



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Análisis tendencias Desarrollo Organizacional publicadas
en el Diario Portafolio de Colombia en los años
2013 y 2018

AUTOR(A): MARITZA CADENA ARIZA

DIRECTOR (A): LIC. GRACIELA INÉS GARONE

MARZO 2020

Dedicatoria

A Dios que me ha regalado grandes bendiciones y guía mi camino.

A mis padres Isabel y Libardo, por ser mi gran apoyo e inculcarme los valores que me han forjado como persona y profesional.

A mi hermano Wilmar, por impulsarme siempre a cumplir mis sueños y a trabajar con entusiasmo por ellos.

A mi familia, por su respaldo y ejemplo, que han sido claves para alcanzar mis metas.

A los amigos que me regaló esta experiencia: Gabriela, Camila, Erick y Alejandra, gracias por su apoyo, cariño y amistad.

A mis compañeros y amigos de Maestría, en especial a Franz, Diego, Matías y Quique, con quienes compartí este camino de aprendizaje.

Agradecimientos

A mis padres, que me apoyaron de todas las formas posibles para la realización de este sueño.

A mi hermano, por sus consejos y por ser un motor importante en mi vida.

Agradezco la colaboración de mi tutora la Lic. Graciela Garone, quien siempre tuvo la mejor disposición para compartir sus conocimientos y orientarme en el desarrollo de esta tesis.

A la Maestría de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en cabeza del Lic. Luis Pérez Van Morlegan (Q.E.P.D), quienes me abrieron las puertas para hacer parte de esta importante institución educativa, y me acompañaron en este proceso.

A los profesores de la Maestría de Recursos Humanos, por compartir su conocimiento y experiencia, fundamentales para mi formación y crecimiento profesional.

Índice General

Resumen	6
Introducción.....	8
Capítulo I.....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
1.3. Preguntas de investigación.....	12
1.4. Hipótesis	13
1.5. Estado del arte.....	13
Capítulo II Marco Teórico.....	17
2.1. Desarrollo Organizacional	17
2.1.1. Importancia estratégica del Desarrollo Organizacional.....	18
2.2. Gestión del talento.....	20
2.2.1. Los valores organizacionales	22
2.2.2. La visión.....	22
2.2.3. Competencias	23
2.2.4. Planes de carrera.....	26
2.2.5. Evaluación de desempeño	28
2.2.6. Capacitación: Una herramienta estratégica.....	30
2.2.7. Selección	33
2.3. Importancia del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones.....	37
2.4. Cambio organizacional: Nuevas herramientas, robótica y desafíos.....	39
2.4.1. Herramientas móviles e informáticas	41
2.4.2. Equidad e inclusión laboral.....	43

2.5 Diario Portafolio.....	46
Capítulo III: Metodología de la investigación.....	48
3.1. Tipo de investigación	48
Investigación descriptiva	48
3.2. Instrumentos de Medición	48
3.3. Muestra	50
3.4. Medición Operacional de las variables.....	54
Matriz Categorical Desarrollo Organizacional.....	54
3.5. Matriz de análisis	56
3.5.1. Supracategoría: Estructura de texto.....	56
3.5.2. Supracategoría: Lenguaje Periodístico	59
3.5.3. Supracategoría: Desarrollo organizacional	62
Capítulo IV: Hallazgos.....	64
4.1. Supracategoría: Estructura de texto.....	65
4.2. Supracategoría: Lenguaje Periodístico	71
4.3. Supracategoría: Desarrollo organizacional.....	75
Capítulo V: Análisis contenido notas periodísticas	84
5.1. Productividad	84
5.2. Rol del líder notas 2013.....	88
5.3. Herramientas móviles e informáticas	91
5.4. Selección.....	94
5.5. Rol del líder notas 2018.....	97
5.6. Equidad e inclusión	98
Capítulo VI: Conclusiones	101
Capítulo VII: Referencias Bibliográficas.....	108
Capítulo VIII: Anexos.....	115

Resumen

Esta investigación comprende un análisis comparativo del año 2013 y 2018 de las publicaciones referente a Desarrollo organizacional del Diario Portafolio de Colombia, en su versión digital. A partir de este estudio se plantea determinar cuáles han sido los cambios presentados en cuanto a tendencias, cobertura y tratamiento del tema.

Para su desarrollo se realizó un análisis de contenido, donde a partir de la definición de supracategorías, categorías y subcategorías se analizó la estructura de texto, el lenguaje periodístico y las temáticas de desarrollo organizacional, mediante la utilización del Software Atlas Ti, que facilita el manejo y análisis de datos.

Los resultados de este estudio indican que los temas asociados a desarrollo organizacional, han alcanzado mayor cobertura e importancia dentro de los diarios económicos, así mismo que las principales fuentes de estos contenidos son los empresarios, quienes tienen un espacio para divulgar desde su conocimiento y experiencia las tendencias y retos en el ámbito de recursos humanos.

Sin embargo, se evidencia la falta de exploración de otros géneros periodísticos y de recursos multimedia, que permitan que estos contenidos sean más atractivos, lleguen a más público y tengan mayor feedback.

La tecnología ha tenido un alto impacto en el cambio de tendencias de desarrollo organizacional, ya que en el 2018 se evidencia el protagonismo que adquieren temas como inteligencia artificial, automatización, adaptación al cambio y nuevos esquemas de trabajo.

Este trabajo final de maestría abre las puertas para investigar sobre las tendencias y desafíos de la gestión de recursos humanos, desde un enfoque poco estudiado como lo son las publicaciones periodísticas.

La investigación permite una mirada de los cambios presentados en un periodo de 5 años, en cuanto a las tendencias de desarrollo organizacional y los desafíos que tienen que asumir las organizaciones y sus stakeholders (Estado, trabajadores, proveedores, accionistas), lo que

constituye un material importante de análisis para el entorno empresarial y un panorama sobre cómo desde el periodismo económico se están abordando estos temas.

Palabras claves

Desarrollo organizacional, periodismo económico, cambio organizacional.

Introducción

Este trabajo de investigación surge de mi interés por analizar la evolución de los temas de Desarrollo Organizacional en el Diario Económico Portafolio de Colombia, realizando un análisis de contenido de sus publicaciones de los años 2013 y 2018, a través de Atlas TI, un programa de análisis de datos cualitativos, lo que permite evidenciar qué cambios se han presentado en las tendencias, tratamiento, cobertura y contenidos en cuanto a Desarrollo Organizacional y la importancia que han adquirido estos temas en las publicaciones económicas.

Los diarios económicos se han caracterizado principalmente por abordar temas relacionados a indicadores económicos como: la inflación, la tasa de cambio, las acciones del mercado o la situación de crisis o crecimiento de las compañías. Sin embargo, los temas de Recursos Humanos han adquirido un espacio importante en las temáticas desarrolladas, empezando a sobresalir secciones dedicadas a las empresas en temas como: selección, capacitación, competencias, perfiles de los nuevos profesionales, tendencias de tecnología aplicadas a la gestión de RRHH, que hacen parte de la agenda de estos medios de comunicación.

En Redes profesionales como LinkedIn se comparten constantemente publicaciones relacionadas con Recursos Humanos, cuya fuente son Revistas o Diarios como Portafolio. Por lo tanto, esta investigación realiza un análisis de forma y fondo de las notas periodísticas, para identificar elementos, que permitan profundizar sobre las tendencias y la calidad de las publicaciones.

Para el abordaje de esta investigación nos vamos a centrar en el Desarrollo Organizacional, según Garzón (2005) se ha convertido en estos tiempos de cambio constante, en un importante instrumento en busca de lograr una mayor eficiencia organizacional, a través de cambios planeados, conforme a las necesidades o exigencias de la misma organización o del entorno. El autor enfoca su atención en las relaciones humanas, en los factores económicos y costos, en el desarrollo de los equipos, en la conducción (liderazgo), es decir, su área de acción fundamental es el talento humano de la organización.

Para el relevamiento de la información se seleccionaron mediante el método de “semana compuesta” 150 publicaciones que fueron leídas y analizadas a partir de la definición de tres supracategorías (Estructura de texto, lenguaje periodístico y desarrollo organizacional), su clasificación se realizó a través del software Atlas Ti.

Elegí el Diario Portafolio, ya que según el Estudio General de Medios¹ del 2014, Portafolio es el Diario más leído de economía y negocios en Colombia, con más de 20 años de existencia, siendo fuente de consulta de personas con interés en el sector empresarial y de inversión. Sin embargo, los estudios sobre desarrollo organizacional y el protagonismo que han cobrado estas temáticas en los medios de comunicación, y en este caso en los diarios económicos es casi nulo.

Estos diarios especializados, principalmente son materia de consulta de líderes de opinión, directivos, ejecutivos de las compañías, analistas, expertos en temas económicos y un sector académico conformado por docentes o estudiantes que están interesados en el estudio de estas áreas.

Por lo tanto, conocer el tratamiento y evolución de estas temáticas, nos permite identificar cuál ha sido el avance en cuanto a tendencias, extensión y cobertura que se le da a los temas de Recursos Humanos, especialmente para esta investigación a los enfocados en Desarrollo Organizacional, un tema que ha sido poco explorado desde esta perspectiva.

Mi experiencia laboral y conocimiento adquirido en la Maestría en Recursos Humanos, complementada con mi carrera como comunicadora social, me otorga importantes herramientas para analizar un tema que se retroalimenta y enriquece desde las dos áreas, y que representa una oportunidad para indagar sobre una temática poco estudiada.

Por otro lado, constituye un aporte al análisis de las tendencias organizacionales en los últimos 5 años, desde una perspectiva poco explorada, que involucra a los generadores y

¹ Estudio General De Medios (EGM) Es un estudio poblacional que busca una representación adecuada del universo objetivo, a través de una muestra interrogada acerca de su comportamiento en relación al consumo de medios. Tomado de <http://www.acimcolombia.com/estudios/estudio-general-de-medios-egm/>

divulgadores de contenidos en materia de Desarrollo Organizacional, en un contexto donde la información tiene un alto impacto en el ámbito empresarial.

Esta investigación consta de ocho capítulos. El primer capítulo, hace referencia al planteamiento del problema, presentación de objetivos e hipótesis y estado del arte.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico y hace un despliegue de los principales temas asociados a Desarrollo organizacional (selección, gestión del desempeño, plan de carrera, liderazgo, equidad e inclusión laboral y cambio organizacional), así mismo ofrece información sobre la historia y el enfoque del Diario Portafolio.

El tercer capítulo, hace referencia al marco metodológico y abarca: tipo de investigación, instrumento de medición, muestra y matriz de análisis (categoría definidas para el análisis de contenido).

El cuarto capítulo, corresponde a los hallazgos encontrados posterior al análisis de todas las publicaciones en el Atlas Ti, el cual presenta las gráficas y descripción de los resultados.

En el quinto capítulo, se encuentra un resumen y análisis del contenido de las notas periodísticas, exponiendo las principales ideas de los temas de mayor tendencia, y un comparativo con la teoría encontrada sobre los mismos.

Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones de la tesis, el séptimo capítulo comprende las referencias bibliográficas y el octavo los anexos que dan soporte a el proceso de investigación.

Capítulo I

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones de hoy se encuentran en un constante cambio, que conlleva a la necesidad de nuevos perfiles, herramientas, tecnologías y modelos de negocio, sumado a una fuerza laboral que es cada vez más digital, diversa y global.

Por tal razón, para poder ser competitivo en el mercado, es necesario estar al tanto de estas nuevas tendencias, capacitándose y actualizándose constantemente. En este último punto, uno de los materiales de consulta son las revistas o diarios especializados en tema como selección, desarrollo organizacional, nuevas aplicaciones tecnológicas en RRHH, etc., que son dirigidas especialmente a gerentes, Directores de Recursos Humanos, profesionales y académicos en el tema.

Después de una previa revisión no se encontró un estudio que haya analizado los artículos relacionados a Desarrollo organizacional, que han sido publicados en Diarios especializados de economía o negocios, que permita identificar el enfoque, los temas tratados y los generadores de estos contenidos.

Así como los libros de los autores referentes en recursos humanos, son una base de conocimientos y describen modelos que son aplicados en el ámbito organizacional, las páginas especializadas y las publicaciones periodísticas con este enfoque se han convertido en una fuente de consulta. Sin embargo, no hay conocimiento sobre ¿qué temas se están abordando? ¿qué tratamiento tienen estos temas? ¿Cuáles son las fuentes periodísticas consultadas? ¿Utiliza recursos multimedia para su publicación?, entre otras.

Lo anterior me lleva al siguiente problema de investigación: ¿Cuáles han sido los cambios presentados en cuanto a tendencias, cobertura y tratamiento de los temas relacionados con Desarrollo Organizacional en el Diario económico Portafolio de Colombia, en su versión digital, del 2013 y 2018?

1.2 Objetivos

Objetivo general

- Realizar un análisis comparativo sobre las tendencias, cobertura y tratamiento de los temas relacionados con Desarrollo Organizacional, publicados en el 2013 y 2018 en el Diario económico Portafolio en su versión digital.

Objetivos específicos

- Determinar qué temas relacionados con Desarrollo Organizacional son tendencia, cuáles continúan, y cuáles han perdido vigencia en las publicaciones del Diario Portafolio.
- Identificar las fuentes de las publicaciones realizadas sobre temas de Desarrollo Organizacional en el año 2013 y 2018.
- Comparar el tratamiento y la cobertura de las publicaciones del 2013 frente a las del 2018.

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Qué temas de Desarrollo Organizacional fueron publicados en el Diario Portafolio en el 2013 y 2018?
2. ¿Cuál es la extensión de los temas publicados?
3. ¿Van acompañadas de gráficos, infografías, videos u otro material de apoyo?
4. ¿Cuáles son las fuentes de información?
5. ¿Qué géneros periodísticos son los más utilizados para abordar los temas?
6. ¿Cuántas publicaciones asociadas a Desarrollo Organizacional hay en el 2013 y cuántas en el 2018?
7. ¿Cuáles son los temas de Desarrollo Organizacional sobre los que más se realizaron publicaciones en 2013?
8. ¿Cuáles son los temas de Desarrollo Organizacional sobre los que más se realizaron publicaciones en 2018?

1.4. Hipótesis

- Con la llegada de nuevas tecnologías, existe un cambio en las tendencias en cuanto a los temas relacionados con Desarrollo organizacional, publicados en los diarios económicos.
- Los temas de Recursos Humanos han ganado un espacio importante en los diarios económicos, que hace algunos años centraban sus contenidos en temas más asociados con finanzas e indicadores económicos.

1.5. Estado del arte

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron publicaciones académicas, (libros, artículos, tesis), que permiten conocer a la fecha que se ha publicado en cuanto al tema de Desarrollo Organizacional, especialmente enfocado a su evolución y tendencias, aunque no se encontró una publicación directamente relacionada con el abordaje del tema en revistas o diarios especializados.

Es importante señalar que los siguientes enunciados bibliográficos son meramente descriptivos.

Esta revisión se dividió:

Libros o artículos especializados de revista de negocios o RRHH

- **Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá D.C, Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.***

En este libro el autor hace un abordaje de los temas de Desarrollo y comportamiento organizacional, partiendo desde su definición, importancia y fundamentos teóricos, modelos de desarrollo relacionados con cambios estructurales y de comportamiento.

Allí realiza un amplio abordaje de la importancia de los procesos de cambio planeado, y como el Desarrollo organizacional es fundamental para alcanzarlo, trabajando desde aspectos claves como: el trabajo en equipo, liderazgo, aprendizaje y clima organizacional.

Garone, Graciela (2016) Nuevas prácticas en la gestión del desempeño, en Van Morlegan Luis (Comps.). Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa (pp. 213- 268) Buenos Aires, Argentina. Thomson Reuters.

Ante un mercado laboral que cambia constantemente, debido a un contexto dinámico e impredecible, surgen nuevas prácticas de desarrollo del talento, especialmente en gestión del desempeño.

Aunque la evaluación de desempeño se ha tomado por mucho tiempo como una medida para definir las estructuras salariales, diseñar planes de capacitación, políticas de retención, programas de promoción y sucesión, el contexto ha impulsado la creación y una nueva perspectiva frente a la gestión del talento que va más allá de la medición de desempeño y se enfoca en el desarrollo.

Por lo tanto, el reto de RH es visionar las necesidades de talento futuro, aportar el diseño de políticas y programas y acompañar a los gerentes para que establezcan como prioridad en su gestión el desarrollo de sus colaboradores, abriendo espacios de diálogo permanente.

Marchant, L. Castro, F. Competencias (O Habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. (2006). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. (pp. 62). Chile. Editorial UVM.

En esta publicación los autores resaltan la importancia de la necesidad de que los gerentes cuenten con habilidades y destrezas, que les permitan crear un ambiente donde sus equipos se potencialicen y desarrollen mayor compromiso, fortaleciendo el aprendizaje e impulsando a sus colaboradores a alcanzar un crecimiento individual y grupal.

Los gerentes tienen un papel estratégico en organizaciones de todos los tamaños, ya que a partir de su gestión pueden crear oportunidades, evaluar adecuadamente el desempeño de sus colaboradores, para propiciar que exista mayor productividad.

Hammonds K, ¿A qué se dedica RR.HH.? Gestión/Fast Company. Volumen (3) pp. 1-6.

Este artículo rescata que una de las tareas corporativas más importantes es encontrar y desarrollar talento y convertirlo en una ventaja competitiva, sin embargo, las áreas de

Recursos Humanos, están enfocando su tiempo y atención en tareas administrativas, en vez de buscar obtener lo mejor de su gente y desarrollar un ambiente productivo, alineado a la estrategia de negocios. En otros casos, aunque se entregue el proceso administrativo a contratistas, RRHH todavía no ha asumido ese rol estratégico que se espera.

En el artículo el autor señala que a los profesionales de RRHH les falta “visión de negocios”, conocer quién es el cliente, los competidores y los desafíos que enfrenta la organización para convertirse en un aliado estratégico.

Abbatiello, A; Agarwal,D; Bersin,J; Lahiri,G; Schwartz,J; Volini,E. (2018) El auge de la empresa social Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018". Costa Rica.

