un equipo, es decir una colectividad, y será mucho más fácil si estas reposan en capacidades individuales.

Conforme a lo anterior, el capital humano es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por lo tanto, para potencializar esa fuente generadora de competitividad para las empresas en los mercados, es necesario promover y mantener en el tiempo, el desarrollo de personal, ya que por medio de este se puede lograr que las personas crezcan al interior de la organización tanto a nivel personal como profesional, logrando así, que estos a su vez incrementen sus niveles de experticia, conocimientos, capacidades decisorias, habilidades,

motivación, compromiso y lealtad, factores claves que los empleados ponen al servicio de la organización para lograr sus objetivos corporativos.

2.3. Marco contextual

El proyecto de investigación se realizó en el departamento del Valle del Cauca (Colombia), lugar donde se encuentran ubicadas empresas de distintos tamaños (pequeñas, medianas y grandes) y sectores económicos, los cuales se detallan en la figura 5 y 8 respectivamente.

El desarrollo de la investigación podría ser de interés para organizaciones en todo el país, sin embargo el contraste entre lo teórico y lo práctico relacionado con el desarrollo profesional se enfocara en empresas ubicadas en la región del Valle del Cauca, por el interés de contribuir al empresariado y la comunidad académica de la región del Valle del Cauca.

El Valle del Cauca es un departamento con grandes ventajas comparativas y competitivas, como la cercanía al puerto de Buenaventura que permite a las empresas la posibilidad de importar y exportar productos terminados, materias primas, materiales de empaque, entre otros; por otro lado cuenta con empresas importantes y agremiaciones reconocidas, de tal manera que se puede considerar que el departamento cuenta con unas ventajas tanto comparativas como competitivas al alcance de las organizaciones.

No obstante, es necesario que estas sean aprovechadas a través del trabajo y las iniciativas de los directivos y miembros de las empresas, por ello, esta investigación se orienta a esta región con el ánimo de aportar los elementos conceptuales y un modelo de desarrollo

profesional que permita potencializar el capital humano, como fuente de competitividad para las empresas del Valle del Cauca.

2.4. Marco conceptual

Desarrollo profesional: proceso por medio del cual la organización educa y orienta al empleado hacia el futuro de manera integral, enfocándose en el crecimiento personal y el desarrollo de su carrera profesional con la intención de prepararlo para los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro la empresa. Esto también se conoce como el desarrollo de la carrera profesional del empleado.

Plan Carrera: programa diseñado por la empresa para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente dentro de la organización por medio de la formación superior, en el cual se definen políticas, requisitos y auxilios económicos para tal fin. Estos planes se encuentran inmersos en modelos de desarrollo profesional y pueden ser parte principal de los mismos.

Entrenamiento: proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña, es muy técnico y se centra en destrezas físicas y repetitivas. También se enfoca específicamente en las actividades del cargo y pretende mejorar el desempeño actual de los trabajadores frente al requerido por la organización para lograr los objetivos propuestos, siendo además un proceso a corto plazo que no trasciendo al plano personal.

Capacitación: proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistémica y organizada con el fin de que las personas adquieran conocimientos, actitudes y competencias en función de los objetivos definidos previamente; busca apalancar el desempeño en el trabajo a través del desarrollo de las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, con el propósito de que contribuyan a los objetivos del negocio.

Competencia: variedad de comportamientos capaces de integrar, movilizar, y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la empresa y valor social para la persona.

Autodirección: la autodirección es un concepto multicomponencial y se observa a través de la presencia en cierto nivel de desarrollo de los siguientes componentes en la persona: planeación y ejecución de estrategias de aprendizaje, uso de la experiencia y conciencia crítica, potencial interno y por último interdependencia social y tecnológica.

Estos componentes apoyan los actos de las personas tanto en su orientación hacia el aprendizaje como hacia sus acciones y conductas en general. Todas las personas poseen un cierto nivel de autodirección, en donde prevalece el desarrollo de los distintos componentes con ciertos nivel para cada, esto dependerá del perfil resultante al momento de que la persona auto describa sus características personales al respecto.

Modelo: es una representación explícita y externa de parte de la realidad como la ven las personas que desean usar el modelo para entender, cambiar, gestionar y controlar dicha parte.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de los conceptos teóricos que permiten la formulación de un modelo de desarrollo profesional.

En el proceso de esta investigación, se encontraron diversas definiciones teóricas relacionadas con el desarrollo de la carrera del empleado en el contexto organizacional, en lo cual se identificó que los autores optan principalmente por el uso de dos términos en sus obras literarias y estudios, el primero de ellos es el *desarrollo profesional* y el segundo el *desarrollo de personal*.

En el uso del concepto de *desarrollo profesional* convergen autores como Gómez, Balkin, y Cardy, en su obra Gestión de Recursos Humanos (2000), también lo hace Bohlander, Snell, y Sherman en su libro Administración de Recursos Humanos (2001), y finalmente Núñez, Grande, y Pedrosa en su artículo de investigación Nuevos Retos en el Desarrollo de la Carrera Profesional: el modelo Boundaryless Career (2011).

En cuanto al uso del concepto de *desarrollo de personal* es manejado por autores como Chiavenato, en su obra literaria Gestión del Talento Humano (2002), García, Murillo y González, en su el libro Los Macro Procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana, y por último Sarries y Casares en su obra las Buenas Practicas de Recursos Humanos (2008).

Conforme a lo anterior y para efectos prácticos, en adelante se utilizara únicamente el término ***desarrollo profesional (D.P.)***, ya que de acuerdo al análisis de los argumentos

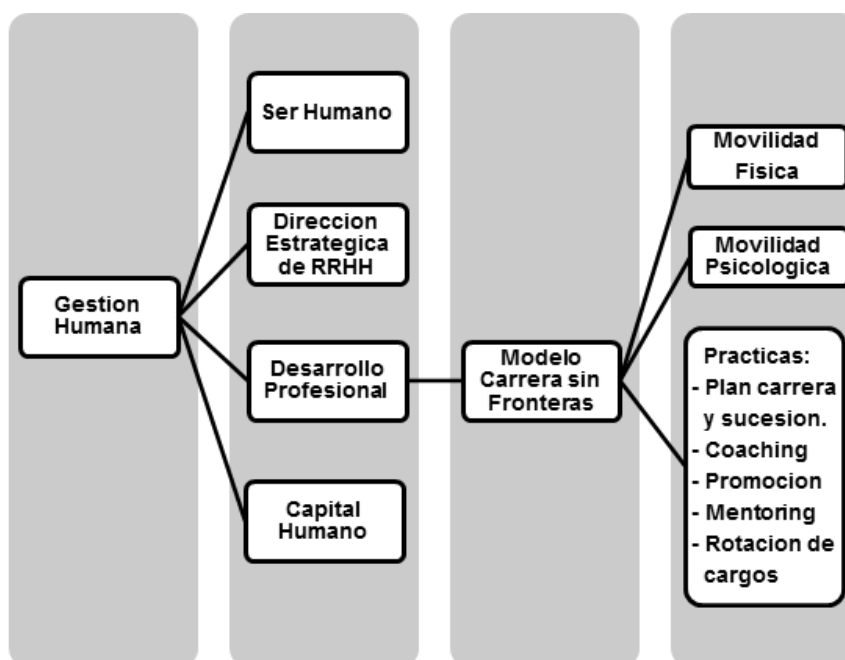
expuestos por los autores sobre *desarrollo de personal y desarrollo profesional*, se encontró que ambos confluyen en afirmar que el desarrollo de la carrera de la persona como empleado en el contexto organizacional se define como un proceso por medio del cual la organización educa, orienta y proyecta al empleado hacia el futuro de manera integral, enfocándose en aspectos del crecimiento personal como en el desarrollo de su carrera profesional, con el objetivo de prepararlo para los futuros cargos que puede llegar a ocupar dentro la empresa.

En cuanto a la formulación del modelo de desarrollo profesional, se tomó como referencia principal el Modelo *Boundaryless Career* (Carrera sin Fronteras), expuesto por Núñez, Grande, y Pedrosa en su artículo de investigación científica *Nuevos Retos en el Desarrollo de la Carrera Profesional: el modelo Boundaryless Career* (2012), porque los autores exponen aspectos importantes y conceptos claros sobre su definición teórica, uso y tendencia, planteándolo como una alternativa integral que incluye varios métodos y técnicas para promover el desarrollo profesional de los empleados en las empresas.

Adicionalmente la formulación del modelo se complementara con los planteamientos teóricos de Segers, Ilke, Daniël, Dave, y Erik, en su estudio *Protean and boundaryless careers: A Study on Potential Motivators* (2008), sumados a los conceptos de Sullivan y Arthur en su estudio *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility* (2006), quienes son autores reconocidos, pioneros y participes de la definición teórica del modelo *Boundaryless Career*; adicional han liderado diferentes investigaciones relacionadas con la evolución del modelo en el ámbito organizacional, dando a conocer las implicaciones, ventajas y debilidades a tener en cuenta en la implementación en el ámbito de las organizaciones.

En el cuadro 3, se presenta el esquema de los conceptos teóricos de la gestión humana en los cuales se basa la formulación de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones.

Cuadro 3. Esquema de conceptos teóricos



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al marco referencial se presenta el anterior esquema teórico (Cuadro 3), en donde se observa como desde la gestión humana se abordan cuatro conceptos fundamentales al momento de administrar al ser humano en las organizaciones, específicamente en la implementación de desarrollo profesional de los empleados; estos conceptos son el ser humano, la dirección estratégica de recursos humanos, el capital humano y finalmente el desarrollo profesional.

Es importante tener claro en que consiste el ser humano, la dirección estratégica de recursos humanos y el capital humano dentro del marco de la gestión humana, puesto que son esenciales para comprender hacia donde apunta el desarrollo profesional, tanto para los intereses de las personas como los de la organización.

Luego de enmarcar el desarrollo profesional dentro de la gestión humana, se presenta el modelo Boundaryless Career, que por sus fundamentos teóricos y prácticas de desarrollo profesional sugeridas, se toma como referencia para orientar el diseño del modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las empresas del Valle del Cauca.

Dentro del modelo Boundaryless Career se destaca las dimensiones de la movilidad física y psicológica la cuales permiten comprender la orientación de la carrera del empleado; por otra parte están las prácticas que sugiere el Boundaryless Career para promover el desarrollo profesional, las cuales son el plan carrera y de sucesión, el coaching, la promoción, el mentoring y la rotación de cargos.

3.2. Identificación de los modelos y prácticas de desarrollo profesional aplicados en las empresas del Valle del Cauca.

3.2.1. Estructura de la encuesta

La encuesta se dividió en cinco partes con el propósito de realizar una caracterización de la de las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca, la cual

permitiera abarcar los distintos de puntos de vista de las partes involucradas en un solo cuestionario, pero sin mezclar los datos para tener objetividad en la información que se desea obtener.

En el cuadro 4, se presenta la estructura de la encuesta, las preguntas de cada parte y su propósito de acuerdo a la caracterización que se desea obtener sobre las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca (formato completo en Anexo 1).

Cuadro 4. Estructura de la encuesta

Parte I	Información de la empresa
	Propósito: esta parte del cuestionario busca determinar el tipo de empresas que participan en la encuesta, de tal manera que se puede garantizar que los encuestados estén vinculados con empresas que cumplan con los requisitos para ser parte de la muestra. Numero de preguntas a realizar: cinco (5). Preguntas: 1) Tamaño de la empresa 2) Cobertura de la empresa 3) Sector económico al que pertenece 4) Es o no de carácter familiar 5) Nombre de la empresa (respuesta opcional)
Parte II	Experiencia y conocimiento del encuestado en Desarrollo Profesional
	Propósito: esta parte del cuestionario pretende identificar que practicas o modelos de desarrollo profesional conocen los encuestados a través de su experiencia laboral y formación, adicional verificar como han relacionado con el tema en las empresas del Valle del Cauca. Numero de preguntas a realizar: cuatro (4). Descripción de las preguntas: 6) ¿Ha participado de algún modelo o plan de Desarrollo Profesional? 7) ¿Cómo se considera frente al desarrollo profesional? 8) ¿Conoce algún modelo de desarrollo profesional? 9) ¿Cuál(es) modelo(s) de desarrollo profesional conoce?
Parte III	Caracterización del Desarrollo Profesional en las empresas del Valle del Cauca
	Propósito: esta parte del cuestionario se enfoca en determinar la forma y el tipo de prácticas que se ejecutan en las empresas del Valle del Cauca, adicional se valida si las practicas realmente se denominan y aplican según su definición teórica. Numero de preguntas a realizar: diez (10).