En este informe de Deloitte, se describe las tendencias en cuanto capital humano para el 2018, en donde toma fuerza el concepto de “empresa social”, en la que una organización debe además combinar el obtener ingresos y beneficios con la necesidad de apoyar y respetar su entorno y la red de partes interesadas.

En este panorama las organizaciones de hoy en día están siendo evaluadas no por su crecimiento económico o desarrollo tecnológico, sino por la calidad de las relaciones con sus trabajadores, los clientes y las comunidades, y su impacto a nivel social y ambiental.

Accenture. (2018) Fjord Trends

Este informe de Accenture, presenta 7 tendencias desde una mirada proyectiva hacia el futuro del trabajo y de las organizaciones, una de las tendencias aplicadas al tema de estudio es “La máquina en busca de sentido”, en este artículo se presenta el desafío que deben asumir las empresas de hoy frente a cómo facilitar que las personas y las máquinas, obtengan lo mejor una de otras, en un contexto en el que la inteligencia artificial (IA) cobra cada día mayor protagonismo, sin embargo, señala que la relación hombre – máquina no tiene como fin reemplazar a los trabajadores, sino complementarlos y que su entrada en la vida laboral no siempre va a significar menos puestos de trabajo, sino diferentes.

De este modo plantean que hay que buscar la manera para que las máquinas amplifiquen las capacidades humanas, por lo que las empresas deben buscar la manera en el que el hombre y la

máquina trabajen colaborativamente, por lo que deben identificar cómo deben evolucionar para diseñar productos, servicios y experiencias para lo que avocina, teniendo en cuenta elementos como las formas de trabajo y la comunicación.

Tesis de especialización maestría o doctorado de universidades latinoamericanas.

García, Mariano. (2013). (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Esta tesis de Doctorado en Ingeniería, está enfocada en mejorar la organización de las pequeñas empresas para lograr mayor eficiencia en el manejo de sus recursos y eficacia en el logro de sus objetivos, obteniendo un modelo de intervención práctico, con la capacitación de los empresarios en el proceso de planeación de las mismas, que puede derivarse en mejores resultados en su gestión.

En esta investigación el autor sustenta su marco teórico en la Teoría de los Sistemas, y el aspecto operativo lo sustenta en el Desarrollo Organizacional, definiendo a este como “Una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización” (Bennis, 1987).

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Desarrollo Organizacional

“La misión del Desarrollo Organizacional es y lo seguirá siendo en el futuro, la administración del cambio” Beckhard (como se citó en Garzón, 2005, p.13).

El desarrollo se ha convertido en un instrumento para el cambio, que busca mayor eficiencia organizacional de acuerdo a Garzón (2005), esencial en estos tiempos de cambio, en donde las organizaciones deben responder a exigencias externas como a transformaciones internas que contribuyan al desarrollo y rendimiento del individuo en la organización.

El concepto de Desarrollo organizacional ha sido abordado de diferentes maneras, Gordon; y Lippitt (Como se citó en Garzón, 2005) caracterizan al desarrollo como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”. (p. 31).

Por su parte Friedlander y Brown (Como se citó en Garzón, 2005) lo definen como “Una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías, procesos y estructuras organizacionales”. (p.31).

Para Garzón (2005) el Desarrollo Organizacional (D.O), se ve como un sistema completo, cambiante, dinámico, con partes interdependientes que se relacionan entre sí, en una constante interacción con todos sus subsistemas. El Desarrollo Organizacional aborda diferentes situaciones de la organización como: conflictos entre grupos, problemas de comunicación, temas de dirección y jefatura, identificación con la empresa o institución, adicionalmente dirige sus esfuerzos sobre cómo satisfacer las necesidades de personal o aumentar la eficiencia organizacional.

Méndez (como se citó en Garzón, 2005), plantea que la única forma de cambiar la organización es transformando su cultura, por lo que deben existir cambios en los sistemas de creencias, valores y relaciones, por lo cual D.O se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basada en su filosofía.
- Los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.
- Estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- El desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- Los agentes de cambio son agentes internos y externos. (p.33).

2.1.1. Importancia estratégica del Desarrollo Organizacional

Para adentrarnos en la importancia que el Desarrollo Organizacional tiene para la compañía, vamos a partir de la función estratégica que debe cumplir RR. HH y cómo D.O contribuye en gran manera en ese papel.

Recursos Humanos pasó de ser en sus inicios una oficina de carácter administrativo, a convertirse en un aliado estratégico del negocio, que aporta valor desde sus diferentes procesos. Sin embargo, le falta afianzarse y posicionarse en ese rol, por lo que cita algunas pautas que RR. HH debe tener en cuenta (Hammonds, 2005, pág. 3).

Diga la verdad: Si la empresa tiene gran gasto deducible, explíquese a los empleados que la empresa por el momento está enfocada en los grandes costos y que no crean que es una forma de RR. HH de molestarlos.

Haga las mediciones correctas: Para ser tomado en cuenta por la Alta Gerencia, RR.HH debe demostrar su impacto no solo en actividades, sino en valor. En este punto debe realizar mediciones que consideren el impacto, por ejemplo: ¿cuándo usted los capacita tienen sus empleados mayor rendimiento?, tomar esa información y conectarla con los indicadores de desempeño del negocio.

Sirva al negocio: La misión de RR. HH está asociada con el desarrollo del negocio, por lo que su gente debe ser técnicamente competente, entender la estrategia, la dinámica con los competidores y los clientes, representando a la gerencia con integridad y respaldando a los empleados en todo lo que mejore la compañía.

Desarrolle valor, no actividades: Ulrich (como se citó en Hammonds,2005), señala que RR.HH debe crear valor para 4 grupos: Los empleados, fomentando su capacidad y compromiso; los gerentes, con el desarrollo de habilidades para ejecutar la estrategia; los clientes, en la construcción de relaciones valiosas y los inversores, creando confianza para el futuro de la firma.

Para remitirnos a la función estratégica de D.O “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización”. French (como se citó en Garzón, 2005, p,38).

Una estructura organizacional óptima y la mejor de las estrategias no es sinónimo de éxito, si no están alineadas al comportamiento laboral de los integrantes de la organización, describe Javalquinto (2006), en este sentido D.O. tiene un rol fundamental para diseñar planes articulados con la estrategia, que permitan desarrollar el potencial y otorgar las herramientas necesarias, para que los empleados conozcan, se identifiquen y entiendan el aporte de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mullane (como se citó en Garzón, 2005) sostiene que, de la misión, la estrategia y los objetivos de la organización, han de derivarse las competencias y los comportamientos necesarios para alcanzar sus objetivos. El punto de partida es la gestión de competencias que permite definir según el puesto de trabajo, qué competencias se requieren para tener un perfil más claro de la persona que se necesita y en qué se debe desarrollar.

Existen cuatro niveles de desarrollo, por los cuales atraviesa una persona al pasar de la dependencia a la independencia en la realización de una tarea. Estos niveles son la combinación de competencia (conocimiento y experiencia) relacionado con la tarea y compromiso

(motivación y seguridad) según (Blanchard & Rigde, 2009, pág. 100) los cuatro niveles de desarrollo (D) son:

El principiante entusiasta D1: (baja competencia, alto compromiso), está entusiasmado, pero tiene pocos conocimientos o poca experiencia.

El aprendiz desilusionado D2: (entre baja y alguna competencia, bajo compromiso), piensa que está siendo más difícil de lo que pensaba aprender la tarea y se desanima.

El empleado capaz pero cauteloso D3 (entre moderada y alta competencia, compromiso variable) sabe cómo realizar la tarea, pero le falta seguridad para hacerla por sí solo.

El triunfador autónomo D4 (alta competencia, alto compromiso) es seguro de sí mismo, está motivado y tiene las habilidades necesarias para realizar la tarea sin mucha supervisión. (p.95).

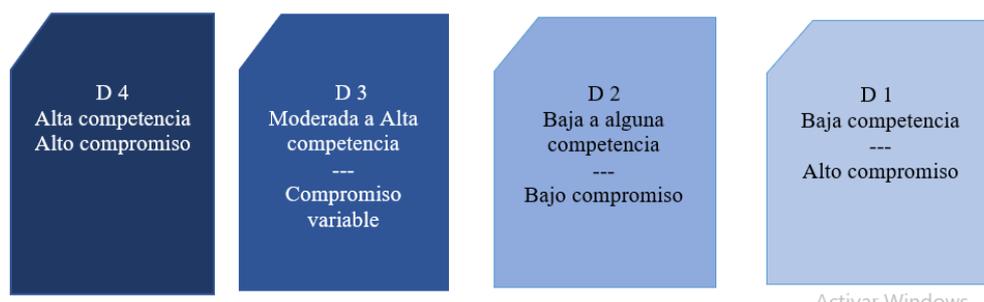


Figura 1 Niveles de desarrollo (Fuente: Blanchard K. Rigde G. (2009)) p .100.

2.2. Gestión del talento

En la actualidad las organizaciones enfocan sus esfuerzos desde una mirada más estratégica que va más allá de la inversión en maquinaria e infraestructura. Esta nueva visión (Chiavenato, 2009), incluye la resignificación de los empleados dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta que ellos aportan conocimientos, habilidades y contribuyen con las decisiones y acciones que dan dinamismo a la organización.

Una de las definiciones de Administración de Recursos Humanos la describe “como el conjunto integral de actividades dirigidas a integrar, organizar, recompensar, desarrollar,

retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 9).

Los principales procesos de la administración de los recursos humanos, según (Chiavenato, 2009, pág. 19) son:

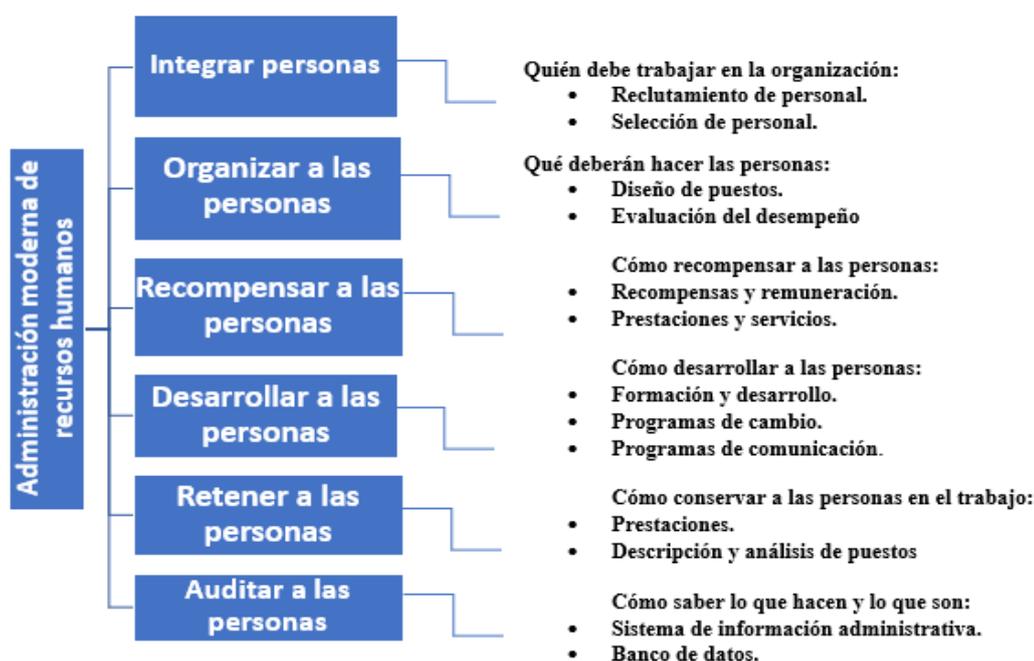


Figura 2 Procesos de la administración de los Recursos Humanos (Fuente: Chiavenato (2009)).

Una investigación de Progep (Programa de Estudios en Gestión de Personas de FIA/USP) (como se citó en Chiavenato, 2009), tomó una muestra de formadores de opinión, utilizando la técnica Delfi para identificar las tendencias que impulsaran los cambios en cuanto a Administración del Recurso Humano, ARH, de dicha investigación se desplegaron las siguientes tendencias:

1. Descentralizar las decisiones de la ARH hacia manos de los gerentes del negocio de la empresa.
2. Proporcionar a los clientes internos nuevos procesos y conocimiento de la ARH.

3. Cambiar el perfil de actuación del profesional de RH a uno como consultor interno.

2.2.1. Los valores organizacionales

Para Robbins (2009) los valores representan convicciones básicas que otorgan un elemento de juicio sobre lo que es y no es correcto socialmente, que define la conducta del individuo. Del mismo modo, existen un sistema de valores que representa la jerarquización de unos valores sobre otros.

“Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinan el comportamiento individual. Las organizaciones le dan prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas”. (Chiavenato, 2009, pág. 66).

Las actuaciones de las organizaciones no deben ir en contravía de sus valores, por ejemplo, si en una organización uno de sus valores es la innovación, no puede enfocar sus procesos hacia las mismas prácticas, bajo el fundamento: “Siempre lo hemos hecho así”, sino que se deben generar los espacios necesarios para que sus colaboradores propongan nuevos procesos, productos o servicios, o mejoras a los ya existentes.

2.2.2. La visión

De acuerdo a Chiavenato (2009) es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, la cual enfoca el rumbo hacia dónde quiere ir, recalca que para lograrla la organización debe tener en cuenta los recursos que tiene a su disposición, el relacionamiento que debe tener con clientes, mercado y proveedores. Así mismo, qué acciones requiere para alcanzar los objetivos, cuáles son sus desafíos, oportunidades, las fuerzas que lo impulsan y el contexto y las condiciones en la que se encuentra.

2.2.3. Competencias

Para hablar de competencias en primera instancia nos vamos a remitir a la definición dada por Spencer, L & Spencer, S (1999) “La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta” (p.5).

Por lo anterior marcan la manera de comportarse antes determinadas situaciones. Existen cinco tipos de características de las competencias, según Spencer, L & Spencer, S (1999):

- **Motivaciones:** Lo que una persona piensa o desea y lo que la impulsa a la acción.
- **Rasgos de personalidad:** Características físicas y respuestas dadas ante determinadas situaciones o informaciones.
- **Autocomprensión:** Son las actitudes de una persona, valores o la imagen que tiene de ella misma.
- **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- **Habilidades.** La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física. (p.5).

De acuerdo a Boyatzis (como se citó en Sparrow, 2019), la nueva concepción de las competencias como un elemento estratégico en las organizaciones, surgió debido a que las organizaciones se centraron en la forma como las habilidades, capacidades y motivaciones, podrían ser codificadas dentro del individuo, argumentando que la contratación y el desarrollo de carrera, se gestionan mejor con un único conjunto de indicadores de comportamiento.

El conocimiento y las habilidades generalmente, de acuerdo a Spencer, L & Spencer, S (1999), son más visibles, por lo cual son más fáciles de desarrollar, mientras que los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos más ocultos y profundos de las personas, que resultan difíciles de evaluar y desarrollar.

Se ha planteado el interrogante: ¿Las competencias pueden enseñarse? Estudios han demostrado que las competencias vinculadas a rasgos de personalidad como la autoconfianza y aspectos de motivación como la orientación al logro, pueden modificarse. Existe según (Spencer & Spencer, 1999, pág. 34) un método general para el aprendizaje sobre la forma de aprender y cambiar a las personas, basado en cuatro teorías:

1. Educación experimental de adultos: Los adultos aprenden mejor desde:

a. **Conceptualización abstracta:** nueva teoría, idea o conjuntos de prácticas (Lecturas, conferencias).

b. **Experimentación activa:** idea o instrucciones de cómo hacer las cosas (Simulación, ejercicios).

c. **Experiencia concreta:** Retroalimentación del efecto de algunos comportamientos experimentales (sentimientos, retroalimentación personal).

d. **Observación reflexiva:** Se aplica a través de pensar en lo que está sucediendo, aprendiendo a modificar las teorías de una persona o sus ideas sobre cómo debe comportarse en el futuro (retroalimentación).

2. Teoría de Mc Clelland sobre la adquisición de la motivación

Mc Clelland (como se citó en Spencer y Spencer, 1999) existen doce principios mediante los cuales se pueden adquirir o cambiar rasgos centrales de personalidad, como la motivación y autocomprensión. Estos principios se resumen en 5 inputs:

a. **El modelo conceptual:** Los alumnos pueden adquirir un nuevo marco de referencia para plantearse sus comportamientos y las razones para creer en este nuevo modelo.

b. **Autoevaluación:** Los participantes reciben un *feedback* respecto a sus competencias, comparándolas con las que deberían tener para alcanzar el éxito.

c. Práctica: Los alumnos pueden practicar la nueva manera de pensar y comportarse, inicialmente en situaciones simuladas y posteriormente en situaciones reales.

d. Fijar objetivos: Los alumnos deben trazar objetivos y un plan para utilizar las competencias en algunas actividades importantes de su vida.

e. Apoyos sociales. Los alumnos han de gozar de un entorno social seguro y de apoyo al aprendizaje que les permita experimentar y practicar los nuevos conocimientos y comportamientos. (p.36).

3. Teoría del aprendizaje social

Señala que las habilidades interpersonales se aprenden a través de modelos de comportamiento, por medio de la observación e imitación a personas que muestran comportamientos de éxito. Este método de imitación en forma de *rol-play* es indicado para enseñar habilidades personales. (Spencer y Spencer, pág.199).

4. Teoría del cambio autodirigido

Esta teoría investiga de qué manera los adultos cambian su comportamiento cuando se dan tres condiciones específicas:

- Insatisfacción respecto a las condiciones existentes (las actuales).
- Claridad respecto a una situación deseada (el ideal o meta).
- Claridad respecto a lo que hay que mover de la situación actual para llegar a la ideal (Pasos de la acción). (Spencer Spencer, 1999, pág. 37).

En el contexto cambiante que vivimos, la definición de competencias ha tenido que replantearse permanente, adaptándose a un perfil que tiene que convivir con las nuevas tendencias, especialmente con los cambios tecnológicos. Respecto al tema en un informe publicado por la firma Deloitte, Abbatiello, et al. (2018) plantea, que las organizaciones tienden hacia un modelo operativo de “redes de equipos” que apuntan a una mayor colaboración y agilidad interna, a este movimiento se sumó un creciente cambio interno y externo empresarial. Las organizaciones que están a la vanguardia de estos dos cambios incorporan el concepto de

“empresa social” una organización que está alerta para sentir y responder a la gama de expectativas y demandas de los interesados.

En este informe Abbatiello, et al. (2018) señala que los avances en inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías de la comunicación, están cambiando fundamentalmente cómo se hace el trabajo, quién lo hace y cómo influye en la sociedad, lo que ha transformado roles y habilidades bajo demanda fuera y dentro de las organizaciones. Aunque sorprenda estos cambios se enfocan más en fortalecer a los empleados en lo “exclusivamente humano”, más que en lo puramente técnico, por lo que se predice una demanda de habilidades como: resolución de problemas complejos, habilidades cognitivas, habilidades sociales, lo cual se visualiza no solo como la oportunidad de rediseñar empleos o automatizar el trabajo de rutina, sino de repensar la “arquitectura del trabajo” para beneficiar organizaciones, equipos e individuos. (p,4).

Werther & Keith (2008) citan algunas ventajas de la identificación de competencias:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya el desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya el proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de carrera.
6. Contribuye en el óptimo aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal. (p.286).

2.2.4. Planes de carrera

Durante los últimos años, según Werther & Keith (2008), los gerentes han aumentado su participación en el diseño de los planes de carrera, estas prácticas traen importantes ventajas como:

Lograr coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal: Al ayudar al empleado a planear su carrera profesional, se puede preparar de mejor manera para los puestos que se prevén en un futuro en la organización.

Desarrollo de empleados con potencial de promoción: La planeación de carrera, es una gran herramienta para estimar el talento latente del capital humano y encontrar la forma de motivado.

Facilita la ubicación internacional: Las multinacionales tienen en cuenta la planeación de la carrera, para identificar a los empleados y los puestos, que podrán tener relevancia a nivel internacional, ganando un talento que tiene el conocimiento de la compañía y contando con mayores herramientas que faciliten su adaptación a las nuevas funciones.

Disminuir la rotación: Si los empleados perciben interés por parte de la empresa en el desarrollo de sus carreras individuales, esto genera mayor lealtad y sentido de pertenencia hacia la organización, disminuyendo la tendencia de abandono del puesto.

Según Hatum (2011), las organizaciones deben seleccionar para desarrollar a aquellos talentos que serán claves para el futuro de la organización, considerando las necesidades futuras del negocio. Principalmente los elegidos son personas con capacidades de liderazgo, buen desempeño, alto potencial y talento crítico o indispensable para la compañía.

María Del Carmen Domínguez, responsable de consultoría de recursos humanos de Auren, empresa dedicada a la auditoría, consultoría y formación de personal, (como se citó en Werther & Keith, 2008), afirma que la planificación de carrera tiene mayor alcance que la formación, ya se enmarca en un plano individual y a la vez global, para que este plan sea efectivo RRHH debe seleccionar a los candidatos más idóneos, que se les vea el potencial y el compromiso para asumir retos. (p. 283).

Por lo tanto, los planes de carrera deben ser parte de una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la empresa, pero también que facilite a los empleados lograr sus objetivos profesionales y personales.

Domínguez, señala que en consecuencia la planeación de carrera depende del análisis de competencias del empleado, de un diagnóstico de personalidad y aptitudes y de un análisis de necesidades y expectativas. (citada en Werther & Keith, 2008, p.283). La adecuada planeación de la carrera busca:

- Identificar vertientes de desarrollo de una persona.
- Retener el talento clave de la empresa.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Boudreau y Ramstad (Como se citó en Sparrow, 2019, p.165) , argumentaron que frente al componente de talento de la estrategia de negocios, se necesitaban hacer cuatro cosas:

1. Traducir las capacidades organizativas articuladas en la estrategia, en especificaciones para el talento individual.
2. Desarrollar marcos para soportar el talento existente o el talento objetivo, sobre la base de la centralidad de las funciones para la estrategia, es decir, no segmentar las nociones de rendimiento individual y potencial.
3. Ayudar a las organizaciones a decidir si deben diseñar estrategias de formar o atraer nuevos talentos.
4. Desarrollar marcos para identificar qué decisiones sobre capital humano fueron más cruciales y luego conectar estas decisiones lógicamente a cuestiones de eficacia organizativa.

2.2.5. Evaluación de desempeño

Para Werther & Keith (2008) la evaluación de desempeño permite medir de una forma integral al empleado. Entregándole una retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, dando a conocer sus puntos a mejorar y rescatando el desempeño satisfactorio o el que excede de los esperado.

Aunque las evaluaciones informales basada en el trabajo diario, son importantes para mantener una constante comunicación, (Werther y Keith, 2008), no son suficientes, por lo que

contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, es fundamental para identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a quienes no lo hacen, con el propósito de crear planes de seguimiento que harán parte del proceso de gestión de desempeño.

Un sistema de gestión bien planificado y ejecutado permite evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, y a la vez se convierte en importante insumo para la toma de decisiones como compensaciones, promociones internas y otras que tome RRHH, que requieran de una información completa y sistematizada de los empleados. (Werther & Keith, 2008, pág. 302).

La gestión del desempeño, según Blanchard y Ridge (2009) es un proceso que consta de 3 etapas:

Planeación del desempeño: Se definen metas, objetivos y estándares de desempeño.

Coaching del día a día: En este punto el gerente observa y supervisa el desempeño de sus empleados, reconoce su progreso y reorienta si es necesario.

Evaluación de desempeño: el gerente se reúne con los empleados y evalúa su desempeño, equivale a volver a darles el examen final que ha sido establecido con ellos al comienzo del proceso. (p.86).

Para Blanchard y Rigde (2009), aunque el coaching del día a día es un aspecto clave para la implementación de una filosofía de “No califique mi examen, ayúdeme a obtener la mejor nota”, es el aspecto al que la mayoría de las organizaciones le dedican menos tiempo. Por lo tanto, después establecer los objetivos, los gerentes deben mantener una comunicación constante con sus empleados, en las que ambas partes puedan tener de claridad de los avances y lo que se requiere para obtener el mejor desempeño.

Para un liderazgo que se adapte a las necesidades de la organización y los equipos de trabajo de acuerdo a Blanchard & Rigde (2009) los gerentes necesitan dominar tres habilidades: diagnóstico, flexibilidad y alianza para el desempeño, habilidades que deben estar acompañadas del compromiso de la alta gerencia, práctica y refuerzo.

Según Werther & Keith (2008) algunos beneficios que se obtienen al hacer una evaluación en forma sistemática son:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejorar la comunicación y entendimiento con los directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (p.306).

2.2.6. Capacitación: Una herramienta estratégica

Uno de los elementos claves de desarrollo organizacional es la capacitación, que según Werther & Keith (2008), permite el desarrollo de habilidades técnicas, administrativas y operativas en todos los niveles de la organización, sus beneficios no solo ayudan al desempeño del trabajo actual, sino a asumir responsabilidades futuras.

Es así como muchos programas que inician con el objetivo de capacitar a un empleado, concluyen siendo fundamentales para incrementar su potencial. Algunos de los beneficios de la capacitación según Werther & Keith (2008) son:

Beneficios para el individuo

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.

Beneficios para la organización

- Mantiene la competitividad de la organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización en todos los niveles.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes -subordinados.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a la formación de líderes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Beneficios en las relaciones humanas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje. (p.254).

Las capacitaciones no deben ser una salida rápida a una necesidad presentada, sino que deben plantearse desde la estrategia empresarial y el desarrollo de carrera. La transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías:

Educación laboral: sirve para preparar al individuo para trabajar en diferentes contextos y condiciones, ej. una clase sobre base de datos, que podrá aplicar en diferentes situaciones.

Capacitación general: No está directamente relacionada a las necesidades inmediatas de la organización, pretende que el trabajador adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, que incluso podría aplicar hasta en otras empresas.

Capacitación especializada: Está relacionada con las necesidades específicas de la organización, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es más limitado que en las anteriores. (Werther & Keith, 2008, pág. 256).

Soriano, Gerente Estrategia de Personal de Siemens Mesoamérica (Como se citó en Werther y Keith, 2008), considera a la capacitación como una inversión a futuro, en la cual se deben tener presentes el perfil del puesto, las habilidades requeridas, las necesidades del empleado, las áreas de mejora que considere el jefe inmediato y las exigencias del mercado.

Así mismo, Werther & Keith (2008), expresan que la comunicación electrónica y la internet han sido una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación. Por lo que se imponen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o Learning management Systems, LMS), que permiten por parte de las áreas de capital humano, una mejor administración y control de los cursos impartidos y de los conocimientos que ha adquirido determinado integrante de cada empresa. De la misma manera el trabajador puede llevar el curso a su ritmo y controlar su avance personal, hasta cierto grado.

Para Werther y Keith (2008), los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso, desde los siguientes puntos:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.

2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo. (p. 272).

2.2.7. Selección

La selección funciona como un filtro que busca elegir entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existe en la organización o para las competencias que se requieren, buscando aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Los cambios en el mercado laboral con la incorporación de nuevas generaciones Gómez M. (2016), traen consigo diferentes formas de pensar y actuar, o que ha llevado a la generación de nuevas formas para reclutar talentos. Ante este contexto las organizaciones han empezado a trabajar de manera más fuerte en su imagen de marca para desarrollar técnicas para atraer y mantener el talento de la organización.

El desarrollo y fortalecimiento de la imagen de marca, Gómez M. (2016), se dirige en poner en práctica políticas de atracción que sean percibidas como valiosas, para las personas que hacen parte de la organización, así como para aquellos que son candidatos potenciales. Estas acciones deben mostrar el compromiso y la coherencia de la organización con sus propios valores, dándose a conocer a través de diferentes canales de comunicación, principalmente en este momento de los canales digitales.

Los factores de atracción y motivación de las nuevas generaciones Gómez M (2016), ya no solo apuntan a temas salariales o de beneficios adicionales, brindados por las empresas, algunos estudios confirman que las generaciones más jóvenes se fijan en temas como la ética empresarial, RSE y reputación corporativa.

Estos cambios han marcado un impacto en las herramientas de selección llegando al reclutamiento 2.0 según Gómez M. (2016), es aquel en el que la relación empresa – candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales y sociales, foros. Los candidatos promocionan su perfil y van enfocándose en encontrar nuevos contactos profesionales, mediante el networking. La idea es que, si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos. (p.496).

El desarrollo del Web 2.0, ofrece un abanico de posibilidades que facilitan y agilizan la comunicación e interacción entre las personas, permitiendo identificar posibles candidatos para cubrir las necesidades de la organización a través de las redes sociales y profesionales. En este contexto Gómez M. (2016) explica que son necesarias las e- competencias, las cuales son adecuadas a un entorno tecnológico, y se requieren aprovechar el conocimiento, potenciado por la utilización estratégica de la información mediante las tecnologías digitales.

La incursión de las nuevas tecnologías en los procesos de selección ha diversificado la forma y las herramientas tradicionales de selección, por lo que se ha implementado según Gómez M. (2016):

Teleselección: Es una forma de desarrollar una entrevista con los candidatos, sin que existan una reunión personal, donde los perfiles, habilidades o actitudes del postulante son evaluadas a través de test, ejercicios o preguntas que se realizan a través de videoconferencia o por contacto telefónico. Sin embargo, el contacto personal es difícil de reemplazar ya que se pueden evaluar rasgos de personalidad que van más allá de los aspectos formales.

En el 2003 se lanzó LinkedIn, según Gómez M. (2016), es una red destinada al ámbito profesional, que actualmente es una de las principales fuentes para los reclutadores, en las que pueden contactar a profesionales de acuerdo a los perfiles buscados para determinados cargos.

Algunas ventajas de reclutar por LinkedIn para la empresa son:

- Un fácil acceso a grupos de usuarios según nivel educativo o intereses profesionales.
- Una información más detallada y confiable sobre sus experiencias y habilidades.
- Recomendar a sus contactos y ser recomendado.
- A través de las consultas de los perfiles de los candidatos.
- Ser visibles participando en foros y debates.
- Crear conexiones profesionales de cualquier ámbito. (Gómez M. , 2016, pág. 507).

Las tendencias han cambiado en cuanto a la evaluación de talentos, explica (Bates, 2016), se están sustituyendo las entrevistas por teléfono por el video, mientras que algunos reclutadores piden a los entrevistados analizar “estudios de casos”, que permitan comprender cómo abordan los problemas de una organización. Las empresas están presentando atención a que el candidato tenga una experiencia positiva en el proceso.

Del mismo modo, (Bates, 2016) señala que los profesionales de RRHH y los gerentes utilizan varios tipos estándar de entrevistas tipo conductual y situacional. Estas investigaciones de comportamiento se centran en indagar sobre las experiencias de trabajo de una persona, por ej.: la descripción de un momento de conflicto con un colega y cómo lo manejaron. Por otro lado, las preguntas situacionales están relacionadas a cómo el candidato actuaría ante un escenario que podría encontrar si es contratado.

La mayoría de entrevistados recurren a diversas técnicas. “Mi preferencia es hacer un enfoque de comportamiento y estudios de caso o presentación”, expresa Wade Pierson, socio gerente de Impact Talent Ventures, empresa de adquisición de talentos. (Como se citó en Bates, 2016, pág. 3).

La cultura de una organización forma parte de su marca, por lo que es importante que los trabajadores pongan más énfasis en encontrar y retener a empleados altamente comprometidos “Puedes tener los candidatos más maravillosos, pero tienen que tener los valores que encajan con los valores de tu organización”, resalta Timmins (como se citó en Bates, 2016, pág. 4).

A pesar de las nuevas tendencias de selección, en gran parte asociadas a los avances tecnológicos, los tiempos de contratación se están extendiendo, según (Maurer, 2016) desde la

publicación del anuncio hasta la aceptación de la oferta, que en la actualidad toma casi un mes más que hace 5 años.

Para Sara Greer, Gerente de reclutamiento de TCMP Health Services, (Citada en Maurer, 2016), dentro de los factores que están haciendo que los procesos de contratación sean más largos están: un mercado laboral restringido y la existencia de múltiples pruebas y evaluaciones. Además, recalca que, si no existe planificación y gestión cuidadosa, los gerentes y los reclutadores pueden caer en la situación de verse abrumados ante tantas posibilidades, aumentando el nivel de exigencia y dejando pasar talento con alto potencial, para al final elegir candidatos menos calificados.

(Maurer, 2016) señala algunas recomendaciones para evitar estos retrasos:

- **Establezca sus propios puntos de referencia:** Realizar un análisis de la rapidez con la que realizan las diferentes contrataciones, dependiendo la ubicación del puesto de trabajo, el tamaño de la empresa, el nivel del puesto y la medida de la oferta y demanda del talento local.
- **Defina el tiempo de contratación de acuerdo al contexto y al cargo:** si después de analizar un puesto, sabe que necesita más tiempo en el proceso de selección para contratación de la más alta calidad, invierta el tiempo.
- **Participar en la planificación de la fuerza de trabajo:** Es necesario que RRHH asigne los recursos de reclutamiento de acuerdo con las necesidades del negocio.
- **Asociarse con los gerentes de contratación:** los reclutadores deben ser un socio de negocios y entender el panorama general, indica Beyna (como se citó en Maurer, 2016).

2.3. Importancia del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones

Drucker (como se citó en Castro, 2006), expone que el trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. “Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir, con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, con aquellos sobre la cual no ejerce control administrativo”. (p,63).

En consecuencia, el gerente tiene que prepararse pensando en los desafíos a futuro, adquiriendo o potencializando desde el presente sus habilidades, a partir de una mirada introspectiva de su propia experiencia, para reflexionar acerca de sí mismo.

Así mismo, las compañías tienen que gestionar estratégicamente el liderazgo con los mandos medios. Un estudio de Harvard Business Review (como se citó en Haq, 2015), sugiere que los mandos intermedios, son el grupo de trabajadores más infelices, los dirigentes suelen percibir a los directivos de nivel medio como un grupo de difícil manejo, que puede impedir que la organización alcance sus objetivos estratégicos.

Al respecto Haq (2015) señala que los mandos medios no se sienten felices, porque la transición de ser un contribuyente individual o experto a ser un líder no es fácil, y en muchos casos las empresas no les ofrecen ni las herramientas, ni el acompañamiento necesario en este proceso, ya que se invierte en el desarrollo de quienes están en la cima o los de la primera línea, pero los directivos intermedios están perdiendo oportunidades de desarrollo.

Según un estudio, solo el 50% de los directivos de nivel medio, obtuvieron algún tipo de desarrollo de liderazgo formal en el 2012, sin embargo, se necesita de acuerdo a Haq (2015) que exista un proceso de formación de liderazgo continuo.

El modelo de liderazgo de Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel, (Como se citó en Haq, 2015) señala algunas teorías sobre las transacciones críticas de liderazgo, cuando se asciende dentro de una organización:

- El modelo de la tubería del liderazgo: Cada etapa de liderazgo requiere de diferentes valores y habilidades, en este sentido, esto ayuda a los mandos medios a centrarse en los requisitos de lo que tienen que dejar, empezar y seguir haciendo.

- Las organizaciones cuentan con estructuras más matriciales, donde los directivos, tienen un conjunto más amplio de responsabilidades, los mandos intermedios necesitan influir en un grupo más amplio que el de aquellos al que dirigen directamente.

- Las organizaciones están tratando de adaptarse a las megatendencias que afectan la fuerza de trabajo actual: los gerentes tienen el desafío de trabajar con las generaciones X, Y y Z, quienes tienen expectativas diferentes y así mismo motivar a una fuerza de trabajo que ha perdido el contrato psicológico con la organización.

De acuerdo a Haq (2015), el principal problema es que los mandos superiores no ofrecen las condiciones adecuadas para que tengan éxito, ni la claridad sobre la dirección estratégica de la organización, por lo que los mandos intermedios, terminan tratando de navegar entre las relaciones hacia arriba y abajo y entre pares, lo que puede ser emocionalmente agotador y pierden su rol de ser la fuerza motriz de la ejecución de las prioridades de la organización.