Descripción de las preguntas: 10) ¿La empresa con la cual usted está vinculado tiene implementado alguna(s) practicas(s) de Desarrollo Profesional? 11) ¿Cuáles prácticas tiene implementada la empresa? 12) Homologación de las prácticas mencionadas por los encuestados, frente a las definiciones técnicas. 13) ¿Defina como se aplican estas prácticas en la empresa? 14) ¿Cuáles son las herramientas usadas para monitorear y controlar las prácticas o planes de desarrollo profesional en la empresa? 15) ¿Cuál es el motivo principal por el cual la empresa apoya el desarrollo profesional? 16) ¿Cuál es el área o proceso de la empresa encargado de la implementación? 17) ¿Cuál ha sido la dificultad principal que ha tenido la empresa con la implementación de prácticas o modelos de desarrollo profesional? 18) ¿La implementación de las prácticas o modelos de desarrollo profesional en su empresa se realizan bajo unas fases de valoración, dirección y desarrollo? 19) ¿Si su empresa no sigue unas fases de valoración, dirección y desarrollo para implementar prácticas o modelos de desarrollo profesional, por favor indique como lo realizan?	
Parte IV Opinión general del encuestado sobre el desarrollo profesional	
Propósito: esta parte del cuestionario hace énfasis en identificar cuáles son las prácticas de desarrollo profesional más importantes para promover el desarrollo profesional desde el punto de vista de los encuestados y adicional las razones por las cuales las consideran importantes para su crecimiento personal y laboral. Numero de preguntas a realizar: tres (3). Descripción de las preguntas: 20) Calificación de las prácticas de uno (1) a cinco (5), donde (5) significa que la práctica es muy importante y (1) es poco importante para promover el desarrollo profesional. Las practicas a calificar son once (11): asesorías, asignación de proyectos, centros de desarrollo interno, coaching, cursos y seminarios, entrenamiento y simulación, mentoring, plan carrera, plan de sucesión, promoción interna y rotación de cargos. 21) ¿Para usted cual es la practicas más importante? 22) ¿Por qué cree que es la más importante?	
Parte V Datos del encuestado	
Propósito: esta última parte del cuestionario pretende caracterizar los cargos de las personas encuestadas con el fin de garantizar que tenga un nivel académico apto (profesionales) para responder el cuestionario. Adicional se toma nota de datos personales (opcionales) para enviar información de interés a las personas que respondieron la encuesta, en retribución a su participación. Numero de preguntas a realizar: tres (3). Descripción de las preguntas: 23) ¿Cuál es el cargo del encuestado? 24) Nombre 25) Correo electrónico	

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Aplicación de la encuesta

Para identificar las prácticas y modelos de desarrollo profesional aplicados en las empresas del Valle del Cauca, se procedió a realizar una encuesta correspondiente a una muestra no probabilística de doscientos cuarenta y cinco (245) empresas de distintos sectores y tamaños, alcanzando la muestra esperada (220), con veinticinco (25) cuestionarios resueltos adicionales a los esperados.

La encuesta se aplicó vía web por medio de la herramienta *Google Drive*, en donde se envió por correo electrónico el link para responder el cuestionario a una base de datos de setecientos cuarenta y cuatro correos de empleados de empresas del Valle del Cauca con cargos de nivel profesional en adelante; adicional se difunde el link del formulario (*Google Drive*) de la encuesta por redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.

A través de estos medios se logró obtener doscientos cuarenta y cinco (245) cuestionarios resueltos, con los cuales se procedió a realizar la respectiva caracterización de las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca.

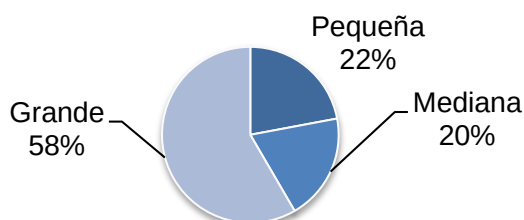
3.2.3. Resultados de la encuesta

3.2.3.1. Información de las empresas (Parte I)

Tamaño de las empresas. En la pregunta 1, se clasifican las empresas por su tamaño según el artículo 2º de la Ley 590 de 2000 (modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de

2004), el cual clasifica las empresas por números de empleados, donde es pequeña si tiene entre diez a cincuenta (10) a cincuenta (50) empleados, mediana entre cincuenta y uno (51) a doscientos (200) empleados, y grande si es mayor a doscientos (200) empleados. En la figura 5, se presenta la distribución de las empresas encuestadas según su tamaño.

Figura 5. Tamaño de las empresas

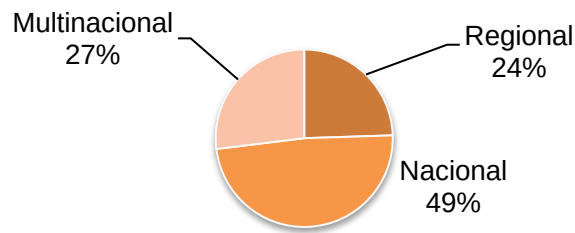


Fuente: elaboración propia.

Según la encuesta el 58% de las empresas encuestadas es de tamaño grande, el 20% son medianas y el 22% de las restante son pequeñas; en este orden de ideas se cumple el propósito de la encuesta en llegar a explorar el desarrollo profesional en los distintos tamaños de empresas para el Valle del Cauca.

Cobertura de las empresas. En la pregunta 2, se clasifica las empresas según su cobertura en el mercado, es decir se determina cuáles son de carácter regional, nacional y multinacional; en la figura 6, se presenta la clasificación de las empresas por cobertura según los resultados de la encuesta.

Figura 6. Cobertura de las empresas

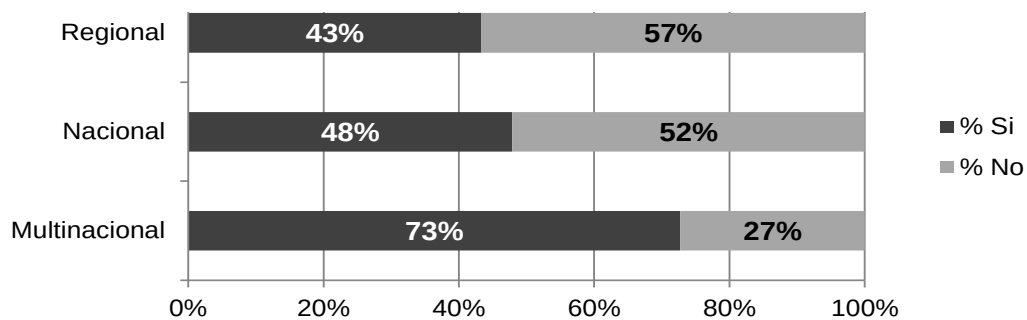


Fuente: elaboración propia.

El 49% de las empresas encuestadas cuentan con cobertura nacional, es decir que operan en distintas ciudades del país e incluido en el Valle del Cauca. Les sigue las empresas multinacionales con una participación del 27% y finalmente las de carácter regional con el 24% operando solamente en el Valle del Cauca.

Dentro de esta medición se destaca que las empresas con mayor nivel de implementación en desarrollo profesional según su cobertura en el mercado, son las multinacionales donde un 73% de estas empresas aplican prácticas de desarrollo profesional (según análisis de preguntas 2 y 10). En la figura 7, se presenta en detalle el nivel de implementación de desarrollo profesional según la cobertura de las empresas.

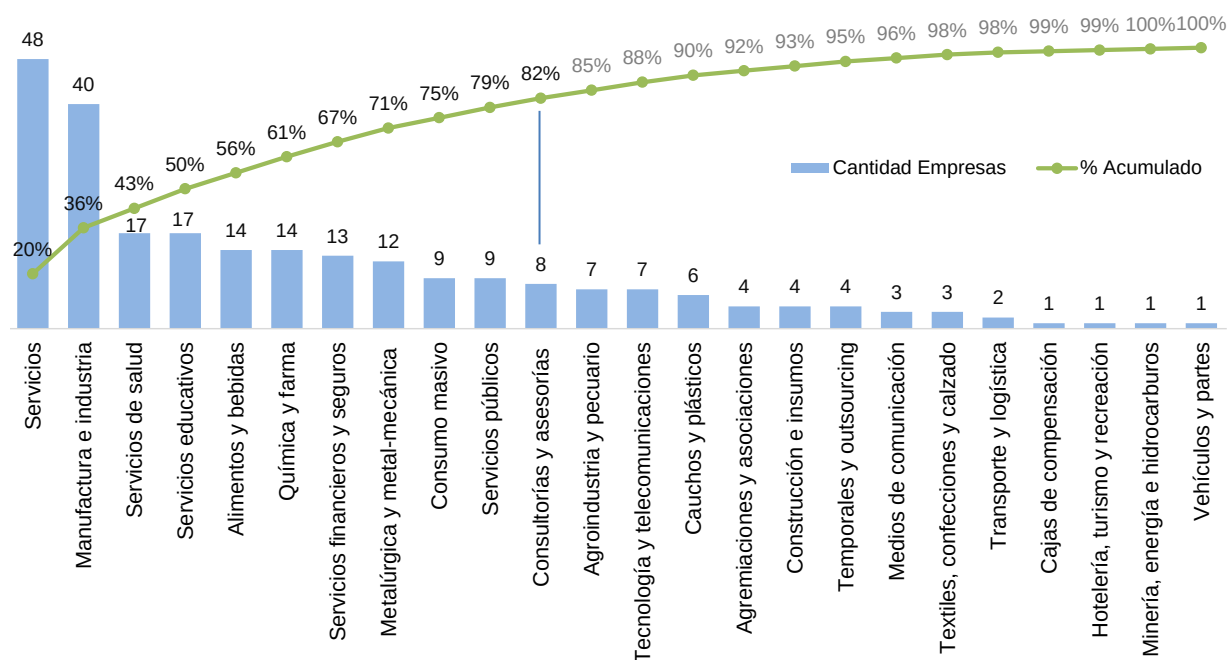
Figura 7. Nivel de implementación de desarrollo profesional en empresas del Valle del Cauca según cobertura de mercado



Fuente: elaboración propia.

Sector económico. En la pregunta 3, se identifica los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas, notándose la participación de empresas de veinticuatro (24) sectores económicos en el Valle del Cauca. En la figura 8, se presenta el Pareto de la encuesta según los sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas.

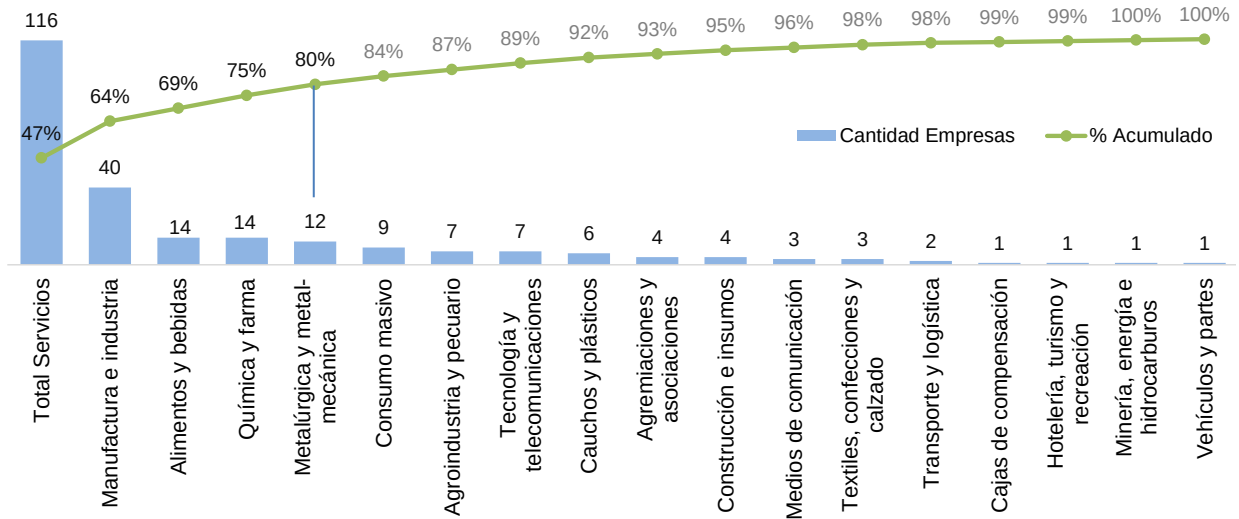
Figura 8. Pareto de empresas por sector



Fuente: elaboración propia.

Según la encuesta, se destaca principalmente el sector servicios y manufactura e industria; en el caso de las empresas de servicios se hizo necesario dividir las a su vez en algunos sectores económicos como salud, educación, financiero y seguros, públicos, y servicios en general, con el propósito de establecer la participación en los distintos subsectores que abarca el amplio sector de servicios, no obstante en la figura 9, se presenta el análisis de sectores unificando los subsectores de servicios en uno solo, el cual es el más representativo según los resultados de la encuesta.

Figura 9. Pareto de empresas por sector consolidado servicios



Fuente: elaboración propia.

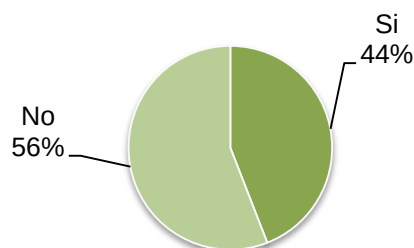
Consolidando los subsectores de servicios, se encuentra que los sectores que componen el ochenta por ciento (80%) del análisis del diagrama de Pareto según la encuesta son servicios, manufactura e industria, alimentos y bebidas, química y farmacia, y la industria metalúrgica y metalmeccánica. Cabe anotar que dentro de las empresas de estos sectores se encuestaron compañías de reconocidas marcas y trayectoria en el mercado local, nacional e incluso internacional, sobre las cuales por motivos de confidencialidad no se devela su nombre.

Empresas de carácter familiar. En la pregunta 4, se identifica las empresas que en su estructura de cargos directivos y gerenciales cuentan con familiares de los socios o propietario para analizar que posibles incidencias tiene esta particularidad en el desarrollo profesional de los empleados de las empresas del Valle del Cauca.

Según los resultados de la encuesta el 44% de las empresas encuestadas son de carácter familiar, es decir que, en su organigrama hay miembros de la familia del propietario o incluso

el mismo ocupando cargos directivos, gerenciales o de jefaturas. En la figura 10, se presenta el porcentaje de empresas de carácter familiar en el Valle del Cauca según la encuesta.

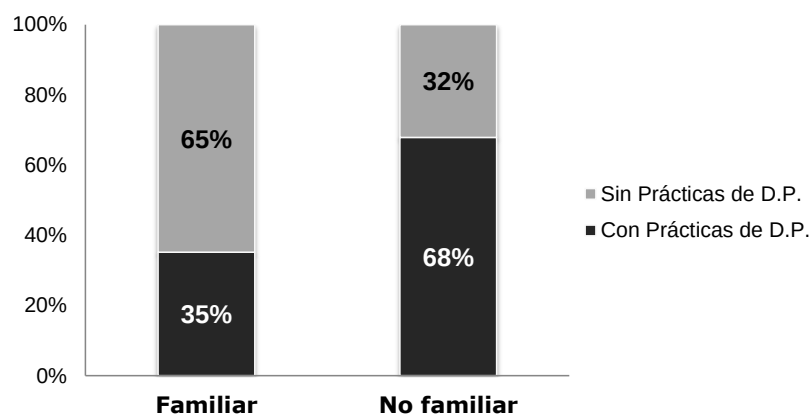
Figura 10. Empresas de carácter familiar



Fuente: elaboración propia.