Goler, Gale, Harrington, & Grant (2018), resaltan que los gerentes pueden ayudar en el diseño de trabajos motivadores y significativos, y crear oportunidades para que las personas usen sus fortalezas y sean felices en sus trabajos, buscando los espacios y roles para que apliquen sus habilidades y compartir este conocimiento con otros colaboradores. Igualmente crear oportunidades de carrera que combinen con las prioridades personales, permitiendo conciliar el trabajo y la vida familiar.

Sin embargo, las nuevas tendencias de liderazgo, según Abbatiello et al. (2018) van dirigidas a una gestión más allá de la empresa, donde los líderes empresariales y los jefes de Recursos Humanos, reconocen la importancia de gestionar de manera activa y estratégica con segmentos como los contratistas, para encontrar la forma de alinear la cultura y prácticas de gestión de la organización, con este segmento de talento externo.

2.4. Cambio organizacional: Nuevas herramientas, robótica y desafíos

“Lo único constante es el cambio”. Heráclito.

Una frase cobra cada vez más fuerza en un mundo que no solo vive inmerso en los cambios, sino que cada vez estos se presentan de manera más acelerada.

Esta dinámica ha llegado a la esfera organizacional, según informe Accenture (2018) mientras que en una etapa lo que se veía como amenaza de los puestos de trabajo, fue la introducción de las líneas de producción, las máquinas de escribir o los vehículos motorizados, hoy se habla de la llegada de la inteligencia artificial y los robots.

Este informe señala que las máquinas pueden hacer todo el trabajo “pesado”, y cada vez que lo realizan se hacen más inteligentes. Según palabras de Paige Maguire, Design Director, Service & Interaction de Fjord, las máquinas se están convirtiendo en “Otro tipo de usuario”, un colaborador o compañero de trabajo.

De acuerdo a Garone (2016) a lo anterior se suman los cambios demográficos, donde se presenta un aumento en la expectativa de vida y en consecuencia una prolongación de su actividad laboral, y en donde conviven diferentes generaciones, que cuentan con valores diferentes en relación al trabajo, especialmente en el caso de los jóvenes. Estas transformaciones generan preocupación sobre el futuro de los puestos de trabajo, sin embargo, la atención se está enfocando en buscar maneras innovadoras en la cuales las personas y las máquinas puedan colaborar.

Estas tendencias de cambio representan según Garone (2016), un desafío para RRHH que tiene que estar atento a las demandas que le genera el entorno, para reformular sus estrategias de Desarrollo Organizacional, desde el diseño de perfiles, las competencias que se necesitan, capacitaciones y los planes de desarrollo, teniendo en cuenta las particularidades de cada organización y articulados a los objetivos del negocio.

La incorporación de nuevas tecnologías toca diversas dimensiones organizacionales que van desde el surgimiento de redes de trabajo, canales de comunicación más directa con los clientes

y la llegada de sistemas de información que tienen alto impacto en los procesos y que requieren de ciertos conocimientos y competencias para su manejo.

Uno de los grandes retos que plantea Gallardo (2012) es ¿cómo innovar con personas?, lo que implica una revolución de los roles, en la cual los departamentos de RRHH tienen un papel trascendental a la hora de redefinir las competencias, funciones y planes de asimilación del cambio para que el trabajador y los procesos tengan el menor impacto posible y se puedan evidenciar las ventajas de las denominadas tecnologías 2.0.

En cuanto a los trabajadores, las nuevas tecnologías han cambiado el concepto de los espacios de trabajo, creando nuevas relaciones laborales a distancia y disminuyendo en gran medida el contacto personal. Se trata de un progreso que ha permitido que no haya demoras, no se cometan prácticamente errores y que baje el número de oficinas” (Gómez J. , 2015, párr 4).

Sin embargo, adicional a la reducción de costos y optimización de tiempos, las organizaciones tienen el reto de la mejora continua, ya que la tecnología por sí sola no es garantía de calidad, necesita de la articulación de otros procesos que se explicarán más adelante.

Para Gómez J. (2015), estos canales de interacción facilitan el trabajo conjunto de empresas en expansión, que necesitan constante contacto con sus pares en diferentes regiones de un país o entre países; sin embargo, el éxito de esta comunicación no solo radica en la funcionalidad de las plataformas electrónicas, sino que entran a jugar otros factores como el idioma, la cultura y la diferencia horaria.

En el actual contexto según Piñeyro (2015) las organizaciones saben de la necesidad de reflejar una nueva identidad, para satisfacer a sus clientes y hacer frente al desafío que tienen con sus colaboradores. Esta tarea trae consigo el desarrollo de esquemas colaborativos, digitalización de procesos, acceso múltiple a contenidos y la creación de roles que reemplacen a otros ya definidos.

Se puede hablar de la llegada de las nuevas tecnologías desde diferentes dimensiones: La informática, que abarca los software que permiten adelantar procesos de selección de personal, contratación y capacitación; una segunda, que tiene que ver con el avance de las

telecomunicaciones y transmisión de información a partir de la creación de nuevas formas de relación laboral y finalmente la robótica, que presenta cambios en los procesos de producción, con alta incidencia en los perfiles y los roles y que generalmente tiene repercusiones bajando índices de empleo, expresa Gómez J. (2015).

2.4.1. Herramientas móviles e informáticas

De acuerdo a Deloitte Insights (2019), la cantidad de datos disponibles para análisis ha crecido exponencialmente, y pueden convertirse en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, a través de la **analítica** es importante tomar la ventaja de los datos, para generar perspectiva acerca de clientes, ciudadanos, mercados y operaciones.

Muchas organizaciones todavía ven a la **nube** como un medio para levantar y cambiar las cargas de trabajo, o como la extensión del centro de datos o de la estrategia de infraestructura, sin embargo, se están replanteando a través de cuestionamientos como: ¿Podemos usar servicios nativos de la nube para elaborar más rápido nuestros productos? ¿Cómo usamos la capacidad masiva de computación para procesar más datos y crear nuevos productos? Deloitte Insights (2019).

Según Deloitte Insights (2019), tres nuevas tendencias han llegado y crecen en importancia:

Realidad digital: trasciende el teclado y las pantallas de contacto, ofreciendo una experiencia, íntima y natural, progresando, con avances interfaz de conversación, visión de computador, y tecnologías de auditorio, cambiando la manera como interactúa el ser humano con el mundo digital en la realidad.

Tecnologías cognitivas: Cognitiva es la taquigrafía para tecnologías y comprende el aprendizaje de máquina *Machine Learning* (ML)], redes neurales, automatización robótica de procesos (RPA)], robots, procesamiento natural del lenguaje natural (NLP)], y el dominio más amplio de la inteligencia artificial (AI)].

“Los algoritmos reemplazan consultas, cada vez más sin supervisión y el auto-aprendizaje (mediante aprendizaje reforzado, redes generativas adversas, y otras técnicas), lo cual hace posible que las máquinas exploren potenciales conexiones y

descubran patrones y relaciones que la sabiduría convencional nunca habría considerado”. (Deloitte Insights, 2019, pág. 9)

Cadena de bloques (blockchain): Esta tecnología transforma los negocios y la manera como los humanos transan y se comprometen, hace unos años la cadena de bloques era relacionada solo con las criptomonedas. Hoy la preocupación frente a esta nueva tendencia, está alrededor del costo/desempeño de las transacciones “...están siendo abordadas como prueba de que la apuesta se vuelve una alternativa viable a la prueba del consenso de trabajo, y han surgido herramientas de empresa para administrar y mantener pilas de cadenas de bloques de desempeño alto”. (Deloitte Insights, 2019, pág. 9)

Esta dinámica lleva a las empresas a validar sus objetivos organizacionales, desde la perspectiva de la exigencia de un mercado que se encuentra inmerso en la sistematización y la globalización y desde la mirada del desarrollo y aprendizaje organizacional que requiere de otras competencias. Lo anterior, no solo implica un cambio instrumental en los procedimientos y en los planes de selección, desarrollo y capacitación, sino cambios de raíz en la estrategia de Recursos Humanos que apalanquen estas transformaciones.

Respecto al cambio en la dimensión tecnológica de una organización, Acosta (como se citó en Lauro, 2016), señala que puede abarcar la reposición por mantenimiento, el fortalecimiento en maquinarias y herramientas para la competitividad o la automatización y sistematización de procesos, por lo que es importante generar una vertiente nueva de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

Sin embargo, Mejía (2016), expresa que la tecnología contribuye a la productividad y desplaza la mano de obra, pero no sucede lo mismo con la mente de obra, por lo tanto, se está redimensionado la manera de trabajo y el aporte de los colaboradores, dirigido hacia el conocimiento. En el caso de un archivista tradicional que pierde su empleo, porque se sistematizó toda la información es necesario preguntarse: ¿Su labor aportaba valor? ¿De qué manera? Por lo tanto, el reto implica adquirir el valor en cada una de las responsabilidades, así como el tiempo de reacción y de adopción de la tecnología.

Una de las estrategias que propone Ibarra (2000) es la organización basada en la especialización en el puesto de trabajo, que se transforma en redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes a las situaciones organizacionales.

Los procesos de cambio en la economía y la tecnología según Ibarra (2000), confirman la importancia de la educación integral y permanente del trabajador y de estudiar en profundidad las estrategias que vienen aplicando los países que han logrado mayores ventajas competitivas en el mundo, para aprender de sus experiencias en cuanto a productividad, pero principalmente de administración y formación de sus recursos humanos.

2.4.2. Equidad e inclusión laboral

De acuerdo a Arnold & Taneva (2016), la discriminación laboral a causa de la edad, es la forma de discriminación más común en Europa, a pesar de que los estereotipos sobre los trabajadores maduros son positivos, definiéndolos como leales, fidedignos y comprometidos, en comparación con sus compañeros jóvenes, abundan estereotipos negativos, ya que son percibidos como menos motivados, más resistentes al cambio y más predispuestos a sufrir problemas de salud que afectan su trabajo.

Se realizó un estudio cualitativo con 37 trabajadores de 55 años o más, de 10 empresas de cuidados sanitarios o TIC en Reino Unido y Bulgaria, para entender cómo los empleados perciben las diferencias de edad en el trabajo y qué tipo de apoyo organizacional consideran beneficioso, Arnold & Taneva (2016). De esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Sus conocimientos y experiencias han aumentado con el tiempo, con más alto rendimiento cognitivo, estabilidad, habilidades interpersonales y trabajo en equipo.
- Falta de reconocimiento de lo que pueden ofrecer por parte de sus organizaciones.

- No sentían ninguna barrera importante para el aprendizaje continuo. Pocos entrevistados mencionaron disminución de sus capacidades físicas y cognitivas.
- La mayoría de los trabajadores encuestados expresaron que demuestran comportamientos sociales en su empresa, al transferir conocimientos a sus compañeros y contribuir al bien organizacional y social.

Según los hallazgos de este estudio Arnold & Taneva (2016), para que los empleados más maduros y sus empresas puedan maximizar sus habilidades y aportes deben:

- Selección (elegir y ejecutar solo las tareas más importantes).
- Optimización (mejorar las propias capacidades de uno mediante formación y desarrollo).
- Compensación (demostrar sus puntos fuertes ante los demás).

En 2015, McKinsey & Company y LeanIn.Org realizó un estudio denominado Women in the Workplace McKinsey & Company and LeanIn.Org, (2019), para ayudar a las empresas a avanzar en la diversidad en el lugar de trabajo. En este estudio participaron cerca de 600 empresas y más de un cuarto de millón de personas fueron encuestados sobre sus experiencias en el lugar de trabajo. Se entrevistaron a mujeres y hombres en todos los niveles de sus organizaciones de diferentes razas y etnias, mujeres y hombres LGBTQ y mujeres con discapacidades.

Según el estudio de McKinsey & Company and LeanIn.Org, (2019), más mujeres están siendo líderes en altos niveles, impulsado por dos tendencias: la primera, más mujeres están siendo contratadas en cargos directivos; en segundo lugar, las mujeres de alto nivel están siendo promovidas en promedio a una tasa más alta que los hombres.

Sin embargo, de acuerdo a McKinsey & Company and LeanIn.Org, (2019), los hombres ocupan el 62% de los puestos de dirección, mientras que las mujeres ocupan el 38%. Por lo tanto, las probabilidades de que una mujer pueda ascender en su carrera para ser alto directivo

son más bajas. Para acabar con este escalón roto, a medida que más mujeres sean gerentes, habrá más mujeres para contratar y promover en los escalones posteriores.

Según el estudio de McKinsey & Company and LeanIn.Org (2019), existen algunos pasos que las compañías pueden implementar para reponer su escalón roto:

- Establecer un objetivo para que más mujeres se incorporen a la gestión de primer nivel.
- Incluir pluralidad de candidatos para las contrataciones y los ascensos.
- Establecer criterios claros de evaluación que permitan procesos adecuados para evitar el sesgo que puede existir en las contrataciones y la revisión
- Poner a más mujeres en la fila para el ascenso a gerentes, teniendo en cuenta no solo sus logros a la fecha, sino su potencial a futuro.

La investigación de McKinsey & Company and LeanIn.Org (2019), señala que las mujeres de color, las mujeres que no son heterosexuales o que poseen una discapacidad, tienen experiencias más difíciles que las mujeres en general, ya que atraviesan más obstáculos para avanzar y menos apoyo de los gerentes y de otras mujeres.

Si los empleados sienten que tienen igualdad de oportunidades para avanzar y que hay un sistema justo, son más felices, lo cual se traduce en querer quedarse más tiempo en la compañía y recomendarla como un buen lugar para trabajar. Más de la mitad de los líderes y empleados de RRHH encuestados creen que la paridad de género en el liderazgo, se logrará durante los próximos 10 años.

Según una investigación desarrollada por Gadow, Suzanne, & Vidal (2018), cuando las mujeres hacen cambios en sus carreras, lejos de la racionalidad económica o la búsqueda de poder, tienen otras motivaciones como: buscar marcar huella y dejar un legado en las personas importantes de su entorno. Laura y Cecilia quienes hicieron parte de las mujeres entrevistadas para el desarrollo del estudio, señalan que desde una mirada de género pareciera que existe cierto 'permiso social' para poder tomar decisiones no tradicionales con respecto al trabajo e incluso para acceder a trabajo no remunerado, es así que si la mujer decide abandonar el mundo corporativo o avanzar más despacio en su carrera la sociedad lo entiende.

Cecilia (como se citó en Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018), expresa frente a la adaptación y a la percepción de los hombres de la mujer en el trabajo:

“Creo que, a futuro, tanto si los gerentes y directores siguen en esta empresa o se van a otra, incluso en su rol de padres, van a ver a la mujer en el trabajo de manera distinta. Es importante concientizar de a poco: que empiecen a ver lo que es convivir con una mujer en el trabajo día a día, la lucha interna de una mujer que tiene una familia y un trabajo de 9 horas y que lo hace feliz, con pasión, porque es lo que siente que tiene que hacer”. (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018, pág. 26).

2.5 Diario Portafolio

En 1993 Colombia estaba en proceso de apertura económica, combatiendo el fenómeno del narcotráfico, cuando la Casa Editorial El Tiempo, propietaria del diario de mayor circulación del país (Periódico El Tiempo), tomó la decisión de crear Portafolio, un nuevo medio impreso, especializado en temas económicos, empresariales y de negocios, que sería de circulación semanal. Portafolio (2018).

Sin embargo, el proyecto editorial lucía riesgoso “Desde el principio nos propusimos explicar la economía en forma sencilla, clara y atractiva, pero con mucho rigor técnico. Y diseñamos un periódico ágil, variado y creativo que cada día sorprendiera a sus lectores con un contenido muy especial”, resalta Mauricio Rodríguez, primer director de Portafolio. Portafolio (2013).

Cuatro años después, Portafolio (2018), posterior a 220 ediciones se convirtió en diario (de lunes a viernes) y a partir del 2006, salió la edición de fin de semana. En el 2002 se creó la página web, que le permitió mayor cobertura y facilidad para la actualización de la información de los hechos y tendencias económicas, convirtiéndose en el portal de información económica más consultado del país.

Tuvo tan buena aceptación que en el 2012 nació el programa de televisión Portafolio TV emitido semanalmente por los canales Citytv y El Tiempo TV. En este mismo año nació la

Revista Portafolio, una revista bimestral que profundiza sobre los hechos económicos, desde la mirada de diferentes expertos.

Hoy Portafolio cuenta con una versión para dispositivos móviles, tiene presencia en redes sociales y alertas electrónicas para suscriptores. Portafolio (2013).

Es así como lleva más de 25 años informando al país sobre los hechos, tendencias, personajes del ambiente económico, empresarial y de negocios.

Capítulo III: Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Investigación descriptiva

Esta es una investigación de tipo descriptivo, que como lo señala Grajales (1996), tiene como objetivo medir variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del objeto o sujeto bajo análisis. A partir de esta definición la investigación se dirige hacia el registro, recolección de datos, análisis y sistematización de los mismos, para llegar a conclusiones significativas.

Esta investigación señala Grajales (1996), requiere de la aplicación de elementos del método cualitativo y cuantitativo. En lo cualitativo para definir ciertas categorías que componen la (matriz) de la investigación, y lo cuantitativo para referenciar la frecuencia con que se presentan estas categorías y que indican los datos referenciales para llegar a las conclusiones finales.

3.2. Instrumentos de Medición

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará la técnica **análisis de contenido**, (Krippendorff, 2002, pág. 28) definida como “una técnica de investigación destinada a formular a partir de ciertos datos inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”.

De acuerdo a Krippendorff (2002) el análisis de contenido se convierte en una herramienta de investigación, cuyo principal interés es indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente y lo inédito de los mensajes. Trabajo que puede arrojar mejores resultados si el texto se estudia teniendo en cuenta las condiciones en que fue escrito y el contexto económico, político, social y cultural.

Para su desarrollo, Krippendorff (2002) propone un marco de referencia conceptual que incluye conceptos básicos como los datos, el contexto de los mismos, el objetivo de un análisis de contenido, la inferencia como tarea básica y la validez como criterio supremo de éxito de la investigación.

Aunque el análisis de contenidos es una reconocida técnica de investigación, solo hasta finales del siglo XX con la introducción de procedimientos informáticos en el tratamiento de los datos, se convirtió en una de las técnicas de uso más frecuente.

Es en la década de los ochenta como expone Andréu (2000) surgen los primeros programas específicos para el análisis como AQUAD, MAX, HIPERRESEARCH, NUDIST Y ATLAS TI, desde entonces estos programas se han ido desarrollando de una forma muy rápida. Este tipo de software no solo facilita el manejo mecánico de los datos, sino que también favorecen el proceso de análisis de los mismos. (p. 8).

El procedimiento de utilización del software, requiere de la reunión de los documentos primarios (contenidos de los textos periodísticos), los cuales se asignan a una Unidad Hermenéutica (UH).

Posteriormente se analizan los documentos y se va marcando en ellos citas, pasajes. Se asignan a estas citas distintos códigos, que pueden estar creados previamente, o que se van construyendo sobre la marcha. Después comienza el proceso de asociación, e interpretación de la información.

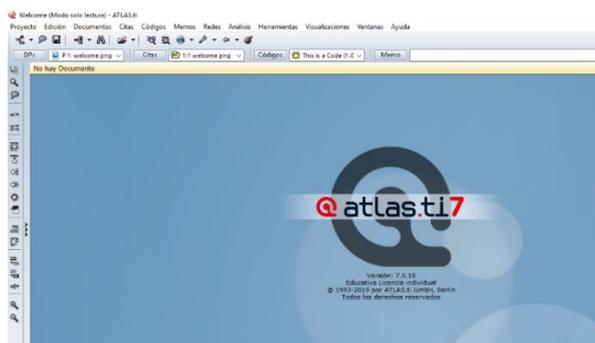


Figura 3 Programa atlas ti. (Fuente: Programa atlas ti 7)

El universo que se establece son las ediciones del Diario Portafolio en su versión digital en los años 2013 y 2018, tomando este período al considerar que analizar publicaciones que tienen una diferencia de 5 años, permite observar cambios importantes, que arrojen información relevante para la investigación.

3.3. Muestra

Se definió la muestra a analizar mediante el método de la “semana compuesta” Zabaleta (1997), que está avalada por la realización de otras investigaciones. Este método de muestreo consiste en tomar un día de una semana, lunes, por ejemplo, de la siguiente semana el martes y así consecutivamente, hasta completar la semana compuesta.

Con esta metodología se obtienen 101 ediciones del Diario Portafolio en los años 2013 (51) y 2018 (50).

Para garantizar la representatividad en la muestra, que garantiza que las características que se quieren observar en la población estén expresadas en la muestra, en caso de no encontrar publicaciones relacionadas con el tema de estudio en la fecha definida teniendo en cuenta el método de la “semana compuesta” se tomará a elección un día antes o después de esa fecha, o en determinado caso las publicaciones del día domingo de esa semana.

A partir de lo anterior, la siguiente (tabla 1), muestra las fechas de los ejemplares definidos mediante el método de la “semana compuesta” para la investigación.

Tabla 1.

Fechas de los ejemplares definidos mediante el método de la “semana compuesta”.

DÍA	MES	AÑO		DÍA	MES	AÑO
	ENERO				JULIO	
7	ENERO	2013		5	JULIO	2013
16	ENERO	2013		13	JULIO	2013
24	ENERO	2013		21	JULIO	2013
31	ENERO	2013		29	JULIO	2013
	FEBRERO				AGOSTO	
9	FEBRERO	2013		9	AGOSTO	2013
16	FEBRERO	2013		15	AGOSTO	2013
24	FEBRERO	2013		23	AGOSTO	2013
26	FEBRERO	2013		31	AGOSTO	2013
	MARZO				SEPTIEMBRE	

5	MARZO	2013		1	SEPTIEMBRE	2013
15	MARZO	2013		10	SEPTIEMBRE	2013
21	MARZO	2013		20	SEPTIEMBRE	2013
31	MARZO	2013		27	SEPTIEMBRE	2013
	ABRIL				OCTUBRE	
6	ABRIL	2013		4	OCTUBRE	2013
13	ABRIL	2013		11	OCTUBRE	2013
15	ABRIL	2013		18	OCTUBRE	2013
23	ABRIL	2013		22	OCTUBRE	2013
30	ABRIL	2013		28	OCTUBRE	2013
	MAYO				NOVIEMBRE	
9	MAYO	2013		6	NOVIEMBRE	2013
17	MAYO	2013		14	NOVIEMBRE	2013
25	MAYO	2013		24	NOVIEMBRE	2013
				30	NOVIEMBRE	2013
	JUNIO				DICIEMBRE	
1	JUNIO	2013		1	DICIEMBRE	2013
4	JUNIO	2013		3	DICIEMBRE	2013
12	JUNIO	2013		10	DICIEMBRE	2013
19	JUNIO	2013		17	DICIEMBRE	2013
27	JUNIO	2013		30	DICIEMBRE	2013

DIA	MES	AÑO		DIA	MES	AÑO
	ENERO				JULIO	
7	ENERO	2018		3	JULIO	2018
12	ENERO	2018		12	JULIO	2018
21	ENERO	2018		20	JULIO	2018
22	ENERO	2018		28	JULIO	2018
30	ENERO	2018				
	FEBRERO				AGOSTO	
6	FEBRERO	2018		8	AGOSTO	2018
8	FEBRERO	2018		14	AGOSTO	2018
15	FEBRERO	2018		22	AGOSTO	2018
23	FEBRERO	2018		30	AGOSTO	2018

	MARZO				SEPTIEMBRE	
3	MARZO	2018		7	SEPTIEMBRE	2018
10	MARZO	2018		15	SEPTIEMBRE	2018
12	MARZO	2018		22	SEPTIEMBRE	2018
20	MARZO	2018		24	SEPTIEMBRE	2018
27	MARZO	2018				
	ABRIL				OCTUBRE	
5	ABRIL	2018		2	OCTUBRE	2018
13	ABRIL	2018		10	OCTUBRE	2018
20	ABRIL	2018		18	OCTUBRE	2018
26	ABRIL	2018		26	OCTUBRE	2018
	MAYO				NOVIEMBRE	
8	MAYO	2018		2	NOVIEMBRE	2018
16	MAYO	2018		12	NOVIEMBRE	2018
23	MAYO	2018		19	NOVIEMBRE	2018
				28	NOVIEMBRE	2018
	JUNIO				DICIEMBRE	
1	JUNIO	2018		5	DICIEMBRE	2018
8	JUNIO	2018		14	DICIEMBRE	2018
17	JUNIO	2018		23	DICIEMBRE	2018
19	JUNIO	2018		30	DICIEMBRE	2018
27	JUNIO	2018				

Fuente: Elaboración propia, basada en el método de la “semana compuesta”.

Según lo expuesto por Cabero y Loscertales (1996), la selección del material a analizar debe cumplir con los siguientes principios:

Exhaustividad: Desde la delimitación del proyecto (Notas sobre Desarrollo organizacional publicadas en los años 2013 y 2018), se establecieron las condiciones logísticas para recolectar las ediciones que circularon en el período especificado. Lo anterior se logró, a través de la página web del Diario Portafolio que cuenta con un buscador de las ediciones de años anteriores.

Representatividad: Una observación primaria evidenció que no todas las ediciones, seleccionadas bajo el método de la “semana compuesta”, presentaban información que hiciera referencia a temas relacionados con Desarrollo Organizacional, por lo tanto se estableció que para el presente trabajo, en caso de no encontrar publicaciones asociadas con el tema de estudio en la fecha definida inicialmente, se tomará a elección un día antes o después de esa fecha, o en instancia final la publicación del domingo de esa semana. Esta determinación demuestra que el estudio cumple la representatividad que apremia este tipo de estudios para desarrollar de la mejor manera un ejercicio de interpretación de los datos.

Homogeneidad: Los textos tienen características básicas de una publicación informativa, por lo tanto, las publicaciones poseen una estructura y contenido periodístico y cada nota seleccionada desarrolla temas asociados a Desarrollo organizacional.

La siguiente tabla muestra la relación del número de ediciones consultadas y el número de artículos relacionados con el tema de Desarrollo organizacional. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Relación del número de ediciones consultadas y el número de artículos relacionados con el tema de Desarrollo Organizacional

NOMBRE DEL DIARIO	AÑO	No EDICIONES REVISADAS	No NOTAS RELACIONADAS CON DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Diario portafolio	2013	51	65
versión digital	2018	50	85
Total		101	150

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Medición Operacional de las variables

Matriz Categorical Desarrollo Organizacional

En la esencia de cualquier análisis de contenido está el sistema de categorías, utilizado para clasificar el contenido de los medios. Como lo señala Berelson (1952) “los estudios particulares han sido productivos hasta el grado en que las categorías estaban claramente formuladas y bien adaptadas al problema y al contenido” (p. 147).

Para que sean útiles, según Berelson (1952), los sistemas de categorías tendrán que cumplir con los siguientes principios:

Excluyente: Se cumple este criterio cuando una unidad de análisis puede colocarse en una sola categoría, de lo contrario si se cabe dentro de dos o más categorías debe revisarse las definiciones de esas categorías.

Exhaustividad: Debe existir una categoría dentro de la cual pueda colocarse cada unidad de análisis. Al desarrollar la matriz de análisis se definirán las categorías, teniendo en cuenta la previa observación de las temáticas manejadas en algunas publicaciones, que hacen parte de la muestra.

Confiabilidad: Debe existir una definición precisa de cada categoría. Por tal razón se desarrollará una previa observación y documentación, para que exista claridad en las categorías formuladas.

Se construirá una matriz donde se registren el tema macro (supracategorías) y de allí se derivan categorías y subcategorías. Para esta investigación se definieron tres supracategorías: Estructura del texto, lenguaje periodístico y Desarrollo Organizacional.

Estas supracategorías se plantearon teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y cada una está definido para dar respuesta a los mismos.

Estructura del texto: Permite medir la cobertura de la información.

Lenguaje periodístico: Hace referencia a los géneros periodísticos y a las fuentes de información utilizadas en las publicaciones.

Desarrollo organizacional: Permite observar las diferentes temáticas y tendencias del tema.

Supracategorías

Estructura de texto: Orden y división del punto de vista de su contenido, en este caso aplicado a un texto periodístico que hace mención a temas de Desarrollo Organizacional. De este hacen parte las categorías: Extensión de texto, tipos de titular e imagen.

Lenguaje periodístico: Se refiere a la estructura, características y reglas que componen un texto periodístico. A partir de esta supracategoría se desprende la categoría de géneros periodísticos y fuentes informativas.

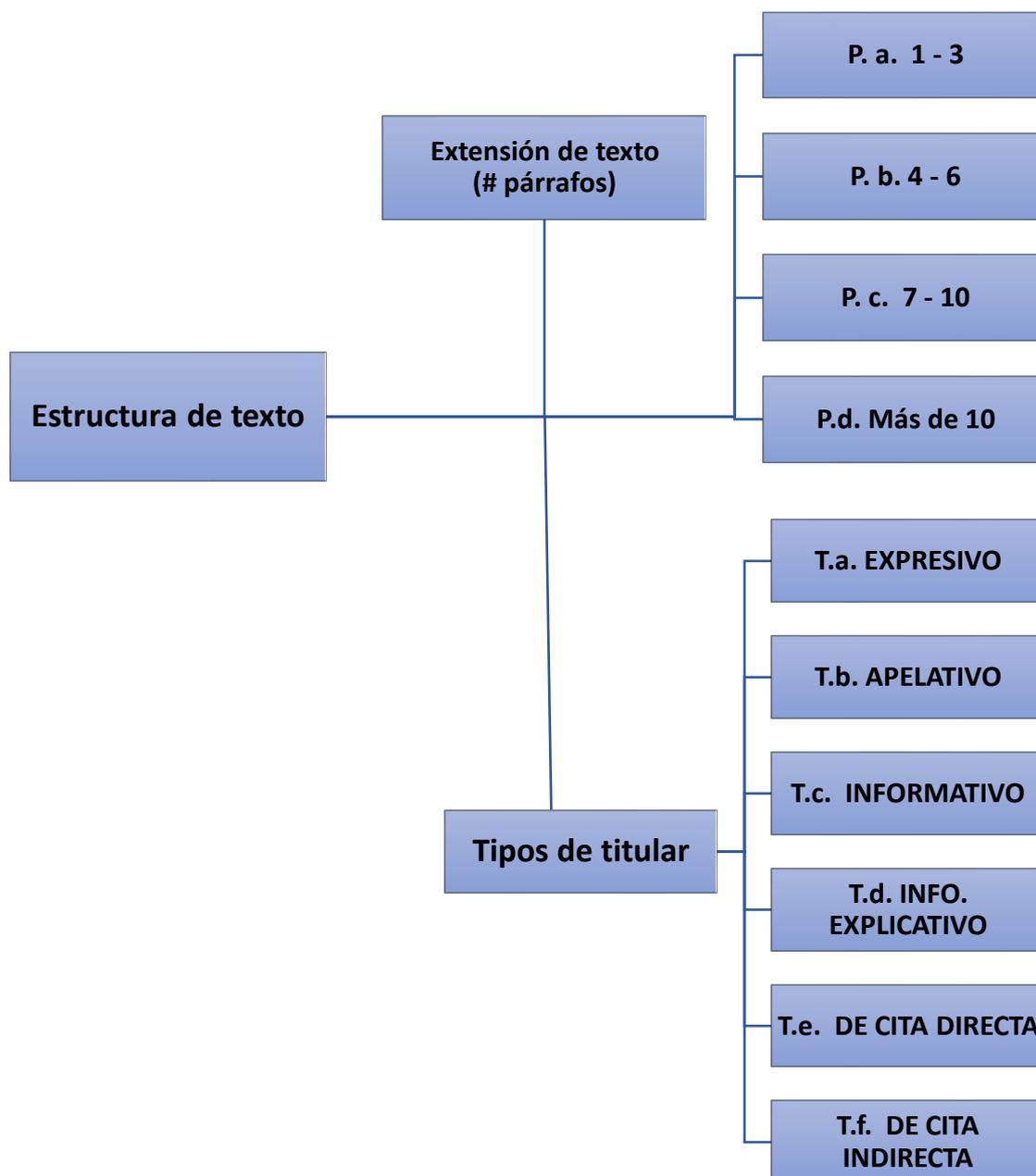
Temática Desarrollo Organizacional: Es la supracategoría que abarca en si el contenido de la investigación y está compuesta por las siguientes categorías: Gestión del talento, liderazgo y cambio organizacional.

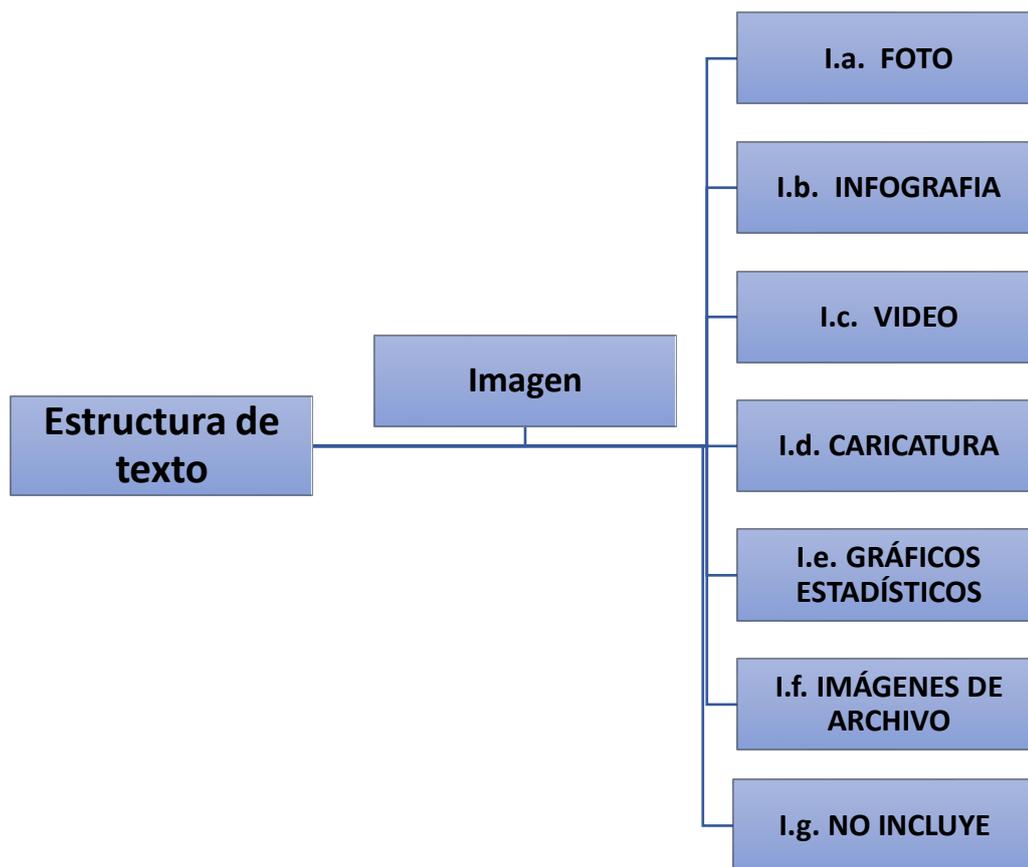
3.5. Matriz de análisis

3.5.1. Supracategoría: Estructura de texto

Tabla 3

Supracategoría *Extensión de texto*





Fuente: Elaboración propia

Tipos de titular

Según el Libro de estilo del diario español EL PAÍS, “los titulares constituyen el principal elemento de una información y sirven para centrar la atención del lector e imponerle de su contenido” (DIARIO EL PAIS, 1990, pág. 43)

Su finalidad es llamar la atención de los lectores y transmitirles lo más atractivo o lo más relevante de la información. Esto permite que se constituya en un elemento señalador que controla la atención, la percepción y el proceso de lectura. A continuación, se presentan las clases de titulares según el (DIARIO EL PAIS, 1990, pág. 43).

a. Titulares expresivos

Son aquellos que se centran más en evocar un hecho que en informar sobre él, porque se cree que estos hechos son conocidos por el lector. Por lo anterior utilizan muchas veces palabras sueltas que no le otorgan ningún sentido temático.

b. Titulares apelativos

Los títulos apelativos hacen referencia a los aspectos más llamativos o sorprendentes. Por lo general llaman la atención sobre un hecho del que no se informa en profundidad. Se utilizan frecuentemente en los géneros interpretativos y de opinión.

c. Titulares informativos

Explican el sujeto, la acción y las circunstancias. Siempre se construyen con un verbo y preferentemente en presente para dar sensación de inmediatez y actualidad. Se construyen siempre respondiendo a las preguntas ¿quién? y ¿qué?

d. Titulares informativos-explicativos

Además de cumplir con el papel de ser informativos, agregan una explicación, que le aclara o le facilita al lector la comprensión de la nota periodística.

e. Titular de cita directa

Plasma literalmente una cita textual dicha por la fuente. Principalmente el periodista rescata la frase o palabra más contundente e impactante.