El hecho de que el 44% de las empresas encuestadas sean de carácter familiar y teniendo en cuenta que son de los distintos tipos de empresa en cuanto a cobertura y tamaño, llama la atención, por ello, otro análisis de las respuestas obtenidas arrojó que las empresas de carácter familiar son menos propensas a implementar desarrollo profesional, mientras que las que no son de carácter familiar son más propensas a tener prácticas de desarrollo profesional (según análisis de preguntas 4 y 10), tal como se observa en la figura 11.

Figura 11. Desarrollo profesional en empresas familiares



Fuente: elaboración propia.

Según el análisis de la gráfica 11, se puede concluir que las empresas que no son de carácter familiar prácticamente duplican en nivel de implementación a las que son de carácter familiar, según la encuesta, un tercio de las empresas familiares apoyan desde el nivel directivo la implementación de estas prácticas, sin embargo podría existir mayor nivel de implementación en estas empresas pero la participación de familiares en la estructura organizacional reducen de manera importante las posibilidades de crecimiento a las personas que están en niveles jerárquicos más bajos, e incluso se dan manejos inadecuados al respecto, según los encuestados.

Nombres de las empresas. En la pregunta 5, se solicita de manera opcional el nombre de la empresa a la cual pertenecer, con el propósito de constatar que sean empresas reconocidas en el Valle del Cauca; los nombres se reservan por temas de confidencialidad.

Según los resultados globales de la parte I de la encuesta, las personas permitieron dar a conocer las características generales de las empresas con las cuales se encuentran vinculados, lo cual es importante, porque dio la oportunidad de explorar compañías reconocidas en sectores significativos para la económica de la región del Valle del Cauca. Por otra parte se detectó implicaciones importantes de las empresas de carácter familiar sobre el desarrollo profesional en las mismas.

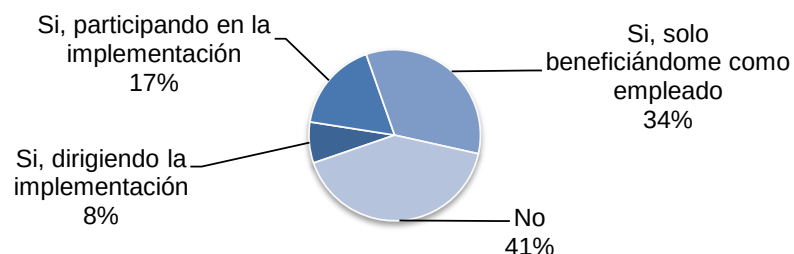
3.2.3.2. Experiencia y conocimiento del encuestado en Desarrollo

Profesional (Parte II)

Participación de los encuestados en planes de desarrollo profesional. En la pregunta 6, se identifica como se han relacionado los encuestados con los planes de desarrollo profesional, es

decir si han participado y de qué forma en planes o programas de desarrollo profesional. En la figura 12, se especifica cómo se han relacionado los encuestados con el desarrollo profesional en su trayectoria laboral.

Figura 12. Participación del encuestado en planes desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia.

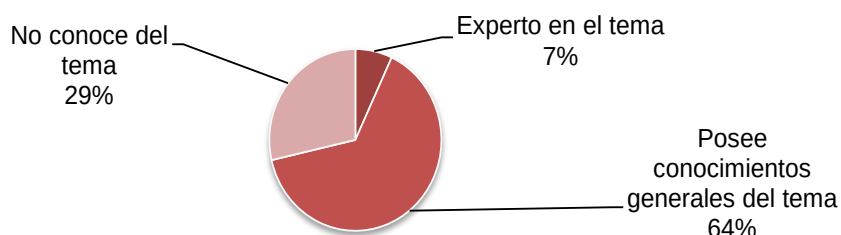
De acuerdo a las respuestas, el 59% de las personas encuestadas han tenido la oportunidad de relacionarse de manera directa o indirecta con los planes o prácticas de desarrollo profesional en alguna empresa, de este grupo de personas el 8% han dirigido implementaciones generalmente desde el proceso de gestión humana, el 17% han participado de las implementaciones y el 34% ha sido beneficiado de estos planes.

El 41% restante de las personas no se ha relacionado con prácticas de desarrollo profesional, lo cual deja un mensaje claro sobre las oportunidades que tienen las empresas del Valle del Cauca en materia para ser más competitivos en sus negocios a partir de las personas, si se promueve el desarrollo profesional de los empleados en una relación gana – gana para las partes.

Nivel de conocimiento de los encuestados sobre desarrollo profesional. En la pregunta 7, se determina que tanto conocimiento posee los encuestados sobre desarrollo profesional,

clasificándolos en tres niveles, los cuales son, *expertos en el tema*, *posee conocimientos generales del tema* y *no conoce del tema*. En la figura 13, se presenta los resultados sobre el nivel de conocimiento de los encuestados.

Figura 13. Nivel de conocimiento del encuestado en D.P.



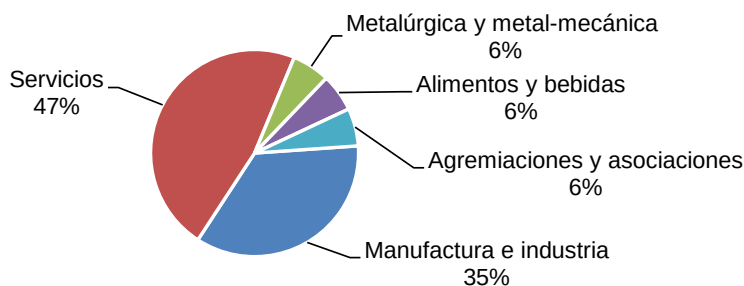
Fuente: elaboración propia.

El 71% del personal encuestado afirmó tener conocimientos sobre desarrollo profesional, de los cuales el 7% se consideraron expertos en el tema y el 64% restante solo poseen conocimientos generales.

De las personas que se consideraron expertas en el tema, se encontró que se concentran en los sectores de servicios y manufactura e industria (según análisis de preguntas 3 y 7), lo cual es proporcional a la participación de las empresas de estos sectores en la encuesta, adicional denota que estas compañías independiente de las dificultades que tengan para implementar con desarrollo profesional, pueden contar con personas capacitadas para realizarlo.

En la figura 14, se detalle en que sectores se encuentran laborando los expertos en desarrollo profesional.

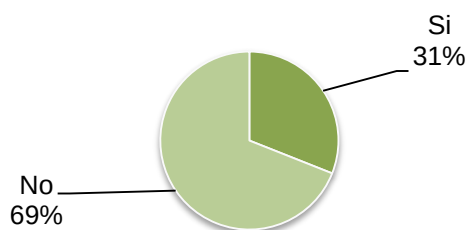
Figura 14. Expertos en desarrollo profesional por sector



Fuente: elaboración propia.

Conocimiento de los encuestados sobre modelos de desarrollo profesional. En la pregunta 8, se valida si las personas encuestadas conocen modelos específicos de desarrollo profesional, con lo cual se pretende comprobar si en las empresas del Valle del Cauca los modelos teóricos se conocen e implementa. En la figura 15, se presenta el porcentaje de personas que afirman conocer modelos de desarrollo profesional.

Figura 15. Conocimiento sobre modelos de desarrollo profesional

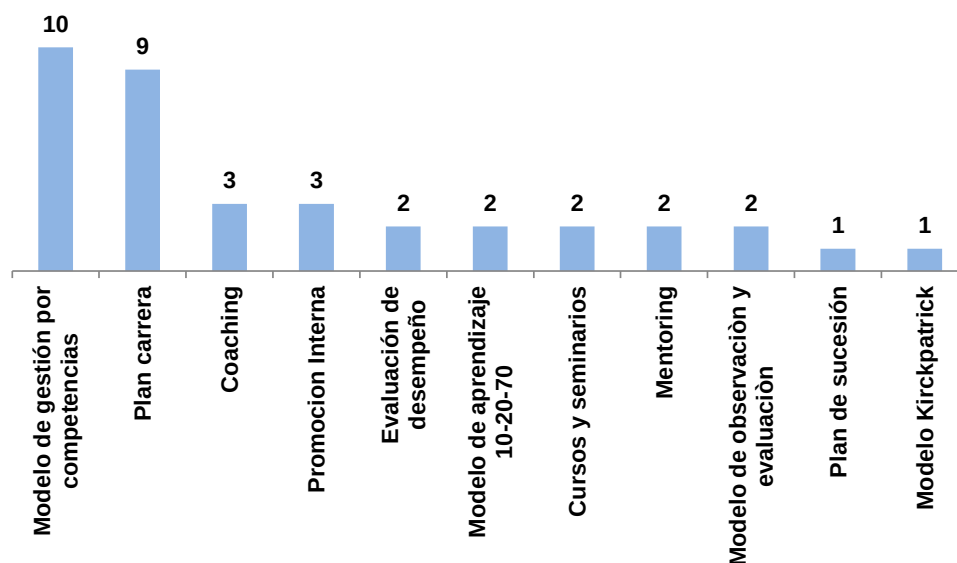


Fuente: elaboración propia.

Dentro del total de las personas que poseen conocimientos en desarrollo profesional, solo el 31% afirmó conocer modelos específicos, para lo cual se realizó una pregunta de respuesta abierta (pregunta 9) con el propósito de explorar los modelos que afirmaron conocer.

Modelos conocidos por los encuestados. En la pregunta 9, se indago que modelos de desarrollo profesional conocen las personas encuestadas; en la figura 16, se presenta los modelos de desarrollo profesional que los encuestados afirmaron conocer.

Figura 16. Modelos de D.P. conocidos según los encuestados



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, las cuales se muestran en la gráfica 16, se encontró que las personas no conocen como tal los modelos de desarrollo profesional Protean Career, Kaleidoscope o el Boundaryless Career (identificados y expuestos en la presente investigación); por el contrario conocen prácticas y métodos de desarrollo profesional específicos como el *plan carrera*, *coaching*, *promoción interna*, *cursos y seminarios*, *mentoring*, y *plan de sucesión*.

También conocen modelos y métodos relacionados con la gestión del conocimiento y del talento humano, tales como la *gestión por competencias*, *evaluación de desempeño*, *modelo de*

aprendizaje 10-20-70, modelo de observación y evaluación y modelo Kirckpatrick, los cuales también fueron confundidos con modelos de desarrollo profesional. De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que no hay un conocimiento amplio en la región del Valle del Cauca sobre los modelos de desarrollo profesional traídos a colación en la presente investigación.

Redondeando los resultados totales la parte II de la encuesta, se puede afirmar que gran parte de la población encuestada tiene al menos conocimientos generales del tema (71%), y poco más de la mitad (59%) se han relacionado directa o indirectamente con el tema, bien sea participando en la implementación de prácticas de desarrollo profesional, o al menos beneficiándose de las mismas, lo cual significa que el tema ha logrado un avance importante en el entorno organizacional de la región de la región del Valle del Cauca.

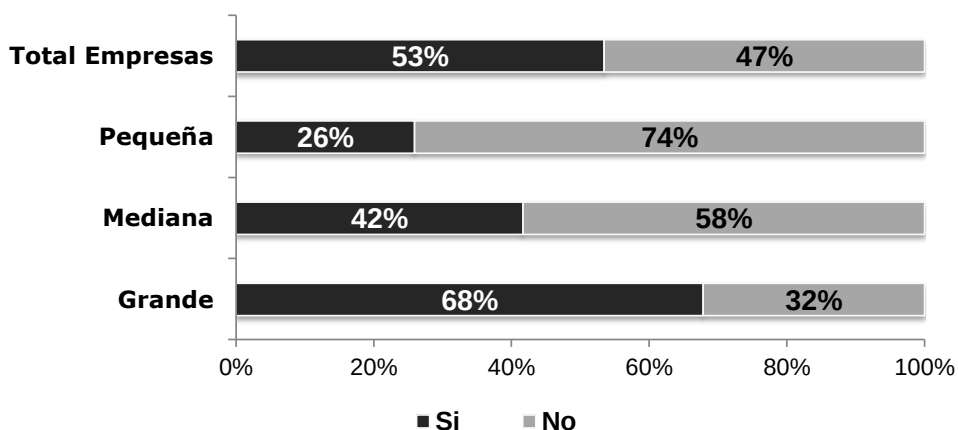
No obstante, frente al conocimiento de los modelos de desarrollo profesional investigados y expuestos en el presente trabajo (Protean Career, Kaleidoscope o el Boundaryless Career), se identificó que no son conocidos, incluso por las personas que se desempeñan en áreas de gestión humana, lo cual denota lo novedoso que pueden ser estos modelos para la comunidad académica y empresarial.

3.2.3.3. Caracterización del Desarrollo Profesional en las empresas del Valle del Cauca (Parte III)

Empresas con prácticas de desarrollo profesional implementadas. En la pregunta 10, se identifica el porcentaje de empresas que cuenta con planes o prácticas de desarrollo

profesional implementadas, adicional se hace una medición del nivel de implementación de desarrollo profesional según el tamaño de las empresas, tal como se plantea en la figura 17.

Figura 17. Nivel de implementación de desarrollo profesional en empresas del Valle del Cauca



Fuente: elaboración propia.

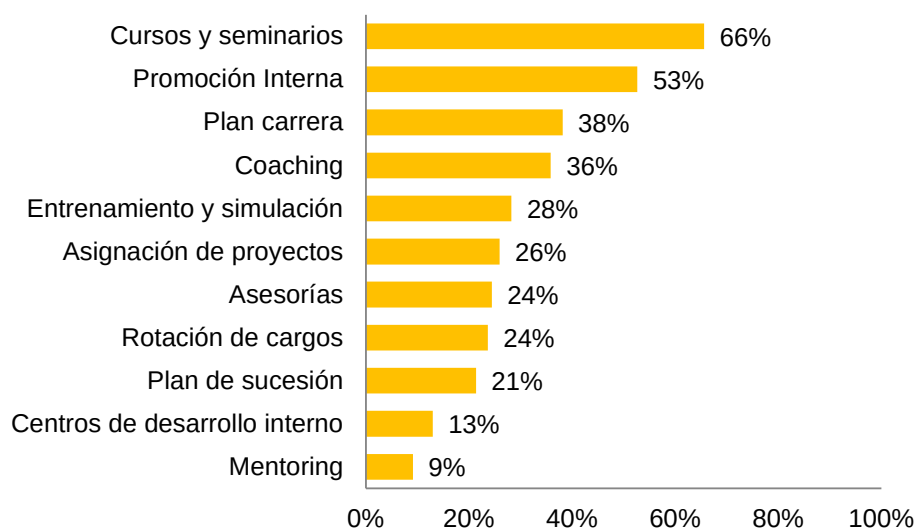
Los resultados de la encuesta arrojaron que el 53% de las empresas en general cuentan con planes o prácticas de desarrollo profesional, sin embargo al desagregarlas por tamaño, se evidencia que el mayor porcentaje de empresas con prácticas o planes de desarrollo profesional en el Valle del Cauca son las grandes, mientras que las pequeñas son las que menos implementación poseen en desarrollo profesional (según análisis de preguntas 1 y 10).

Esto refleja como las empresas grandes tienen mayores probabilidades de implementar desarrollo profesional, gracias a que sus estructuras de personal son más robustas, cuenta con mayores recursos financieros y poseen equipos o áreas de gestión humana organizadas y capacitadas para promover el desarrollo profesional de los empleados.

Prácticas implementadas en las empresas del Valle del Cauca. En la pregunta 11, se constata si las prácticas o métodos de desarrollo profesional más representativos en la teoría, son llevados a cabo en las empresas de la región del Valle del Cauca, sobre lo cual se evidencia que todas las prácticas planteadas en la encuesta son implementadas en las empresas, sin especificar todavía su nivel de aplicación práctico. Estas prácticas son *mentoring, centros de desarrollo interno, plan de sucesión, rotación de cargos, asesorías, asignación de proyectos, entrenamiento y simulación, coaching, plan carrera, promoción interna, cursos y seminarios.*

Nivel de implementación de las prácticas más representativas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca. En la pregunta 12, se determina que tanto son aplicadas las prácticas o métodos de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca; en la figura 18, se presenta el nivel de implementación de cada una de las prácticas más representativas según la revisión teórica.

Figura 18. Porcentaje de aplicación de las prácticas de D.P. en empresas vallecaucanas



Fuente: elaboración propia.

Dentro del grupo de empresas que tienen implementadas prácticas o planes de desarrollo profesional, se encontró que los cursos y seminarios es la práctica más común, donde el 66% de las empresas lo realizan constantemente para sus empleados.

Los cursos y seminarios a pesar de ser la práctica más implementada por las empresas, no fue catalogada como la de mayor importancia para promover el desarrollo según la opinión de los encuestados, lo cual sugiere que las empresas revisen cual es la efectividad de esta prácticas de cara al crecimiento profesional de los trabajadores, o si por el contrario le esta apuntado a otro propósito diferente en la organización y no al desarrollo profesional.

La promoción interna también se destaca en el segundo lugar de implementación, donde el 53% las empresas que tienen prácticas desarrollo profesional la llevan a cabo; cabe anotar que la promoción interna fue catalogada como la segunda práctica más importante para promover el crecimiento laboral y profesional del empleado (ver parte IV).

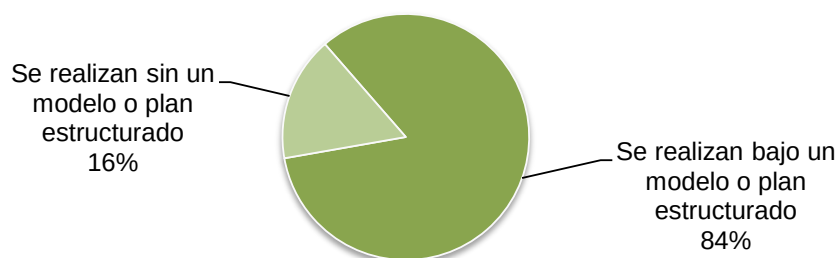
El plan carrera a pesar de ser una de las prácticas más importantes para promover el desarrollo profesional según la percepción de los encuestados (ver parte IV), no representa un alto nivel de aplicación, tan solo el 38% de las empresas del Valle del Cauca que cuentan con planes de desarrollo profesional, implementan esta práctica.

En las empresas grandes se encontró que las prácticas más utilizadas son los cursos y seminarios en primer lugar, sumados a la promoción interna y los planes carrera respectivamente. En las pequeñas y medianas del Valle del Cauca se prioriza en promoción interna, cursos y seminarios, de tal manera que los planes carrera no están en sus prioridades. La asignación de proyectos también es una alternativa para este tipo de empresas, en el caso de las empresas medianas ocupa el tercer lugar como la práctica más utilizada.

El coaching pese a no estar en las prioridades del desarrollo profesional de las empresas del Valle del Cauca según la encuesta, tiene la particularidad de estar implementándose en todos los tipos de empresa, haciendo presencia como una práctica medianamente usada, pero que cada día toma más espacios para promover el desarrollo del empleado en la organización.

Como se aplican las prácticas de desarrollo profesional en las empresas. En la pregunta 13, se determina si las empresas del Valle del Cauca realizan la implementación de prácticas de desarrollo profesional bajo un modelo o plan estructurado. En la figura 19, se presenta los resultados sobre la forma como se implementan las prácticas o métodos de desarrollo profesional.

Figura 19. Aplicación estructurada de los planes de desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia.

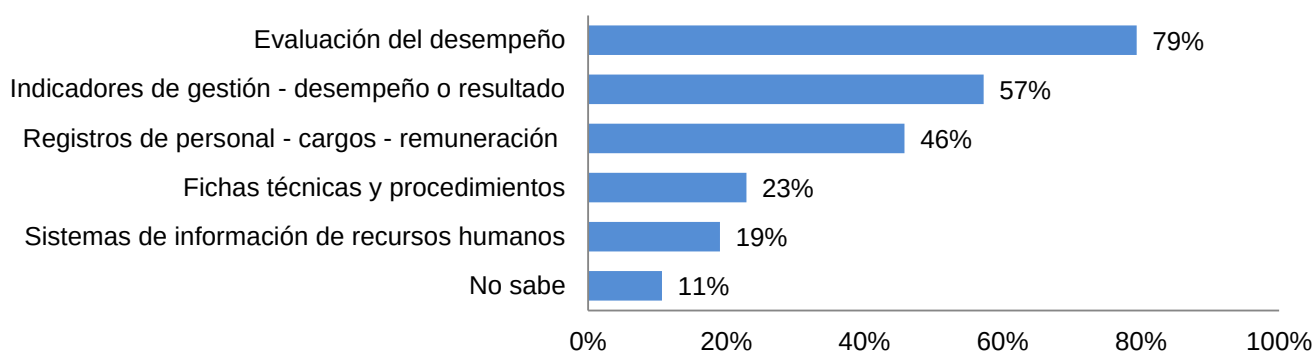
De las empresas que tienen implementadas prácticas o planes de desarrollo profesional, el 84% lo realizan de una forma estructurada, permitiendo con esto un mayor control sobre los programas, en cuanto a recursos, cobertura, propuesta, metas y objetivos.

El 16% de las empresas restante implementan desarrollo profesional sin contar con una metodología clara para la planeación y ejecución de las prácticas o programas de desarrollo

profesional, lo que puede llevar al no cumplimiento de las metas propuestas, el mal uso del tiempo y de los recursos, sumado a posibles inconformidades de los empleados y directivos por las deficiencias en la implementación.

Métodos de control usados por las empresas para la implementación de prácticas de desarrollo profesional. En la pregunta 14, se valida cuáles son las herramientas de mayor uso por parte de las empresas del Valle del Cauca para controlar y hacer seguimiento a los planes de desarrollo que implementan; en la figura 20, se presentan los resultados al respecto.

Figura 20. Métodos de control para los planes o prácticas de D.P.



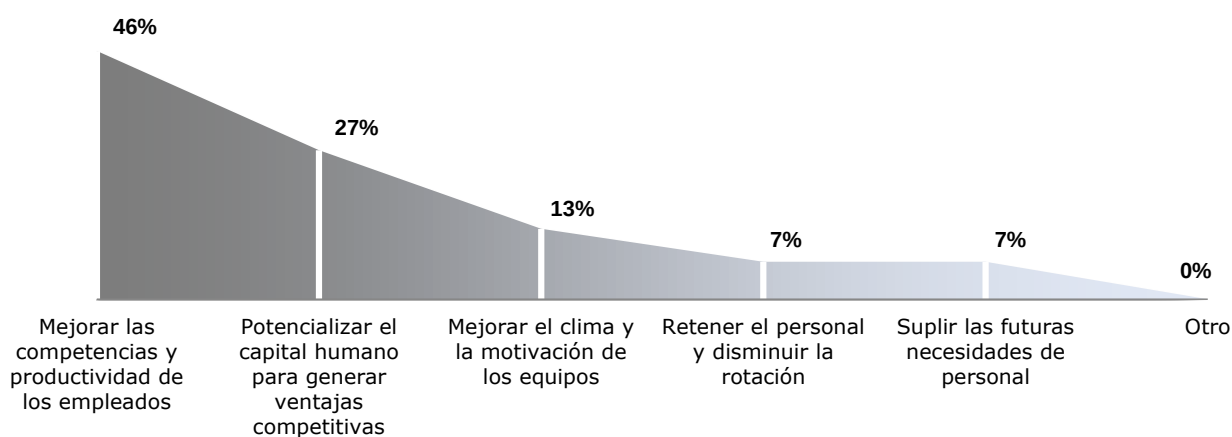
Fuente: elaboración propia.

Para la implementación de las prácticas o planes de desarrollo profesional, se halló que el control más frecuente es la evaluación de desempeño, esta herramienta es usada en el 79% de las empresas que cuentan con planes de desarrollo profesional, seguida por los indicadores de gestión, desempeño o resultado, con un 57% de implementación. Estas dos herramientas están ligadas al desempeño individual que cada persona en su cargo, monitoreando el rendimiento,

los resultados y el progreso de las competencias de los empleados bajo los planes de desarrollo profesional.

Propósito de las empresas con la implementación de desarrollo profesional. En la pregunta 15, se indaga sobre cuáles son las razones principales por las cuales las empresas promueven e invierten en la implementación de planes o prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca, lo cual arroja que el propósito principal es el mejoramiento de las competencias y de la productividad de los empleados, donde el 46% de las empresas le apunta a este propósito, tal como se muestra en la figura 21.

Figura 21. Propósito de las empresas con el desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia.

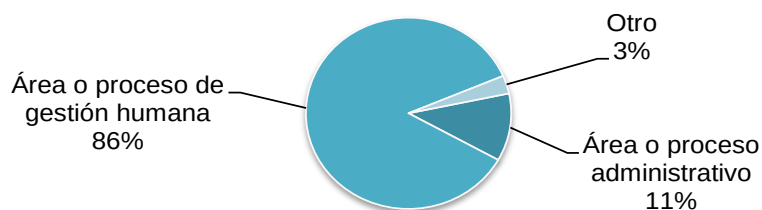
En segundo lugar se posiciona con un 27%, el objetivo de potencializar el capital humano para generar ventajas competitivas, lo cual se considera como una visión de mayor alcance en lo que se pretende lograr con el desarrollo profesional, ya que busca concientizar a los empresarios y empleados que la competitividad del negocio reside el capital humano de sus empleados, y que no solo se puede analizar desde la óptica de la productividad.

Al momento de analizar por separado la opinión de los profesionales, los directivos y las áreas de gestión humana, este patrón se conserva, es decir, el propósito principal que se busca al implementar planes o prácticas de desarrollo profesional es mejorar las competencias y productividad de los empleados.

Particularmente en la percepción de los profesionales de otras áreas, es decir las personas que no ocupan cargos directivos ni de gestión humana, también consideran de manera importante los programas de desarrollo profesional pueden ser un elemento para ayudar a mejorar el clima organizacional.

Área o proceso encargado de implementar los planes de desarrollo profesional en las empresas. En la pregunta 16, se identifica cual es el área o proceso funcional que se encarga de implementar los planes o prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca, donde se constató que el principal responsable es el área o proceso de gestión humana, tal como se representa en la figura 22.

Figura 22. Área o proceso encargado del desarrollo profesional



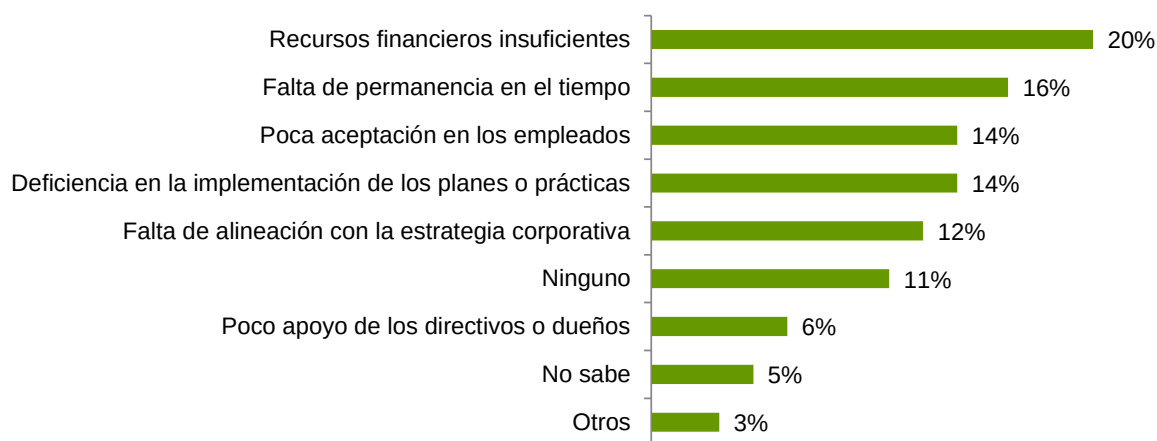
Fuente: Elaboración propia.