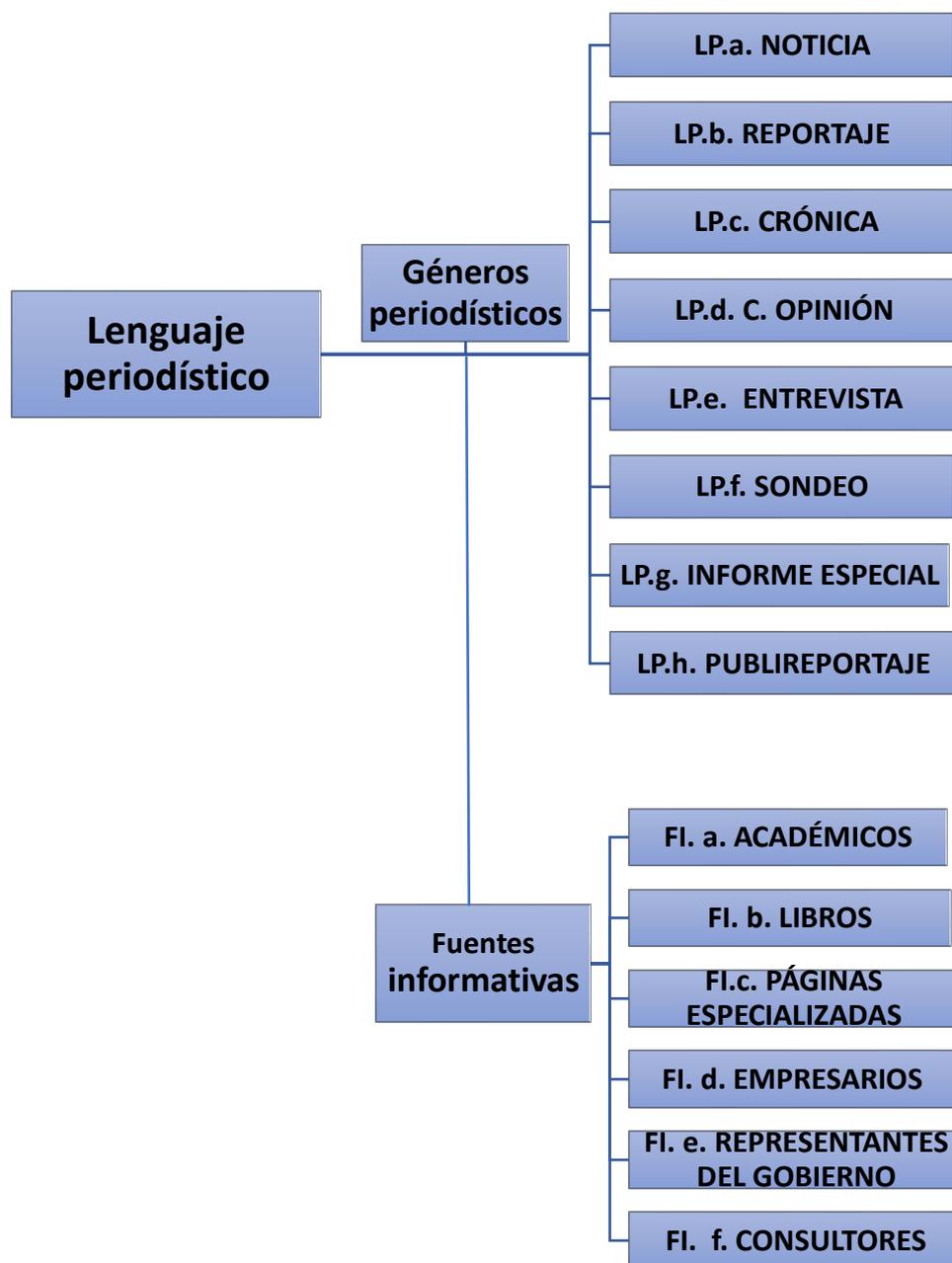
f. Titular de cita indirecta

En este tipo de titulación el periodista no plasma de forma directa las declaraciones de la fuente, sino que recoge en forma general el aspecto que considera más relevante sobre el discurso de la fuente.

3.5.2. Supracategoría: Lenguaje Periodístico

Tabla 4

Supracategoría: Lenguaje Periodístico



Fuente: Elaboración propia

Noticia: De acuerdo a Moreno (2000), es la comunicación de todo aquello que ocurrió o que va a ocurrir y que, a juicio del periodista, es de interés, esencialmente responde a los interrogantes de ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?

Reportaje: Es un género narrativo en el que se combina la narración con la descripción. Rojas (1976) señala que es el género que admite plena libertad de tratamiento, partiendo de la exigencia de la objetividad y de la fidelidad a la realidad.

Entrevista: Es el género mediante el cual el periodista, entra en contacto con un personaje público (el entrevistado), del que se presupone interés periodístico, bien sea por sus declaraciones, por su cargo o por su propia personalidad. Esta conversación se da a partir de una serie de preguntas o afirmaciones que el entrevistador plantea, a la cuales el entrevistado responde. (Moreno, 2000).

Crónica: Mariano Cebrián (Como se citó en Moreno, 2000) considera que la crónica es “información sobre hechos ocurridos durante un período de tiempo desde el lugar mismo o próximo a donde han ocurrido, por un informador que los ha vivido como protagonista testigo o investigador y que conoce las circunstancias que lo rodean”.

Opinión: Está escrito por un periodista o colaborador del periódico que expone su pensamiento y puntos de vista acerca de un determinado tema. Se explica, o valora un hecho: antecedentes y repercusiones futuras, acercando a los lectores hacia una forma de pensar, pero de forma argumentada y desde un compromiso ético. (Universidad Katholische, sf. pág. 6).

Publirreportaje: Es un texto periodístico que tiene el objetivo demostrar aspectos relevantes de una organización. Las empresas pueden optar por este recurso cuando se presenten acontecimientos corporativos positivos como: alianzas estratégicas, iniciativas de filantropía, premios, así como la trayectoria que ha tenido en un determinado sector. (Ferrer, 2013).

Sondeo: Es una medición estadística tomada a partir de encuestas destinadas a conocer la opinión pública, sobre temas de interés general. (Alben ingeniería y Marketing, s.f.).

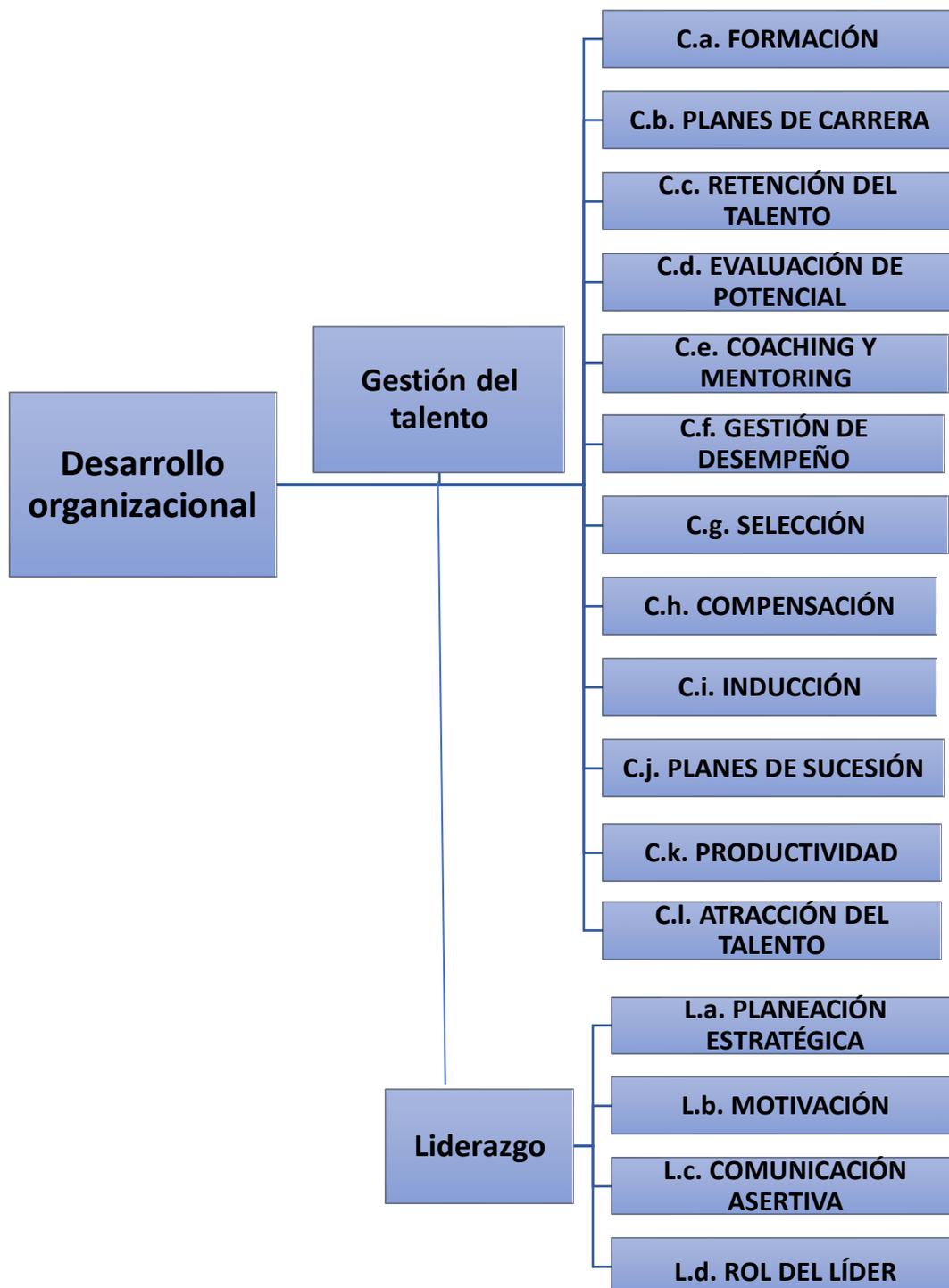
Informe especial: se puede describir como la realización de un ejercicio de investigación en profundidad en el cual se deben seguir y no dejar a un lado todos los procedimientos que se

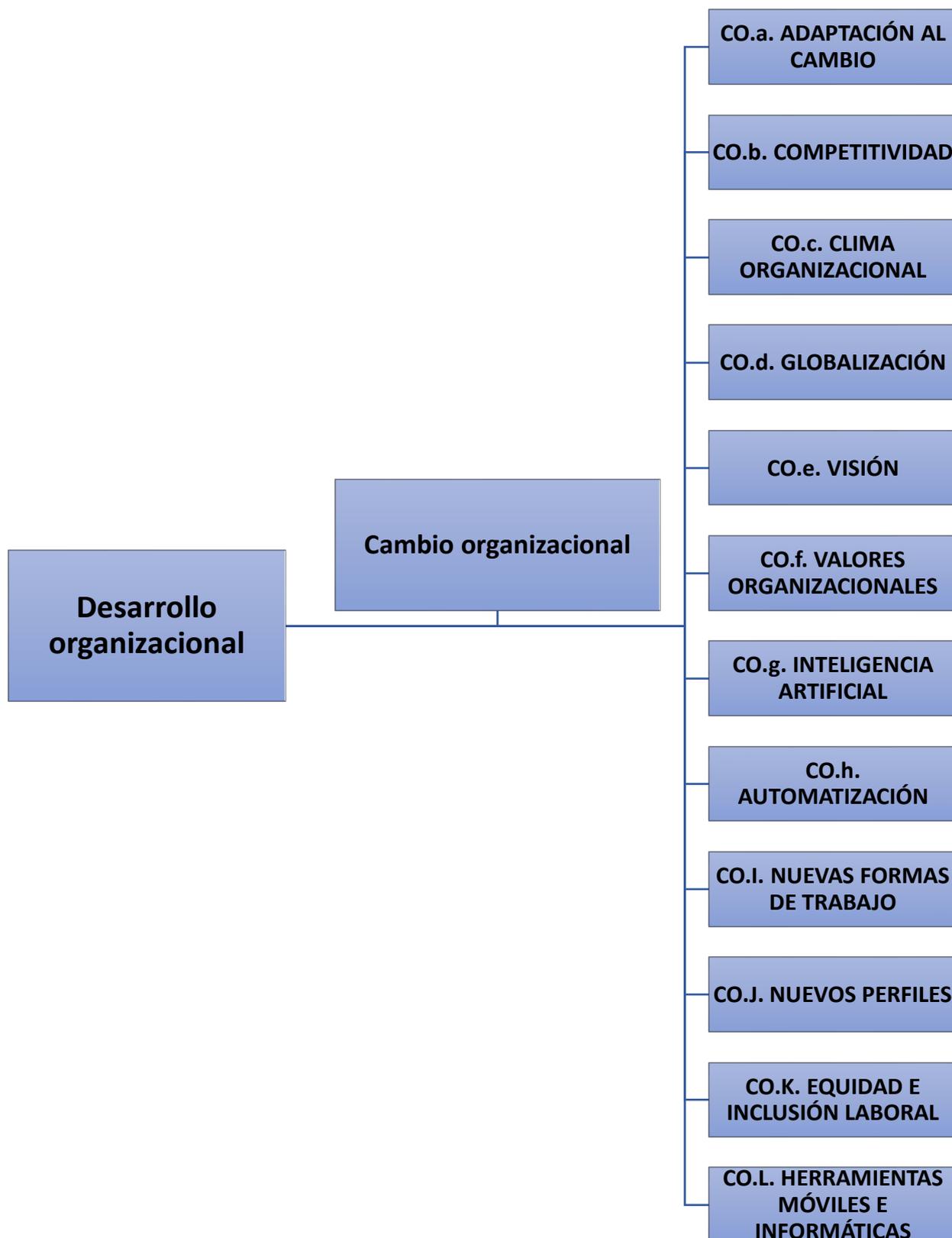
tienen en cuenta a la hora de realizar un reportaje y una noticia. Según el manual de redacción del periódico El Tiempo, no se deben utilizar figuras literarias que hagan perder sentido al informe, además debe caracterizarse por ser un trabajo periodístico que agote las fuentes posibles para así dar un contexto desde todos los puntos de vista de que es lo que sucede y lo que se quiere mostrar en el informe. (MFCUN, 2016).

3.5.3. Supracategoría: Desarrollo organizacional

Tabla 5

Supracategoría Desarrollo Organizacional





Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Hallazgos

Los resultados se obtuvieron después de la lectura y análisis de cada una de las publicaciones objeto de estudio (150 notas periodísticas), para determinar el tipo de titular, género periodístico, extensión del texto y tipo de imagen utilizada, con el propósito de establecer la clasificación que se presenta en este capítulo.

Posteriormente se realizó el análisis de cada publicación en el programa Atlas Ti, donde se definieron las fuentes utilizadas y las temáticas desarrolladas.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados:

Tabla 6

Notas relacionadas Desarrollo Organizacional

Año	Notas relacionadas Desarrollo Organizacional
2013	65
2018	85

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la revisión de las publicaciones de acuerdo a las fechas de los ejemplares definidos mediante el método de la “semana compuesta” se encontraron en el 2013 un total de 65 publicaciones con temáticas de Desarrollo Organizacional. En el 2018 se hallaron 85 publicaciones asociadas con el tema de estudio. Este resultado nos muestra un aumento de 20 publicaciones en el 2018 con respecto al 2013, lo que representa un 24% de incremento en la publicación de notas asociadas a Desarrollo Organizacional, en el Diario Portafolio en su versión digital.

4.1. Supracategoría: Estructura de texto

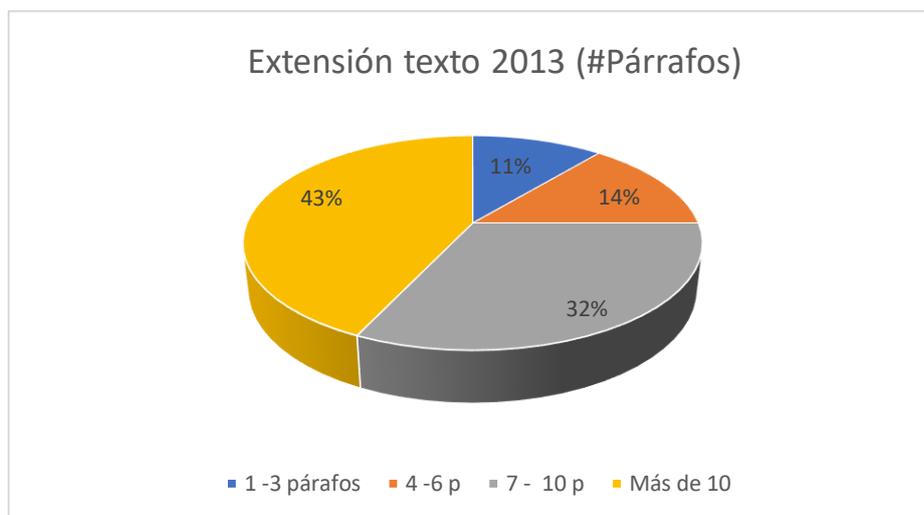


Figura 4. Extensión de texto publicaciones 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

En la figura 4, se puede observar que el 43% de las publicaciones del 2013 cuentan con una extensión de más de diez párrafos, seguido de un 32% que tiene entre 7 – 10 párrafos, un 14% que se desarrolla de 4- 6 párrafos y un 11% que tiene de 1 – 3 párrafos.