Se identificó que el 86% de las empresas que implementan prácticas desarrollo profesional en el Valle del Cauca, lo dejan en manos de las áreas, procesos o departamentos de gestión

humana que tienen estructurados al interior de su organización. El 14% de empresas restantes deja principalmente esta labor en manos de procesos administrativos, lo cual es una brecha general por trabajar en todos los tipo de empresas, puesto que no se evidencian concentración alguna de este fenómeno en un sector o tamaño de empresa específico.

Dificultades que presentan las empresas en la implementación de planes o modelos de desarrollo profesionales. En la pregunta 17, se identifica cuáles son las dificultades que presentan las empresas del Valle del Cauca en sus planes o prácticas de desarrollo profesional implementados. En la figura 23, se presenta los resultados obtenidos de la encuesta sobre cuáles son las dificultades presentadas en las empresas del Valle del Cauca en sus implementaciones de prácticas o planes de desarrollo profesional para sus empleados.

Figura 23. Dificultades en la implementación de D.P.



Fuente: elaboración propia.

La dificultad más representativa según los resultados de las encuestas es la falta de recursos financieros, el 20% de los encuestados considera que la dificultad principal es la falta de

asignación de recursos financieros suficientes para llevar a cabo al pie de la letra los planes de desarrollo propuestos por la empresa.

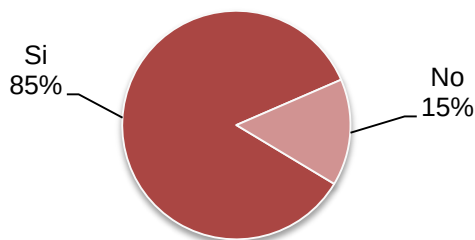
A pesar de que la dificultad principal a nivel general resulto ser la falta de recursos financieros suficientes, existen otras dificultades que no están muy lejos de esta en la participación porcentual y también son significativas para las empresas, por ejemplo la falta de permanencia en el tiempo (16%), poca aceptación de los empleados (14%), deficiencias en la implementación de los planes o prácticas de desarrollo profesional (14%) y la falta de alineación del programa con la visión de la empresa (12%), son dificultades latentes para subsanar al momento de implementar desarrollo profesional.

Profundizando sobre la variación de las dificultades según el tamaño de la empresa, se encontró que el tema financiero es el principal inconveniente para todas; sin embargo al analizar en las empresas grandes se identifica que además del tema financiero, la falta de permanencia en el tiempo de las actividades de desarrollo profesional y la poca aceptación de los empleados son los factores más negativos para la ejecución de los programas, mientras que en empresas medianas y pequeñas, seguido al tema financiero, está la deficiencia en la implementación de los programas, lo que denota la falta de maduración de las áreas de gestión humana en este tipo de empresas en lo referente a la implementación de planes de desarrollo.

Aplicación de las prácticas de desarrollo profesional por fases en las empresas. En la pregunta 18 y 19, se indaga específicamente si las empresas del Valle del Cauca que cuentan con planes de desarrollo profesional, realizan la implementación a través de las fases de valoración, dirección y desarrollo, las cuales, desde los planteamientos teóricos son las sugeridas para realizar una adecuada implementación según Gómez et al. (2008). En la figura

24, se presenta los resultados de la encuesta sobre la implementación de desarrollo profesional por fases en las empresas de la regional del Valle del Cauca.

Figura 24. Implementación de desarrollo profesional por fases en la práctica empresarial



Fuente: elaboración propia.

Entre el grupo de empresas que afirmaron contar con planes estructurados de desarrollo profesional, se identificó que específicamente el 85% lo realizan a través de las fases de valoración, dirección y desarrollo como lo sugiere Gómez et al. (2008), el 15% afirma que no se sigue estas fases.

De acuerdo a este resultado se puede afirmar que las áreas encargadas del desarrollo profesional que en su mayoría son las de gestión humana, tienen la capacidad de planear y ejecutar adecuadamente la implementación de los planes o prácticas de desarrollo profesional, lo cual sugiere que al momento de implementar planes de desarrollo para los empleados se trabaje con mayor énfasis en mitigar las dificultades que se dan en el entorno organizacional de cara al empleador y el empleado (ver figura 23).

Resumiendo los resultados de la parte III de la encuesta, se logró identificar que en cualquier tamaño de empresa se dan prácticas de desarrollo profesional, sin embargo es evidente que en las empresas grandes predomina la implementación de estas prácticas o

programas para los empleados, puesto que su estructura y recursos dan mayores posibilidades para promover el desarrollo profesional, adicional son más conscientes de la importancia del tema y los beneficios para las partes, no obstante con oportunidades de mejora y un camino importante por recorrer en el tema.

En cuanto a las prácticas predominan los cursos y seminarios, más de la mitad de las empresas la ejecutan de manera estructurada, es decir con un programa elaborado y un propósito de cara a los empleados y la organización; la promoción interna también se destaca, más de la mitad de las empresas promueven estos movimientos de ascenso o cambios de cargo para estimular el crecimiento de los empleados en la organización. Estas prácticas se realizan de manera estructurada en el 74% de las empresas, sin embargo, no todas siguen un proceso de fases de valoración, dirección y desarrollo, esto tan solo lo hace alrededor la mitad de las empresas.

En cuanto a los propósitos por los cuales se implementa programas de desarrollo profesional en las organizaciones del Valle del Cauca, lidera el mejoramiento de las competencias y productividad de los empleados (46%), lo cual se relaciona con una visión sobre las habilidades y el rendimiento del empleado en sus funciones, mientras en segundo lugar tan solo una cuarta parte de las empresas consideran que la implementación del desarrollo profesional puede potencializar el capital humano para generar ventajas competitivas en sus negocios. El resto de empresas lo plantean con fines de mejorar el clima organizacional, la retención del personal y suplir necesidades futuras de personal.

En lo referente a mecanismos de control para la ejecución y seguimiento de los programas de desarrollo profesional, la evaluación del desempeño es la más usada, complementada con indicadores de gestión, desempeño y resultados.

Respecto a las dificultades que tienen los programas de desarrollo profesional en las empresas no se evidenció predominancia de una causa específica, sin embargo la falta de recursos financieros es la causa que ligeramente ocupó el primer lugar frente a situaciones como la falta de permanencia en el tiempo, poca aceptación de los empleados, deficiencias en la implementación de los planes o prácticas de desarrollo profesional y la falta de alineación de los programas con la visión de la empresa.

También se evidencia una brecha ligera, pero importante a tener en cuenta, y consiste en que los procesos de implementación de programas de desarrollo profesional no son totalmente ejecutados por áreas o procesos de recursos humanos, se encontró que un 14% de las empresas dejan esta responsabilidad en manos de procesos administrativos o afines, los cuales necesariamente no son los más idóneos para esta tarea.

3.2.3.4. Opinión general de los encuestados sobre el desarrollo profesional (Parte IV)

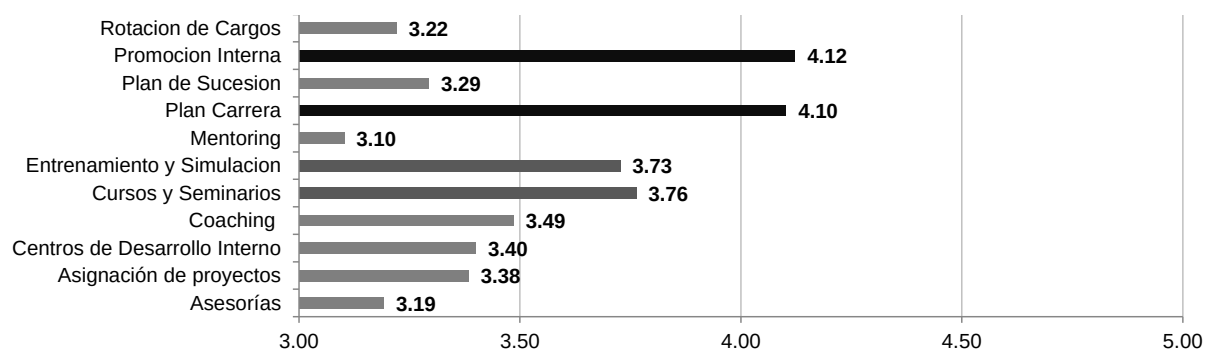
Calificación de las prácticas en nivel de importancia para promover el desarrollo profesional del empleado según los encuestados. En la pregunta 20 de la encuesta, se enfoca en la opinión de los encuestados a cerca del nivel de importancia de cada una de las prácticas de desarrollo profesional para promover el crecimiento laboral y personal del

empleado, estas prácticas son *mentoring*, *centros de desarrollo interno*, *plan de sucesión*, *rotación de cargos*, *asesorías*, *asignación de proyectos*, *entrenamiento y simulación*, *coaching*, *plan carrera*, *promoción interna*, *cursos y seminarios*.

Para ello se utilizó la escala de Likert como mecanismo de medición para el grado de importancia que le dan los empleados a las distintas prácticas de desarrollo profesional en el ámbito organizacional, en el cual se mide el nivel de importancia según la percepción de los encuestados, calificándola de uno (1) a cinco (5), siendo cinco la práctica más importante y uno lo menos importante para promover el desarrollo profesional del empleado en las organizaciones.

En la figura 25, se presenta los resultados de la medición de la percepción de los encuestados sobre las prácticas de desarrollo profesional y su importancia para promover el desarrollo del empleado.

Figura 25. Calificación de las prácticas de desarrollo profesional por parte de los encuestados



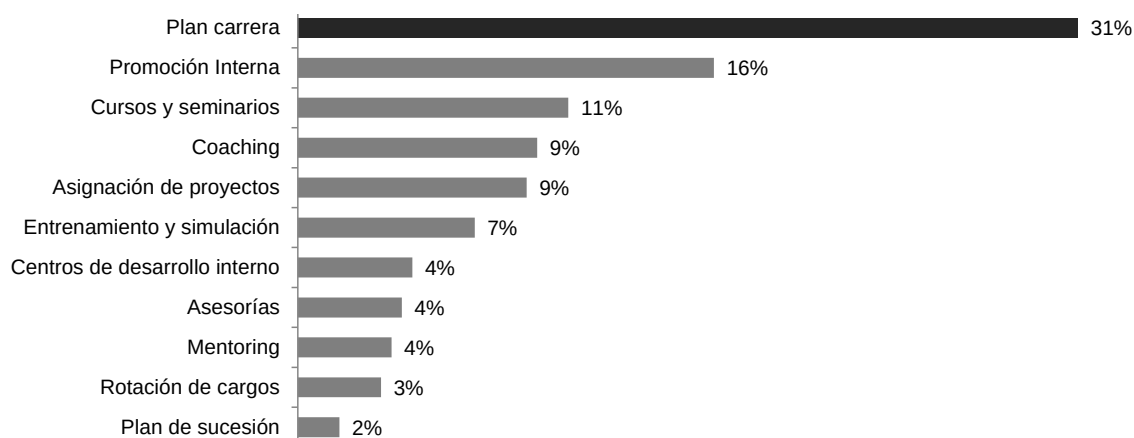
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la calificación de los encuestados, se identificó que las prácticas más importantes para promover el desarrollo profesional de los empleados son la promoción

interna y el plan carrera, las cuales alcanzaron el mayor nivel de importancia con 4.12 y 4.10 puntos respectivamente. Le siguen a estas en nivel de importancia, los cursos y seminarios y el entrenamiento y simulación.

La práctica más importante para promover el desarrollo profesional de los empleados según los encuestados. En la pregunta 21, se identifica cual es la práctica preferida al momento de promover el desarrollo profesional desde el punto de vista de los encuestados en donde el plan carrera ocupo el primer lugar, tal como se muestra en la figura 26.

Figura 26. La práctica más importante según los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Al momento de indagar a todos los encuestados cual practica escogerían para promover el desarrollo profesional en sus empresas, el 31% eligió el plan carrera, ubicándolo en el primer lugar de preferencia; en segundo lugar se situó la promoción interna con un 16%, lo cual es un resultado que destaca que al momento de elegir entre las dos prácticas más representativas para los encuestados, la preferida es el plan carrera por el mayor alcance que puede tener

frente a la promoción interna que muchas veces no es estructurada y se da de manera informal conforme a la dinámica del día a día en las empresas.

Razones de los encuestados para considerar las prácticas más importante. En la pregunta 22, se indaga de manera abierta a los encuestados cuál es la razón principal por la que eligieron la practica con mayor nivel de preferencia, es decir el plan carrera (según pregunta 21), sobre la cual se considera que su importancia se debe a que son incluyentes, pueden combinarse con otras prácticas de desarrollo profesional, generan metas para la empresa y el trabajador, promueven la estabilidad y motivación de los empleados.

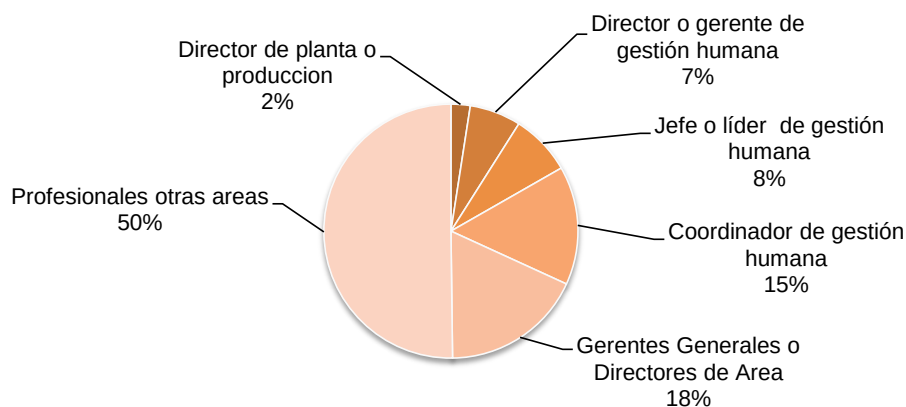
Respecto a la opinión de los encuestados que trabajan de profesión en áreas o departamentos de gestión humana (coordinadores, jefes y directores), optaron también por elegir el plan carrera como la práctica más importante al momento de promover el crecimiento profesional del empleado en la organización (según análisis de preguntas 21 y 23); particularmente este grupo de profesional en áreas de gestión humana no coincidió en el segundo lugar con los resultados generales, para los profesionales en gestión humana el segundo lugar lo ocupa los cursos y seminarios, como un mecanismo de constante capacitación y aprendizaje para que el empleado desarrolle sus habilidades y competencias.

3.2.3.5. Datos del encuestado (Parte V)

Cargos de los encuestados en las empresas. En la pregunta 23, se indaga por los cargos que ocupan los encuestados en las empresas, lo que pretende identificar la distribución jerárquica de los participantes en el cuestionario, quienes al menos deben tener estudios

profesionales. La distribución de los cargos de las personas encuestadas se presenta en la figura 27.

Figura 27. Cargos de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

El total de los encuestados son empleados y profesionales de distintas áreas en reconocidas organizaciones que operan en la región, las cuales por motivos de confidencialidad no se mencionan, sin embargo cabe anotar que son personas escogidas con un nivel académico apto para la aplicación del cuestionario.

En los resultados se evidenció que el 50% de los encuestados son empleados de distintas áreas o departamentos en las empresas, es decir profesionales que no está en cargos de directivos o de jefatura, los cuales representan de manera importante la opinión del personal táctico u operativo de las empresas encuestadas frente al tema investigado.

El 50% restante de los encuestados ocupan cargos directivos y de jefaturas en sus respectivas empresas, lo cual es relevante porque dan la óptica sobre el desarrollo profesional desde un nivel jerárquico más alto en la organización. Dentro de estos directivos y jefes, se

destaca la participación de coordinadores, líderes y directos de áreas o departamentos de gestión humana en las empresas (30% del total de encuestados), los cuales dan la óptica no solo desde la parte estratégica y directiva, sino que también lo hacen desde el ángulo de la gestión humana.

Nombre y correo electrónico del encuestado. En las preguntas 24 y 25 se solicita de manera opcional el nombre y correo electrónico de los encuestados, para enviarles información de interés sobre los resultados de la encuesta como retribución a su participación en el estudio.

3.3. Análisis comparativo de los modelos teóricos frente a las prácticas de desarrollo profesional en las empresas del valle del cauca, identificando aspectos importantes para el diseño de un modelo.

3.3.1. Análisis de los modelos teóricos frente a las prácticas empresariales

Para el presente trabajo se trajo a colación tres modelos de desarrollo profesional que durante las últimas dos décadas han sido objeto de investigación y desarrollo por expertos de la materia en Estados Unidos y Europa debido a sus aportes en el estudio del desarrollo de la carrera del empleado. Según la referenciación teórica de esta investigación, los modelos a contrastar con las prácticas empresariales de la región del Valle del Cauca son:

- Boundaryless Career (Carrera sin Fronteras)
- Protean Career (Carrera proteica)

- Kaleidoscope (caleidoscopio)

En el cuadro 5, se presenta un análisis comparativo entre el resultado de la encuesta en las empresas del Valle del Cauca y los modelos y métodos teóricos sobre desarrollo profesional investigados en el presente trabajo, el cual busca comparar el conocimiento y aplicabilidad que se tiene a nivel empresarial.

Cuadro 5. Comparativo entre Modelos Teóricos vs. Prácticas

MODELOS TEÓRICOS	DIMENSIONES	APLICACIÓN PRACTICA EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA SEGÚN ENCUESTA
Boundaryless Career (Carrera sin Fronteras)	Movilidad Física y Psicológica	Este modelo como tal no evidenció aplicación concreta en las empresas, las dimensiones que este plantea no se demuestran en los programas o métodos de desarrollo profesional implementados en las empresas, sin embargo las prácticas que este modelo sugiere (<i>plan carrera y sucesión, promoción, mentoring, coaching y rotación de cargos</i>) si son conocidas y aplicadas en programas específicos de desarrollo, pero no bajo la filosofía del modelo.
Protean Career (Carrera proteica)	Valores Rectores y Autodirección	No se identificó el uso de este modelo o prácticas asociadas al mismo.
Kaleidoscope (caleidoscopio)	Autenticidad, Balance y Cambio.	No se identificó el uso de este modelo o prácticas asociadas al mismo.

Fuente: elaboración propia.

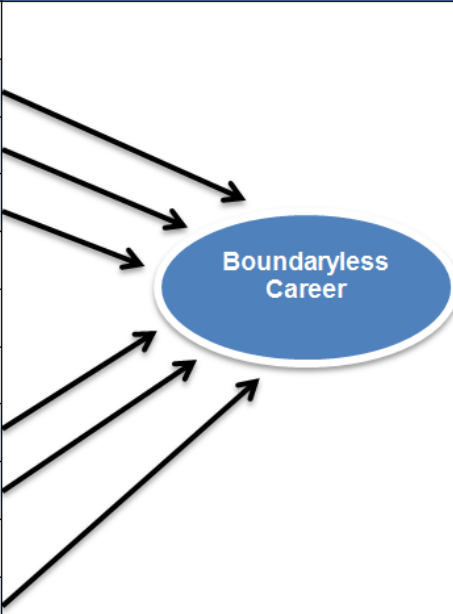
Pese a que no se evidenció aplicación concreta y definida de los modelos anteriores en las empresas vallecaucanas, si se encontró niveles importantes de aplicación de las prácticas o métodos de desarrollo profesional planteados en uno de los modelos investigados, el cual fue el Boundaryless Career.

Este modelo según Núñez et al. (2012), abarca el diseño de planes de carrera y de sucesión, coaching, promoción interna, mentoring y rotación de cargos, las cuales son prácticas reconocidas e implementadas en varias de las empresas del Valle del Cauca según la encuesta

(ver cuadro 5). Sin embargo no están atadas a una implementación estructurada bajo las dimensiones del Boundaryless Career, es decir orientadas por la movilidad física y psicológica.

En el cuadro 6, se presenta un comparativo de las prácticas o métodos más representativos en desarrollo profesional según el marco referencial, frente al nivel de implementación práctico en las empresas del Valle del Cauca; también se resalta los métodos que hacen parte del modelo Boundaryless Career y que actualmente se están ejecutando en las empresas sin seguir la filosofía de este modelo como tal, según los resultados de la encuesta.

Cuadro 6. Grado de implementación de las prácticas de desarrollo profesional frente al modelo Boundaryless Career

Prácticas o métodos más representativos	Implementación en las empresas del Valle	Grado de Implementación en empresas del Valle	Prácticas relacionadas con el modelo Boundaryless Career (Carrera sin Fronteras)
Cursos y seminarios	SI	66%	
Promoción interna	SI	53%	
Plan carrera	SI	38%	
Coaching	SI	36%	
Entrenamiento y simulación	SI	28%	
Asignación de proyectos	SI	26%	
Asesorías	SI	24%	
Rotación de cargos	SI	24%	
Plan de sucesión	SI	21%	
Centros de desarrollo interno	SI	13%	
Mentoring	SI	9%	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la investigación teórica, se plantearon como representativas once (11) prácticas de desarrollo profesional, las cuales se describieron anteriormente en el cuadro 6; se comprobó que estas once prácticas han sido implementadas por las empresas y por ende experimentadas por los empleados.

Las prácticas sugeridas por el modelo de Boundaryless Career están siendo implementadas por las empresas del Valle del Cauca, entre ellas se destacan la promoción interna, el plan carrera y el coaching por estar dentro de los cuatro primeros lugares en nivel de aplicación por las empresas que tienen desarrollo profesional implementado en la actualidad. La promoción interna es la práctica con mayor nivel de implementación respecto a las planteadas por el modelo Boundaryless Career y el mentoring es la de menor nivel de implementación.

3.3.2. Aspectos importantes para tener en cuenta en el diseño de un modelo

En la caracterización de las prácticas de desarrollo profesional a través de la encuesta se identificaron aspectos de carácter conceptual, estratégico, técnico y cultural, los cuales son importantes para tener en cuenta al momento de diseñar e implementar modelos o prácticas de desarrollo profesional en las empresas del Valle del Cauca.

3.3.2.1. Aspectos conceptuales

- Los modelos de desarrollo profesional Boundaryless Career (Carrera sin Fronteras), Protean Career (Carrera proteica), Kaleidoscope (caleidoscopio) no son conocidos por la comunidad empresarial según la encuesta, por lo tanto los beneficios que estos pueden ofrecer, aun no son dimensionados, explorados y utilizados en su totalidad por los empresarios y empleados.
- En la práctica empresarial del Valle del Cauca, los métodos o técnicas de desarrollo profesional son confundidas con modelos, según la opinión de los encuestados la implementación de una o varias prácticas a través de un programa corporativo son interpretadas como modelos de desarrollo profesional.

Lo anterior no es negativo, por el contrario se rescata el avance que presentan las empresas en la materia, sin embargo es importante que las áreas encargadas de la implementación al igual que la organización, tengan claro los objetivos de establecer programas de desarrollo y las implicaciones globales de un programa respecto al empleado y la organización, para lo cual es de gran apoyo orientarse bajo un modelo que pauté lo que se quiere lograr con el individuo y su implicaciones a nivel personal y organizacional, de esta manera los programas serán más sólidos y concretos para lograr sus objetivos.

- Modelos ajenos al desarrollo profesional son relacionados con el tema, según la encuesta se evidencia que modelos de gestión del conocimiento o del talento humano tienden a ser asociados con desarrollo profesional, lo cual es una confusión que sugiere

de manera preventiva una revisión por parte de las empresas (directivas) al momento de elegir las herramientas para los planes o programas que desean llevar a cabo, y que tipo ideas se están gestando tanto a nivel de áreas internas de gestión del talento humano o por parte de proveedores externos.

3.3.2.2. Aspectos estratégicos

- Las áreas o departamentos de gestión humana tienen como responsabilidad administrar al ser humano en la organización, por consiguiente es de su competencia implementar todos los temas relacionados con desarrollo profesional del empleado, ya que cuentan con las personas más idóneas dentro de la organización para tal propósito. No obstante, la encuesta arrojó que aún existen empresas que dejan esta responsabilidad en procesos o áreas diferentes a las de gestión humana, por lo cual se hace pertinente aclarar que toda empresa debe delegar el desarrollo profesional al área de gestión humana, a excepción de las empresas que por su tamaño y estructura no logren contar con esta área o proceso funcional.
- Según el estudio, se evidenció un enfoque notable hacia la productividad y mejora de competencias al momento de definir el objetivo principal de un plan o programa de desarrollo profesional, lo que sugiere un fuerte énfasis en obtener resultados tangibles, que se noten en las operaciones que realiza la empresa; es decir que la empresa espera mejorar las competencias de los empleados para incrementar la productividad y contar con personas capaces de afrontar los retos que el mercado impone a la empresa.

- Potencializar el capital humano para generar ventajas competitivas es una visión que solo una cuarta parte de las empresas encuestadas posee, es decir que una de cuatro empresas considera que el capital humano es realmente su factor clave para generar ventajas competitivas, lo cual significa que hay un camino largo por recorrer frente al cambio de pensamiento de lo que realmente representa el capital humano para las organizaciones y los alcances que se pueden lograr si es potencializado a través del desarrollo profesional.

3.3.2.3. Aspectos técnicos

- En el diseño de los programas o planes de desarrollo profesional, alrededor de la mitad de las empresas están estructurando debidamente los planes por medio de fases de valoración, dirección y desarrollo, mientras que las restantes no siguen esta metodología, dejando entrever que hay intentos importantes para planear y ejecutar debidamente estos programas, sin embargo metodológicamente esto constituye una falencia que debe irse corrigiendo para que los planes sean más efectivos.
- En cuanto a los métodos de control para el desarrollo profesional predomina la evaluación de desempeño y los indicadores, lo cual evidencia un gran interés de las empresas hacia el control de sus programas.