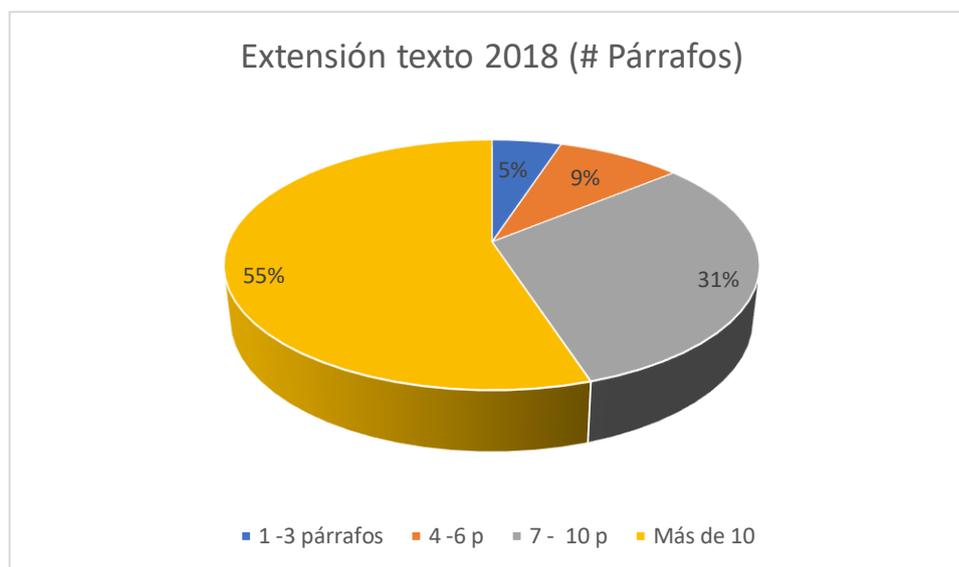


Figura 5. Extensión de texto publicaciones 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

De acuerdo a la figura 5, en las publicaciones del 2018, se puede observar que un 55% registra una extensión de más de diez párrafos, seguido de un 31% que tiene entre 7 -10 párrafos, un 9% que cuenta con una extensión de 4 -6 párrafos y un 5% de 1 -3 párrafos.

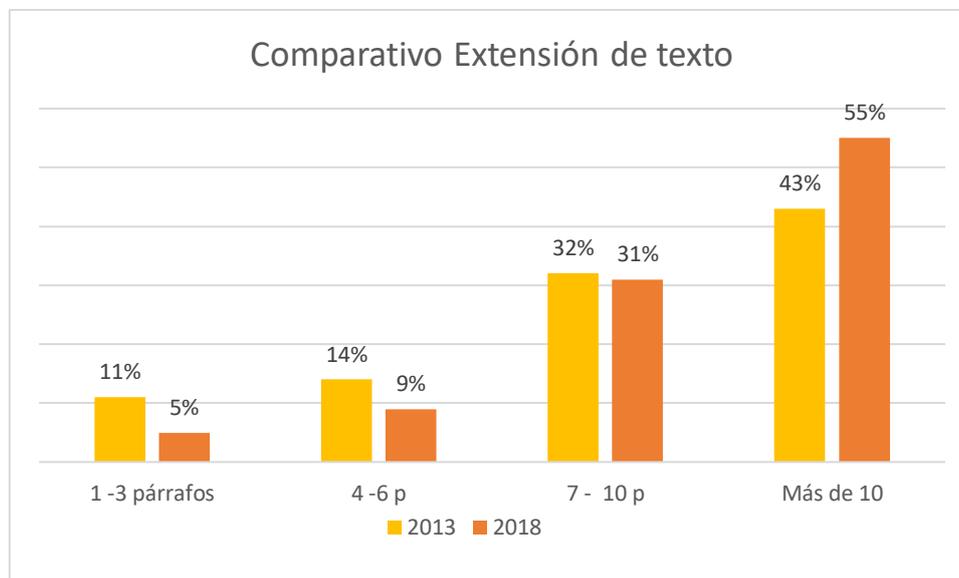


Figura 6. Extensión de texto 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 6, muestra que más del 40% de las publicaciones tanto del 2013 como del 2018 tienen una extensión mayor de diez párrafos. Igualmente se puede evidenciar un decrecimiento en las publicaciones de 1- 6 párrafos en el 2018 en comparación al 2013. Se resalta un aumento porcentual de 12 puntos en cuanto a las notas de más de diez párrafos publicadas en el 2018 respecto a las del 2013.

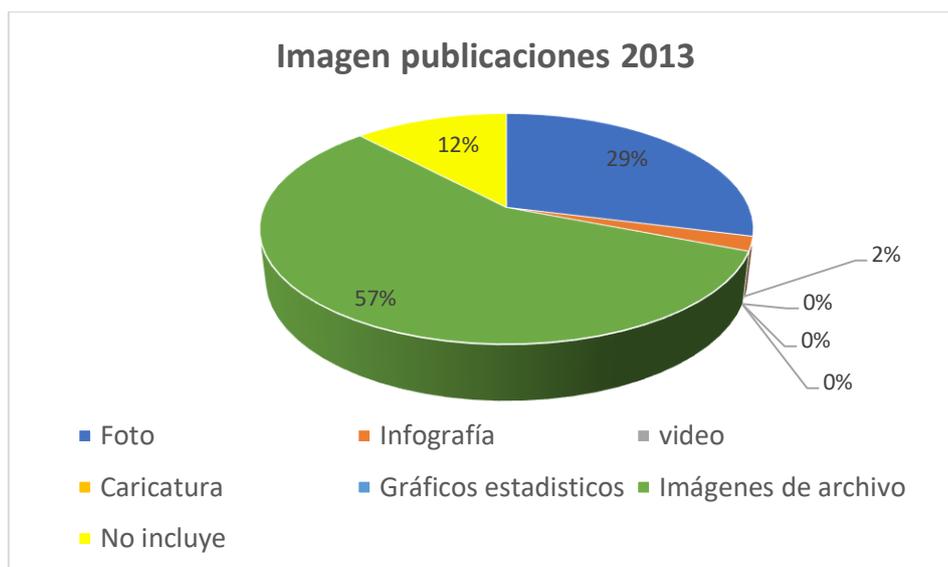


Figura 7. Imagen publicaciones 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

Como se observa en la figura 7, el 57% de imágenes utilizadas en las publicaciones del 2013 son imágenes de archivo, seguido de un 29% que son fotografías, un 12% de las publicaciones no incluye imágenes y 2% tienen infografías. Ninguna de las publicaciones contiene videos, caricaturas o gráficos estadísticos.

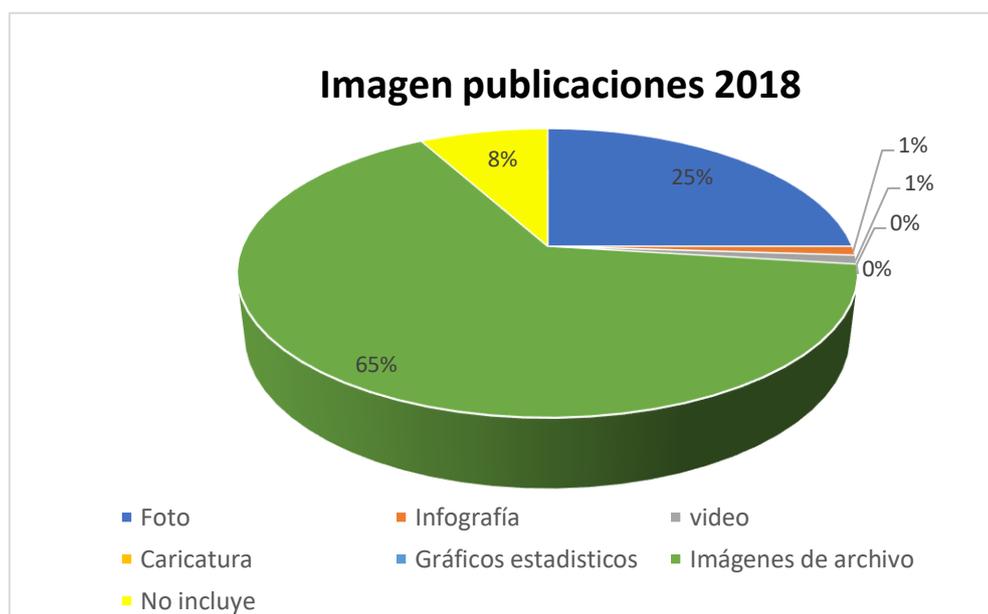


Figura 8. Imágenes publicaciones 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

Como se muestra en la figura 8, las publicaciones del 2018 están acompañadas en un 65% por imágenes de archivo, un 25% por fotos, un 8% no incluye imágenes, un 1% infografía y un 1% video. Estas publicaciones no incluyen ni gráficos estadísticos, ni caricatura.

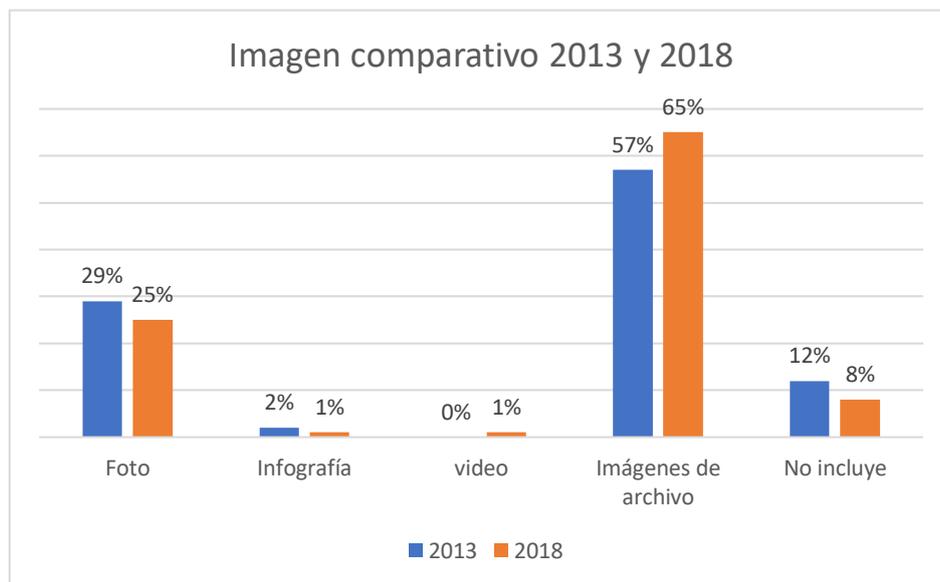


Figura 9. Imagen comparativa 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

En la figura 9, se puede observar que en tanto en el año 2013 y 2018 prevalece el uso de imágenes de archivo y fotos en las publicaciones, también se puede destacar que para el 2018 ya se empiezan a utilizar otros recursos audiovisuales como el video.



Figura 10. Tipo de titular publicaciones 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

De acuerdo a la figura 10, del 100% de las publicaciones analizadas en el 2013, el 43% corresponden a titulares apelativos, un 34% a informativos, el 9% son cita indirecta, el 6% cita directa, el 5% info explicativo y un 3% son expresivos. Lo anterior nos permite inferir que hay un importante número de publicaciones de opinión, o que utilizan titulares apelativos para llamar la atención sobre un hecho, o un tema sobre el cual se quiere hacer énfasis.



Figura 11. Tipo de titular publicaciones 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

Se aprecia en la figura 11, que el 61% de las publicaciones del 2018 utilizan un titular informativo, seguido de 20% apelativo, un 8% de cita indirecta, un 6% de cita directa y 5% que corresponde al titular info explicativo, ninguna publicación tiene titulares expresivos.

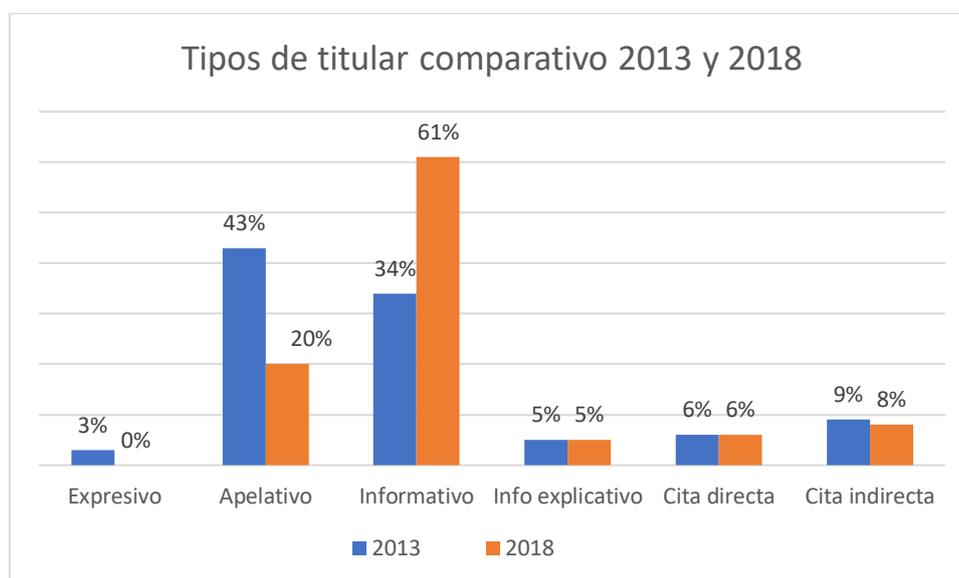


Figura 12. Tipos de titular comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

Podemos observar en la figura 12, que en el 2013 se utilizó mayor número de titulares apelativos, que generalmente son más comunes en la titulación de los artículos de opinión, mientras que en el 2018 predominan los titulares informativos, característicos de géneros periodísticos como la noticia. En cuanto al resto de tipo de titulares se observan porcentajes muy similares.

4.2. Supracategoría: Lenguaje Periodístico

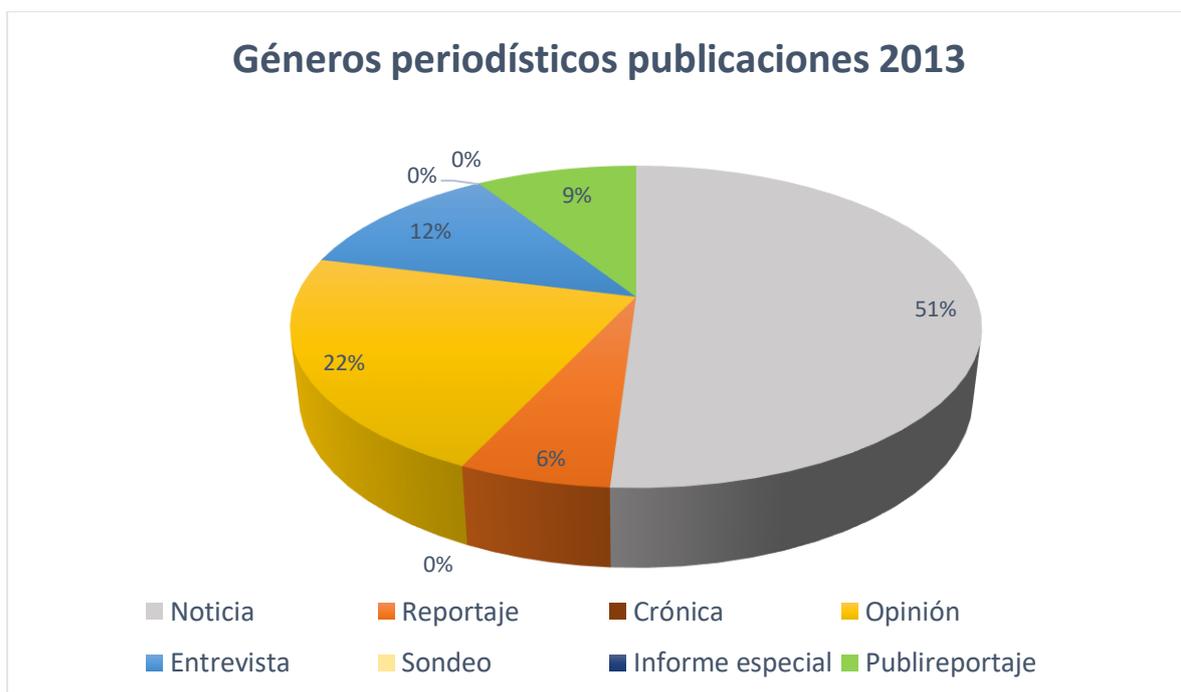


Figura 13. Géneros periodísticos publicaciones 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

En cuanto a las publicaciones de 2013 el género periodístico más encontrado es la noticia con un 51%, le siguen los artículos de opinión con un 22%, entrevista con un 12%, publireportaje con un 9% y reportaje con un 6%. No se encontraron crónica, sondeos, ni informes especiales.

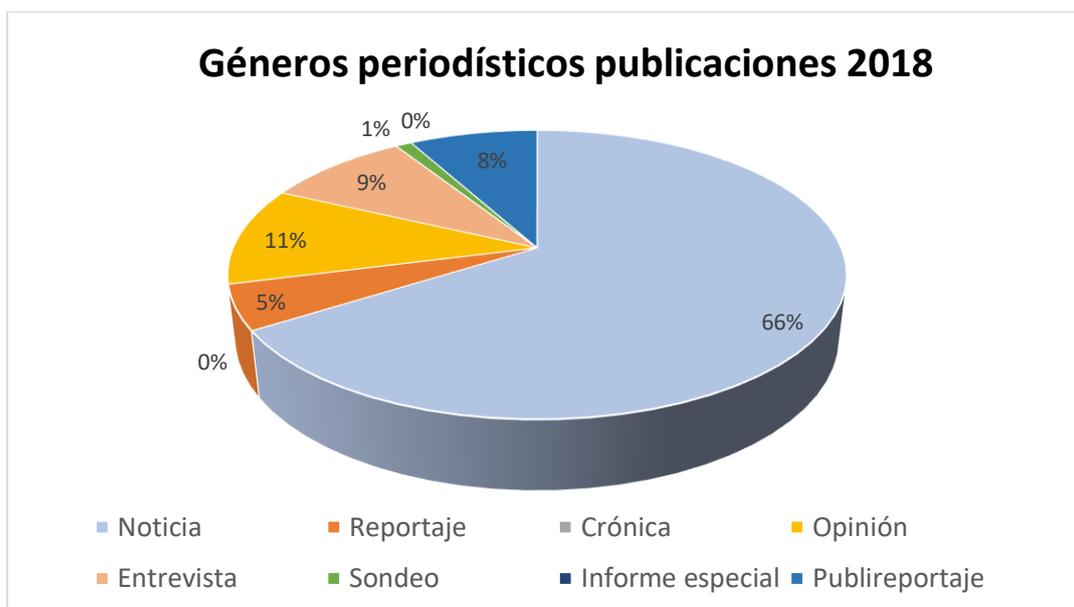


Figura 14. Géneros periodísticos publicaciones 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 14, muestra que en las publicaciones del 2018 el género más utilizado es la noticia con un 66%, detrás se encuentra los artículos de opinión con un 11%, la entrevista con un 9%, el publireportaje con un 8%, el reportaje con un 5% y el sondeo con 1%. No se encontraron crónicas, ni informe especial.