3.3.2.4. Aspectos culturales

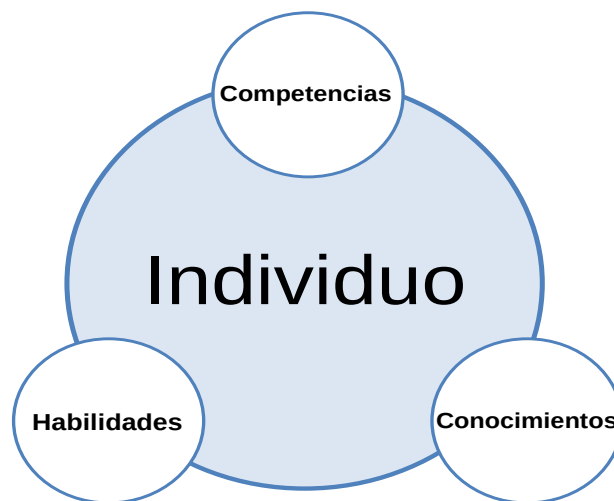
- La inversión de recursos financieros en desarrollo profesional es la dificultad principal que enfrentan quienes implementan planes o programas de desarrollo profesional, lo cual denota que en términos generales las empresas les cuesta liberar los presupuestos necesarios para que los planes sean debidamente ejecutados, sin embargo más allá del tema netamente económico, se encuentra un paradigma por romper, el cual consiste en que los recursos asignados al desarrollo profesional no deben ser vistos solamente como un gasto, si no como una inversión que genera retornos a la organización.
- La promoción interna resultó ser una práctica bastante aplicada en las empresas, de hecho ocupó el segundo lugar en nivel de aplicación, adicional fue la mejor calificada para promover el desarrollo profesional según los encuestados, sin embargo al contrastarla con la forma en que se da en las empresas, se encuentra que no siempre es planeada y bajo el marco de un programa de desarrollo profesional.
- Las empresas de carácter familiar, llaman la atención porque según el estudio son menos propensas a tener prácticas o planes de desarrollo profesional para todos sus trabajadores, mientras que las empresas que no son de carácter familiar tienen mayor implementación en planes de planes de desarrollo para los empleados y prácticamente duplican a las de carácter familiar en este sentido.

3.4. Diseño de un modelo de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano de las organizaciones.

3.4.1. El Capital Humano en las Organizaciones

Según Sastre y Aguilar (2003), el capital humano en las organizaciones son los recursos que las personas aportan, se consideran como un activo intangible compuesto por la experiencia, el conocimiento, la propensión a tomar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos. Todo esto se resume en una serie de conocimientos y habilidades que conjugadas conforman las competencias del individuo, constituyendo así la estructura del capital humano desde el individuo, como se muestra en la en la figura 28.

Figura 28. Estructura del capital humano e individuo

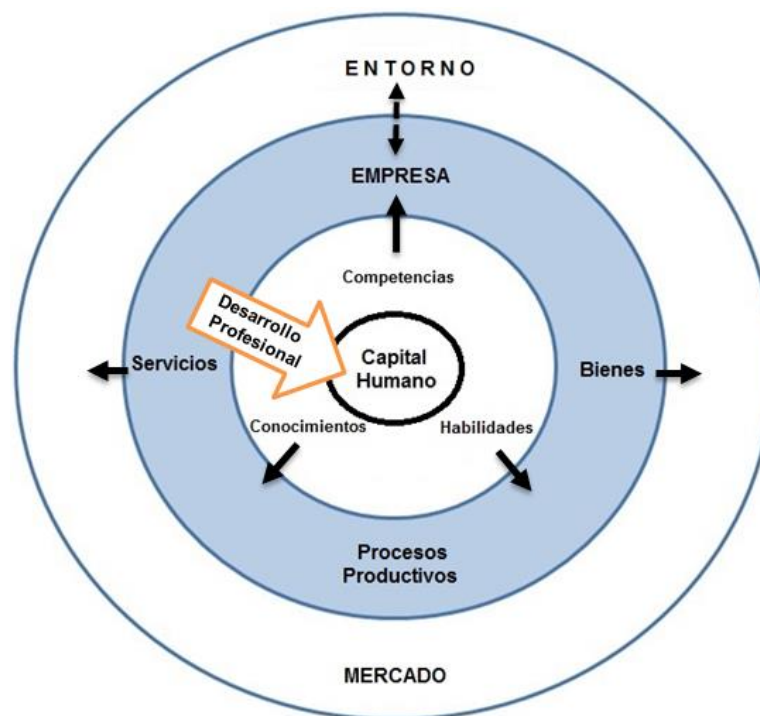


Fuente: Sastre y Aguilar (2003).

3.4.2. Contextualización del Modelo

El diseño del modelo de desarrollo profesional de la presente investigación tiene como función principal potencializar el capital humano para generarle mayor competitividad a las empresas, ya que el capital humano es “una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo” (López & Grandío, 2005); el capital humano se encuentra en las organizaciones, reside en las personas que la componen, por ello el modelo busca potencializarlo e incrementarlo a través del mejoramiento de las habilidades, conocimientos y competencias de los individuos. En la figura 29, se presenta el esquema de interacción entre capital humano, desarrollo profesional, empresa y entorno sobre el cual se propondrá el modelo de desarrollo profesional.

Figura 29. Esquema de interacción capital humano, empresa y entorno



Fuente: elaboración propia.

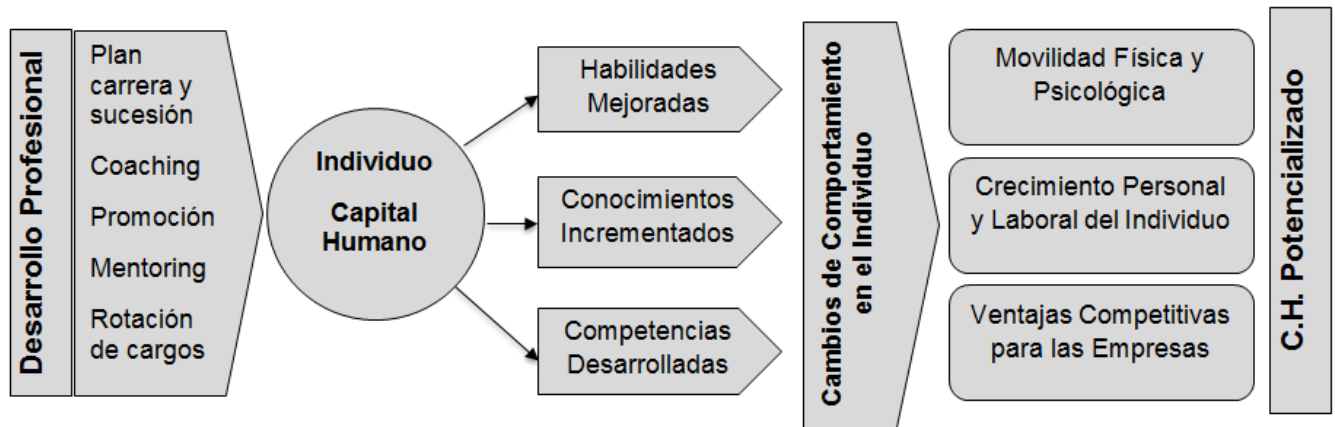
En la figura 29, se puede observar la influencia del capital humano en la empresa, la cual se refleja a través de los conocimientos, habilidades y competencias que las personas aportan a la organización a través de sus funciones dentro de los distintos procesos productivos que ejecuta la compañía para generar los bienes y servicios, con los cuales se compete en el mercado.

Desde este punto de vista se aprecia como el capital humano contribuye a las empresas, sin embargo, al ser estimulado y potencializado por medio del desarrollo profesional, el aporte podría ser más representativo, agregando valor a los distintos procesos, productos, bienes y servicios, adicional el empleado alcanzaría un mayor nivel de realización profesional que estimulan la motivación, el compromiso y lealtad con la empresa.

3.4.3. Diseño de Modelo Teórico de Desarrollo Profesional orientado Potencializar el Capital Humano

En la figura 30, se plantea el diseño de un modelo teórico de desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las organizaciones, basado en los principios del modelo Boundaryless Career (carrera sin fronteras). El modelo cuenta con cinco (5) fases para su implementación, las cuales se desarrollan en el siguiente numeral (3.4.4.) y buscan estandarizar la aplicación en las organizaciones.

Figura 30. Modelo teórico de desarrollo profesional orientado Potencializar el Capital Humano (P.C.H.)



Fuente: los autores

En principio, el modelo comprende la aplicación de prácticas o métodos de desarrollo profesional (plan carrera y de sucesión, coaching, promoción, mentoring y rotación de cargos) sobre las personas de la organización, orientando los métodos a potencializar los componentes del capital humano individual, es decir, buscando mejorar las habilidades, incrementar los conocimientos y desarrollar las competencias del individuo en el contexto de la organización.

Una vez las prácticas o métodos de desarrollo profesional inciden en el individuo y su capital humano, este sufrirá uno o varios cambios en su comportamiento debido a que sus conocimientos, habilidades y competencias han sido modificadas por exposición a las técnicas o prácticas de desarrollo, por consiguiente si los resultados de las prácticas de desarrollo son positivos, el capital humano se habrá potencializado representando beneficios para la organización, debido al mejoramiento de las capacidades del empleado que contribuirán a la competitividad del negocio a través del valor agregado en los procesos, adicional el individuo

por el incremento de sus conocimientos, habilidades y competencias crecerá a nivel laboral y personal.

Los posibles cambios en el comportamiento del individuo deben ser contemplados dentro del alcance de los planes de desarrollo profesional, puesto que al incrementar y potencializar el capital humano del individuo, este ira alcanzando capacidades cada vez mayores que estimularan la búsqueda de nuevas posiciones, proyectos o retos dentro de la empresa, es decir ampliará sus límites de movilidad física y psicológica.

La ampliación de los límites de movilidad física y psicológica de los individuos tienen implicaciones concretas en la realidad empresarial, una persona que incrementa sus conocimientos, habilidades y competencias, ha incrementado su capital humano, en consecuencia a ello será un empleado más eficiente y comprometido con la organización, lo cual es el beneficio que la empresa está esperando y desea verlo reflejado de manera directa en productividad y nuevas ideas desde el desempeño del cargo.

No obstante, se recalca que el resultado o efecto del proceso de desarrollo profesional es mucho más amplio sobre el individuo, puesto que al sufrir modificaciones en su forma de pensar y actuar, sus límites de movilidad física y psicología se pueden ampliar.

Conforme a lo anterior, este modelo plantea que una vez aplicados los métodos o prácticas de desarrollo profesional sobre el individuo, este logrará potencializar el capital humano al mismo tiempo que amplía sus límites de movilidad física y psicológica, lo que significa para la empresa, tener en cuenta de manera responsable y planificada en el mediano y largo plazo, que proyección se tiene con el empleado de la organización, puesto que este modificará su forma

de pensar y actuar en el tiempo, llegando al punto de sentirse y ser capaz de asumir nuevos cargos o retos dentro de la organización.

En síntesis el modelo plantea la potencialización del capital humano por medio de distintas prácticas de desarrollo profesional como el plan carrera y de sucesión, el coaching, la promoción interna, el mentoring y la rotación de cargos, que apuntan al mejoramiento de los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados para contribuir a la competitividad del negocio y el crecimiento profesional del empleado.

También pretende tener en cuenta las implicaciones prácticas sobre la movilidad física y psicológica de los empleados, una vez que su capital humano se ha incrementado y potencializado en el contexto de la organización.

3.4.4. Fases de implementación de Modelo de Desarrollo Profesional orientado a potencializar el capital humano

Para llevar a la práctica empresarial el modelo planteado, se requiere establecer unas fases de implementación que permita a las empresas ejecutar las actividades pertinentes para promover el desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano. Según Gómez et al. (2008), un programa o modelo de desarrollo profesional consta de tres fases: *valoración, dirección y desarrollo*, las cuales teóricamente las presentan por separado, pero en un programa real suelen ir juntas, por ellos los autores del presente trabajo de investigación las toman como referencia y adicional le agregan dos fases, las cuales son la *elaboración del programa de desarrollo profesional y seguimiento y control*.

En la figura 31, se representa las fases de implementación del modelo desarrollo profesional orientado a potencializar el capital humano en las empresas del Valle del Cauca. Cada una de las cinco (5) fases tiene como propósito indicar el paso a paso que se debe seguir para lograr la potencialización del capital humano, por medio de la exposición del individuo a las prácticas de desarrollo profesional aplicadas bajo una programa debidamente estructurado en la organización.

Figura 31. Fases de implementación del Modelo P.C.H



Fuente: los autores

3.4.4.1. Fase 1: Valoración del Personal

En la fase de valoración se pretende identificar las fortalezas y debilidades del empleado con el fin de conocer la carrera que puede ajustarse al individuo desde el punto de vista

alcanzable y realista, adicional permite reconocer las debilidades que el trabajador debe superar para alcanzar su desarrollo profesional.

En esta fase también se define quien realizará la valoración, la cual puede ser propia, por la organización o mixta, adicional se deben definir los métodos o técnicas para tal fin, en el caso de valoración propia se sugiere métodos como *ejercicios de valoración de habilidades*, *inventario o clarificación de valores*; para el caso de una valoración por parte de la organización, según Gómez et al. (2008), algunas herramientas utilizadas para la selección de personal también sirven para este fin, por ejemplo *centros de valoración* para medir las competencias de la persona a través de entrevistas o ejercicios de simulación, también se utilizan *pruebas psicotécnicas o evaluaciones de desempeño*; todas estas alternativas pueden ser realizadas a través del área interna de gestión humana o proveedores externos.

La primera parte de la fase de implementación es crucial, puesto que de aquí se desprende todas las decisiones que se traducirán en un proceso de desarrollo de personal. El saber valorar las competencias que cada persona posea, el interés que presente, entre otros factores, se convierte en el ingrediente fundamental de una buena fase de implementación.

Finalmente, en esta primera fase también se revisa la *planificación de sucesiones*, aspecto que requiere planear la preparación de ciertas personas para ocupar cargos directivos o ejecutivos; aquí se analiza las necesidades de desarrollo de la persona a partir de los planes estratégicos de la organización, es decir que persona se debe adquirir o complementar con ciertas competencias para llegar a ocupar este tipo de cargos que implican liderazgo.

3.4.4.2. Fase 2: Dirección Estratégica

La fase de dirección estratégica implica determinar el tipo de carrera profesional que desean sus empleados y los pasos que se deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales, en ese orden de ideas se hace necesario tener una precisa comprensión de la posición actual del empleado, y si no se cuenta con ella se debe iniciar con una exhausta valoración para no cometer errores en los objetivos que se quieren alcanzar y los pasos para lograrlo.

Gómez et. al (2008), sugieren que un modelo de competencias sería útil para el desarrollo de personal si se centra en el rol que desea la persona, por lo tanto esto significa que se deben conocer las competencias que requiere la persona para desarrollar su profesión, esto implica identificar en qué nivel deben estar estas dichas competencias para iniciar el desarrollo de una carrera, no obstante también se complementa con otros aspectos de gestión humana como la vinculación, la evaluación del desempeño y la formación.

Este proceso de dirección profesional puede apoyarse según los autores en dos elementos, uno es la *asesoría profesional individualizada* y otra *los servicios de información*. En primer lugar la asesoría consiste en sesiones individuales a los empleados por parte de los directivos con el fin de analizar sus responsabilidades, sus intereses personales y objetivos con la profesión.

Por otro lado se encuentra los *servicios de información*, los cuales valga la redundancia permiten a los empleados suministrar información sobre el desarrollo profesional, de tal manera que gran parte de la responsabilidad sobre cómo usar esto, es responsabilidad del empleado.

Otro factor importante, es contar con personal idóneo para dirigir estratégicamente la implementación de un modelo de desarrollo profesional; Ulrich y Brockbank (2005), plantean que una función eficaz del departamento de recursos humanos es invertir en profesionales de competentes para dirigir y desarrollar las estrategias del área.

3.4.4.3. Fase 3: Elaboración del Programa de Desarrollo Profesional

La investigación cuenta con un modelo propuesto para el desarrollo profesional, el cual está basado en las prácticas del modelo Boundaryless Career. La elaboración del programa está ligado a la valoración del personal, que define las fortalezas de cada empleado, y determinar los puntos débiles para fortalecerlos, por medio de la implementación o puesta en marcha de las prácticas mencionadas en el modelo.

En la fase de elaboración, se debe de tener en cuenta el tipo de carrera profesional que desean los empleados, y muy importante que se ajusten a las necesidades de la empresa de manera pertinente, con el fin de atender las exigencias del mercado y poder contar con empleados competentes y motivados que permitan afrontar los retos cambiantes.

En la elaboración del programa se deben de incluir temas como el de la duración del programa, métodos que se deben de implementar durante el proceso de desarrollo, cronogramas de actividades, entre otros aspectos que la empresa considere pertinente para la implementación y alcance de los objetivos propuestos.

3.4.4.4. Fase 4: Implementación

Gómez et al. (2008), presenta la fase de desarrollo o implementación (para el caso de la presente investigación), en donde se deben emprender acciones de preparación y crecimiento personal para afrontar las futuras oportunidades.

En este aspecto Gómez et al. (2008), sugieren cuatro herramientas:

- Mentoring
- Coaching
- Rotación laboral
- Tutorías.

El *mentoring* básicamente consiste en una relación entre dos empleados, un experto en el cargo y otro en proceso de aprendizaje, en donde se da una orientación que se puede traducir en asesorías, modelar papeles, compartir contactos, y dar un apoyo genérico.

El *coaching* se encarga de reunir al directivo con el empleado con el propósito discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado, la cooperación con el empleado para develar y poner en práctica sus objetivos resulta beneficioso por fomentar la productividad, y el apoyo para facilitar el avance en el desarrollo de la carrera profesional.

La *rotación en el trabajo*, que apunta a asignar varios trabajos al empleado con el fin de que adquiera un mayor número de habilidades, constituyendo una trayectoria laboral más amplia que podría permitirle ventajas como la flexibilidad además de conocer varios temas, lo cual también podría ampliar sus opciones de desarrollo profesional.

Los programas de *tutoría*, están orientados a respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados, para los cuales los costos pueden ser asumidos hasta un cien por ciento por la organización según el rendimiento del empleado en el programa.

El modelo propuesto está basado en el modelo Boundaryless Career, el cual cuenta con cinco prácticas, (descritas en la figura cuatro) de las cuales se describieron tres en la parte anterior; las dos restantes se describen a continuación:

Los *planes de carrera y de sucesión*: según Núñez et al. (2012), consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna.

La promoción: según Núñez et al. (2012), se refiere a la disposición de la organización para cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama.

En la fase de implementación, se puede optar por cualquiera de las prácticas mencionadas y que deben de estar alineadas con las necesidades empresariales y del empleado.

3.4.4.5. Fase 5: Seguimiento y Control

Todo proceso que se requiera controlar, debe ser medido y monitoreado de forma constante con el fin de evitar desviaciones que acarreen sobre costos, retrasos, entre otros factores que van en detrimento de una organización.

Para este caso la fase de seguimiento tiene el propósito de analizar la información generada en el proceso de desarrollo profesional, como los avances en el contenido del programa, cumplimiento de los cronogramas establecidos, asistencia a las actividades propuestas, revisión de registros de capacitación, entre otros, con el fin de detectar de forma temprana los riesgos y desviaciones (retrasos o ajustes) respecto al plan.

Lo referente al control implica que una vez detectada la desviación, se realice de forma inmediata un análisis que permita conocer las causas para eliminarlas o minimizarlas, de forma tal que el impacto sea nulo o se minimice.

La efectividad del desarrollo profesional, está dada por el cumplimiento de cada una de las fases de forma cumplida, del compromiso de las personas involucradas, del apoyo de los directivos y jefes, de la permanencia en el tiempo del modelo de desarrollo, entre otros, que le permitan a la empresa contar con personas preparadas, competentes, dinámicas y fortalecidas a nivel laboral.

El diseño del modelo de desarrollo profesional, está basado en el modelo Boundaryless Career, el cual es la plataforma para el planteamiento del modelo propuesto, en el cual se introduce al individuo para fortalecer por medio de las prácticas de desarrollo profesional (plan carrera, coaching, promoción, mentoring, y rotación de cargos), sus habilidades, los conocimientos y por ende sus competencias, con el fin de buscar un cambio positivo en su comportamiento y que ofrezca ventajas competitivas para la empresa y obtener como resultado final un capital humano potencializado.

La diferencia entre el modelo de desarrollo profesional planteado y los modelos de D.P. que en la actualidad se llevan a cabo en las empresas del Valle del Cauca, radica en su estructura

que contempla prácticas como herramientas para las áreas de gestión humana, de igual manera incluye al individuo en el fortalecimiento de sus competencias y la empresa en su factor competitivo.

Adicional se plantea una metodología para la aplicación del modelo, lo cual según el resultado de la encuesta, una cantidad importante de empresas no tienen una estructura clara para la aplicación de este tipo de prácticas, por lo tanto, el modelo responde a un plan de desarrollo profesional acorde a las necesidades empresariales.

4. CONCLUSIONES

- ✓ En la revisión teórica de la investigación sobre desarrollo profesional, se identificó los conceptos de gestión humana, el ser humano, el capital humano, la dirección estratégica, y el desarrollo profesional, como fundamentales para la construcción del modelo.
- ✓ En la revisión de los modelos consultados, se destaca el modelo Boundaryless Career o carrera sin fronteras, que contempla el concepto de movilidad física y movilidad psicológica y tiene como prácticas el plan carrera y secesión, coaching, promoción, mentoring y rotación de cargos, utilizadas como medio para potencializar el capital humano, los cuales contribuyen a la construcción de un modelo profesional.
- ✓ De acuerdo con la encuesta realizada a 245 empresas de diferentes sectores de la región del Valle del Cauca, se determinó que las empresas no cuentan con modelos de desarrollo profesional para los empleados y que se confunde el concepto de modelo con práctica de desarrollo profesional.
- ✓ El 53% de las empresas cuentan con prácticas de desarrollo profesional, siendo más frecuente en las empresas grandes (mayores a 200 trabajadores).
- ✓ En las empresas que cuentan con prácticas de desarrollo profesional, se identificaron los cursos y seminarios como la práctica más frecuente o de mayor utilización por las empresas de la región del Valle del Cauca, seguida (en su orden de aplicación) por la

promoción interna, el plan carrera, coaching, entrenamiento y simulación, asignación de proyectos, asesorías, rotación de cargos, plan de sucesión, centros de desarrollo interno y mentoring.

- ✓ En la identificación de los conceptos teóricos sobre desarrollo profesional, se destaca el modelo Boundaryless Career, el cual cuenta con cinco prácticas (el plan carrera y sucesión, coaching, promoción, mentoring y rotación de cargos), las cuales realizando el contraste con el resultado de la encuesta, se evidencia que estas cinco prácticas son utilizadas en su totalidad (de forma aislada), en las empresas como herramienta para el desarrollo profesional.
- ✓ Un aspecto importante en el contraste de la teoría con las prácticas empresariales, es el desconocimiento de modelos de desarrollo profesional en las empresas de la región del Valle del Cauca, donde los resultados de la encuesta revelan la implementación de prácticas de desarrollo profesional y estas son tomadas como modelos.
- ✓ Se puede afirmar como aspecto importante que los cursos y seminarios a pesar de ser la práctica más implementada por las empresas, no es catalogada por los encuestados como la de mayor importancia para promover el desarrollo profesional.
- ✓ De acuerdo al contraste entre la teoría y las prácticas empresariales, el diseño del modelo de desarrollo profesional está basado en los principios del modelo teórico Boundaryless Career y orientado a potencializar el capital humano por medio del fortalecimiento de las habilidades, conocimientos y competencias.

- ✓ El modelo busca obtener un cambio de comportamiento del individuo que le permita su desarrollo profesional y a la vez brindar a la empresa ventajas competitivas, obteniendo como resultado final un capital humano potencializado.
- ✓ La importancia de este trabajo radica en el aporte a nivel investigativo que se hace a las empresas y su recurso humano, diseñando un modelo de desarrollo profesional, que cuenta con fases para su implementación de forma estructurada, que le permite al individuo potencializar sus habilidades, conocimientos y competencias, y a la empresa obtener ventajas competitivas que se demuestren en la sostenibilidad y crecimiento del negocio en el mercado.
- ✓ Otro aporte dirigido a las empresas de la región del Valle del Cauca es la conceptualización de lo que es un modelo y una práctica de desarrollo profesional, que busca maximizar sus beneficios con la implementación.
- ✓ El desarrollo del presente trabajo, deja unas grandes enseñanzas en materia de gestión humana, modelos y prácticas de desarrollo profesional y aplicaciones con las que cuenta las diferentes empresas de la región del Valle del Cauca para potencializar su capital humano.
- ✓ A futuro se podría investigar y profundizar en modelos de desarrollo profesional que estén orientados a las posibilidades de la cultura organizacional teniendo en cuenta los diferentes niveles subculturales que existen en el departamento del Valle del Cauca.

5. RECOMENDACIONES

- ✓ La aplicación del modelo propuesto, está sujeto a la evaluación diagnóstica de la empresa a la cual se pretende implementar desarrollo profesional, identificando si se cuenta con prácticas de este tema y cuál es su enfoque, con el fin de desarrollar las fases del modelo a partir de los hallazgos.
- ✓ Para empresas del Valle del Cauca que opten por implementar este modelo, se sugiere realizar pruebas piloto con el fin de validar como se adecua el modelo al contexto de la organización, de tal manera que se identifiquen aspectos importantes al momento de hacer una implementación global en la empresa. Estas pruebas piloto pueden hacerse en un área o proceso determinado, sucursal o zona de la empresa, según lo que considere conveniente los encargos de la implementación.
- ✓ Se recomienda que dentro de la relación entre el sector empresarial y el sector educativo, se extrapole la presente investigación, con el fin de dar a conocer los modelos que en materia de desarrollo profesional se tienen y los beneficios que se obtienen para la empresa y sus trabajadores.
- ✓ Se sugiere contemplar la posibilidad de publicar la presente investigación en revistas científicas, que se encuentren al alcance de las diferentes empresas del Valle del Cauca y contribuir con el desarrollo en materia de gestión humana.

BIBLIOGRAFÍA

Citada:

- Aguilera, A., & Riascos, S. (2009). Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales - ICESI*, 143.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Thomson Editores.
- Briscoe, J., Hall, D., & Frautschy De Muth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 30-47.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Alvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración Universidad Javeriana Bogotá*, 13 - 36.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota D.C.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Estrategias & Negocios. (14 de Sept. de 2012). *Pagina Web Revista Estrategias & Negocios*.
Obtenido de
<http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/459993-330/unilever-reconocida-como-la-empresa-1-en-desarrollo-de-lideres>
- Garcia, M., Murillo, G., & González, C. H. (2011). *Los Macro Procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Univalle.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- López, M., & Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo, S.L.

- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. (03 de 08 de 2006). *The ABCs of a Kaleidoscope Career*. Recuperado el 12 de 04 de 2014, de [changethis.com: http://changethis.com/manifesto/25.02.ABCKal/pdf/25.02.ABCKal.pdf](http://changethis.com/manifesto/25.02.ABCKal/pdf/25.02.ABCKal.pdf)
- Mondy, R., & Robert, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Núñez, P., Grande, F. A., & Pedrosa, C. (2012). Nuevos Retos en el Desarrollo de la Carrera Profesional: el modelo Boundaryless Career. *Universia Business Review*, 14.
- Oltra, V., Curó, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona (España): UOC.
- Saldarriaga, J. G. (13 de Junio de 2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales ICESI*, 1.
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas Practicas de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sastre, M. A., & Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Segers, J., Ilke, I., Daniël, V., Dave, B., & Erik, H. (Mayo de 2008). Protean and boundaryless careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Consultada:

- Cherame, R., Sturman, M., & Walsh, K. (22 de Junio de 2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 359.
- Fernandez Losa, N. (2002). El Desarrollo Profesional de los Trabajadores como Ventaja Competitiva de las Empresas. *Cuadernos de Gestión: Universidad de la Rioja*, 2(1), 65.
- Ministerio de Educación Nacional. (20 Abril de 2012). *Capital Humano para el Avance Colombiano*. Bogotá D.C.
- Revista Portafolio. (31 de Marzo de 2014). *Pagina Web Revista Portofolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/buena-gestion-humana-la-competitividad-empresarial>