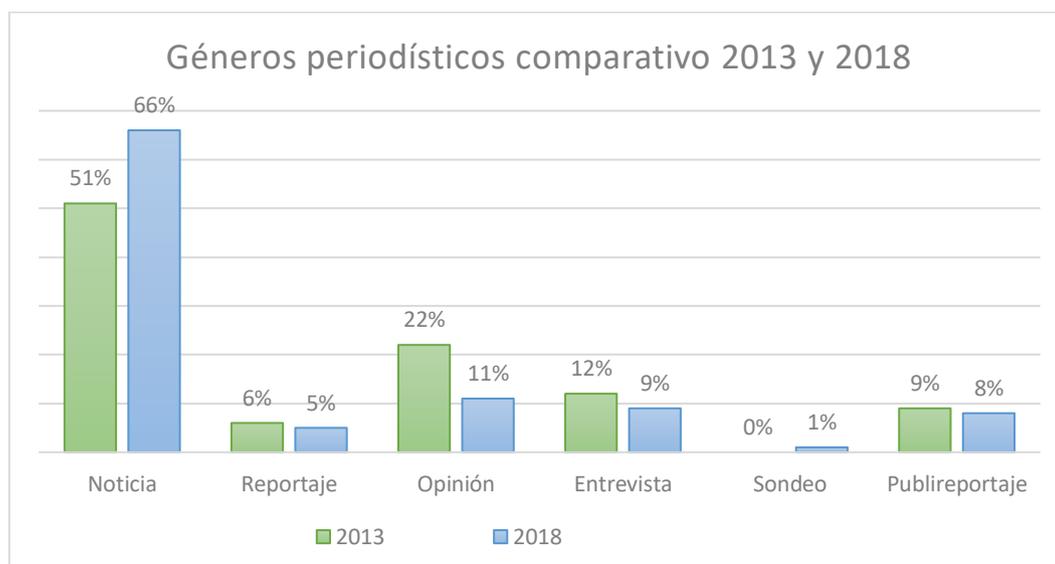


Figura 15. Géneros periodísticos comparativo 2013 y 2018 Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido.

La figura 15, muestra un incremento en 15 puntos de porcentaje en la redacción de noticias para el tratamiento de temas asociados a Desarrollo Organizacional en el 2018 con respecto al 2013, mientras que se produce una reducción en 11 puntos del porcentaje de artículos de opinión relacionados con el tema en el 2018, frente a los publicados en el 2013. Igualmente se puede señalar que hay un porcentaje importante y muy similar en los dos años (2013 y 2018) del número de publlirreportajes publicados. Cabe destacar que en el 2018 se incorpora el sondeo.

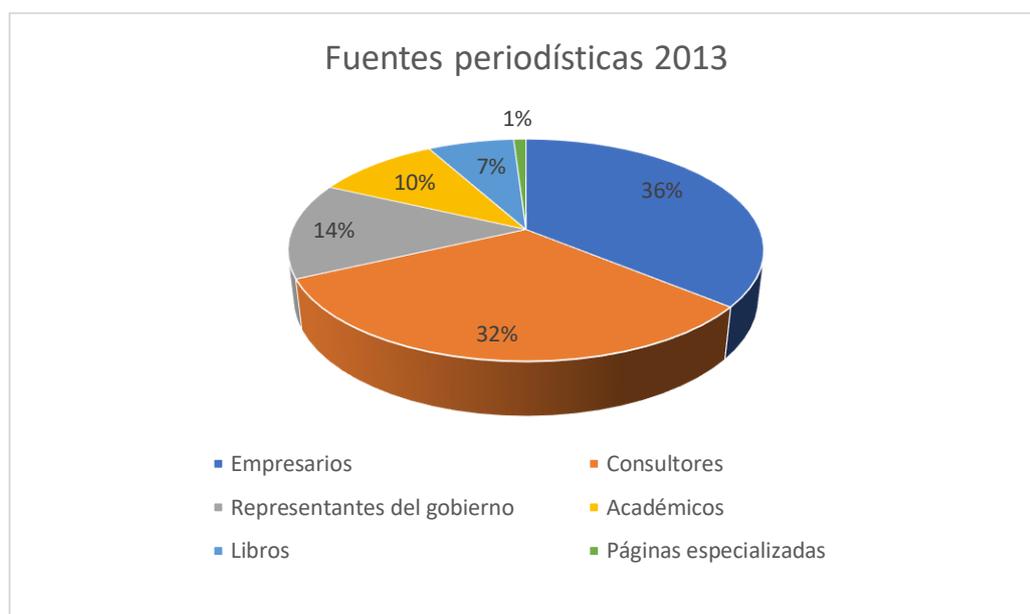


Figura 16. Fuentes periodísticas 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 16, se puede ver que en las publicaciones del 2013 el 36% de las fuentes utilizadas son empresarios, seguidos de 32% consultores, 14% representantes del gobierno, 10% académicos, 7% libros y 1% páginas especializadas

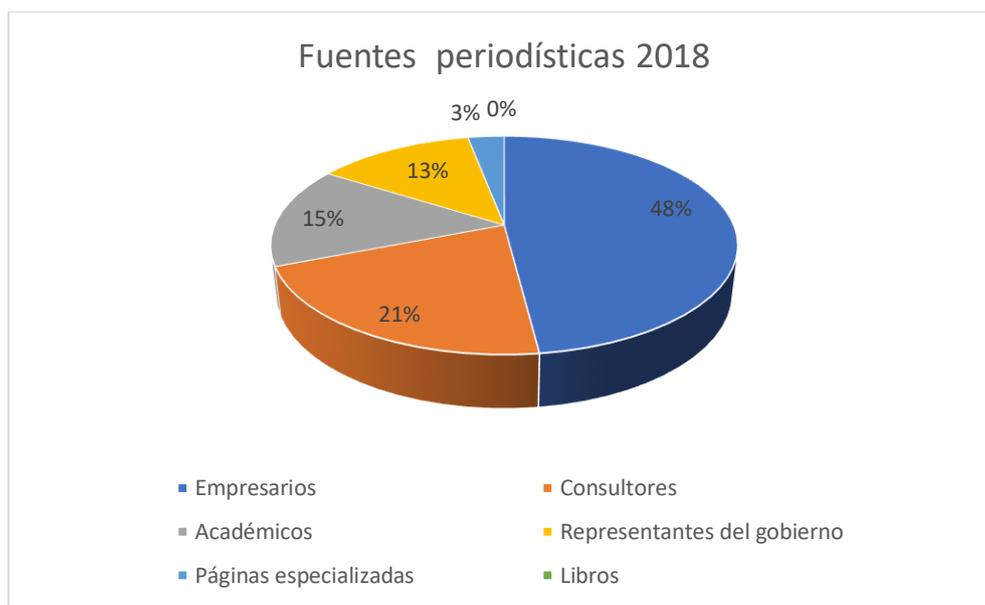


Figura 17. Fuentes periodística 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 17, muestra que el 48% de las fuentes periodísticas de las publicaciones del 2018 son empresarios, un 21% consultores, 15% académicos, 13% representantes del gobierno, 3% páginas especializadas.

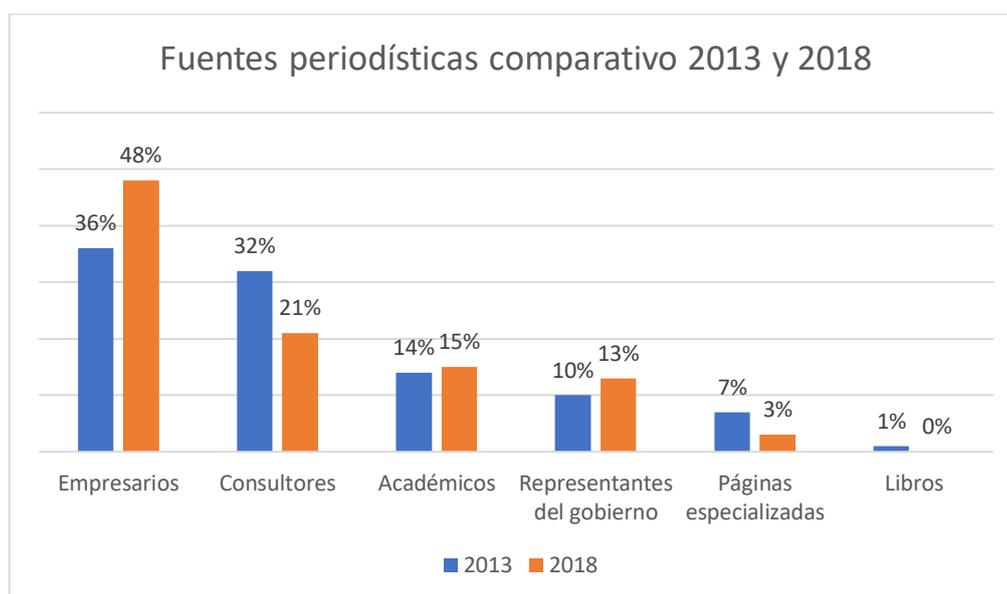


Figura 18. Fuentes Periodísticas comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 18, muestra que la mayor fuente periodística tanto en el 2013 como el 2018 fueron los empresarios, seguidos de los consultores y en tercer lugar los académicos. En 2018 se observa un aumento de 12 puntos porcentuales de los empresarios como fuente de consulta periodística, frente a la cifra porcentual del 2013.

Se muestra que hubo un descenso en el porcentaje de consultores como fuente periodística en el 2018. Las demás fuentes (académicos, representantes del gobierno) tienen un comportamiento similar en los dos años, También se puede destacar un aumento en la consulta de páginas especializadas en el 2018 respecto al 2013.

4.3. Supracategoría: Desarrollo organizacional

Para esta supracategoría se presentarán inicialmente los resultados de una cada las tres subcategorías que la componen (Gestión del talento, liderazgo y cambio organizacional) en los años 2013 y 2018 y posteriormente el comparativo de los dos años objeto de estudio.

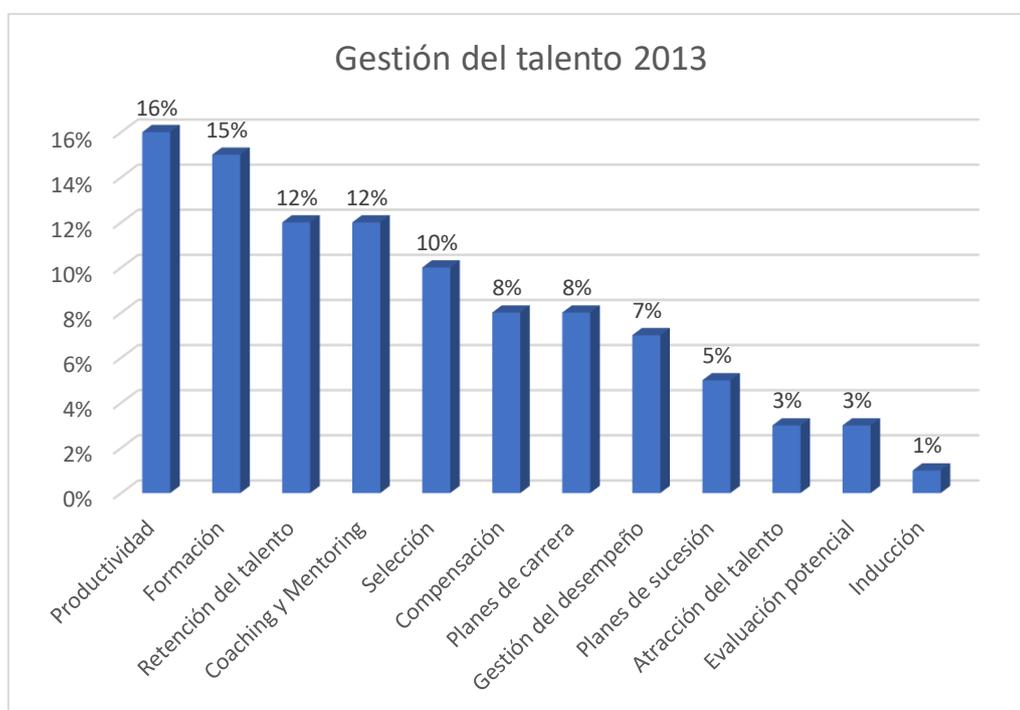


Figura 19. Gestión del talento 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 19, muestra que, dentro de la subcategoría de Gestión del talento en el 2013, los temas más abordados fueron: productividad con 16% y formación 15%, seguidos por retención del talento, coaching y mentoring con 12% cada uno. Después aparece selección con un 10%; planes de carrera y compensación con 8%; gestión del desempeño con 7%; planes de sucesión con 5% y evaluación de potencial y atracción del talento con 3%, e inducción con 1%.



Figura 20. Gestión del talento 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 20, nos muestra que el dentro de la Categoría de Gestión humana en el 2018, el tema en el que más se hizo referencia en las publicaciones fue selección con un 24%, seguido de productividad 20%, formación con 11%, compensación y retención del talento con 8% cada uno, Gestión del desempeño 7%, atracción del talento e inducción 5%, planes de carrera y planes de sucesión 4% y coaching y mentoring y evaluación de potencial con un 1%.

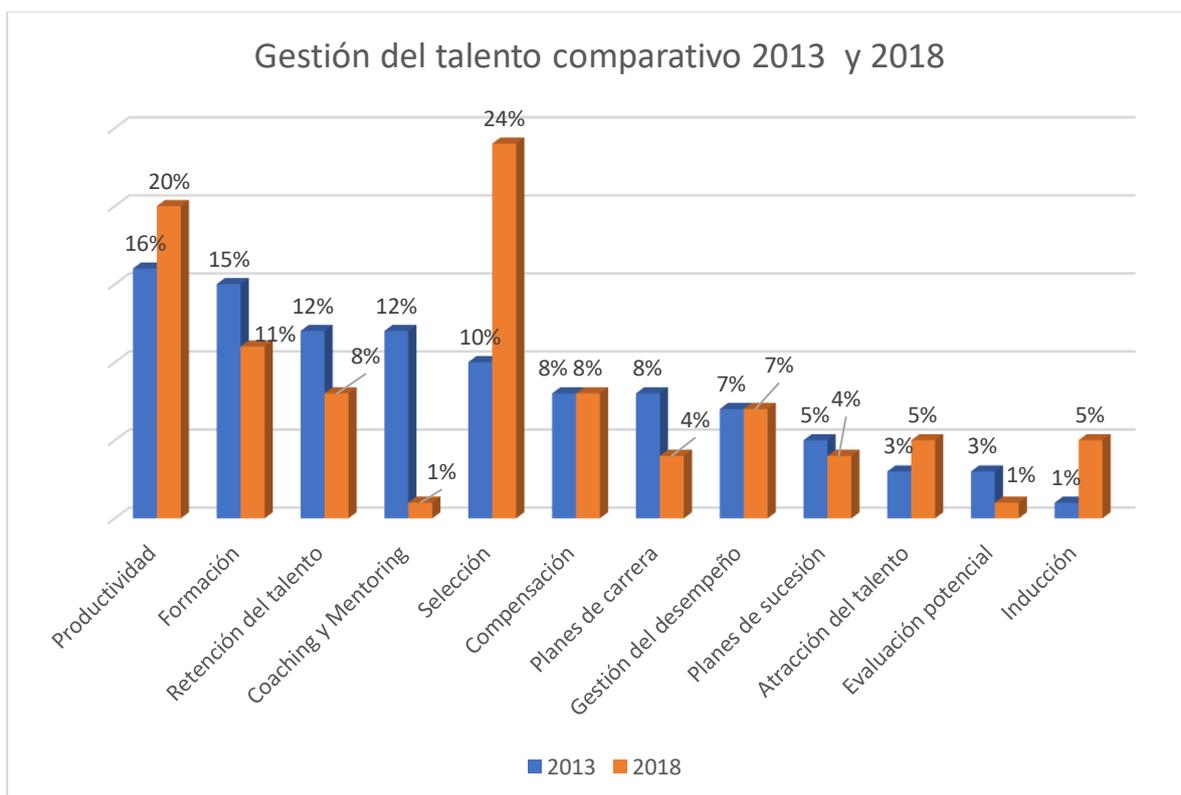


Figura 21. Gestión del talento comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 21, muestra el comparativo entre el 2013 y 2018 de los temas desarrollados en cuanto a gestión del talento. Podemos observar que el tema de productividad fue el más abordado con un 16% (2013) y un 20% (2018), temas como: formación, retención del talento, planes de carrera, evaluación de potencial tuvieron un descenso en el 2018 con respecto al 2013. Sin embargo, el tema que más bajó en cuanto a presencia en las publicaciones fue coaching y mentoring que en el 2013 tuvo un (12%) y en el 2018 (1%).

Por otro lado, los temas que fueron más abordados en el 2018 con respecto al 2013 fueron: Selección, que tuvo el aumento porcentual más alto, pasando en el 2013 de un 10%, al 2018 a un 24%, también tuvieron mayor abordaje temas como atracción del talento e inducción.

Los temas que se mantuvieron con los mismos porcentajes o similares en el 2013 y 2018 son: planes de sucesión, compensación y gestión del desempeño.

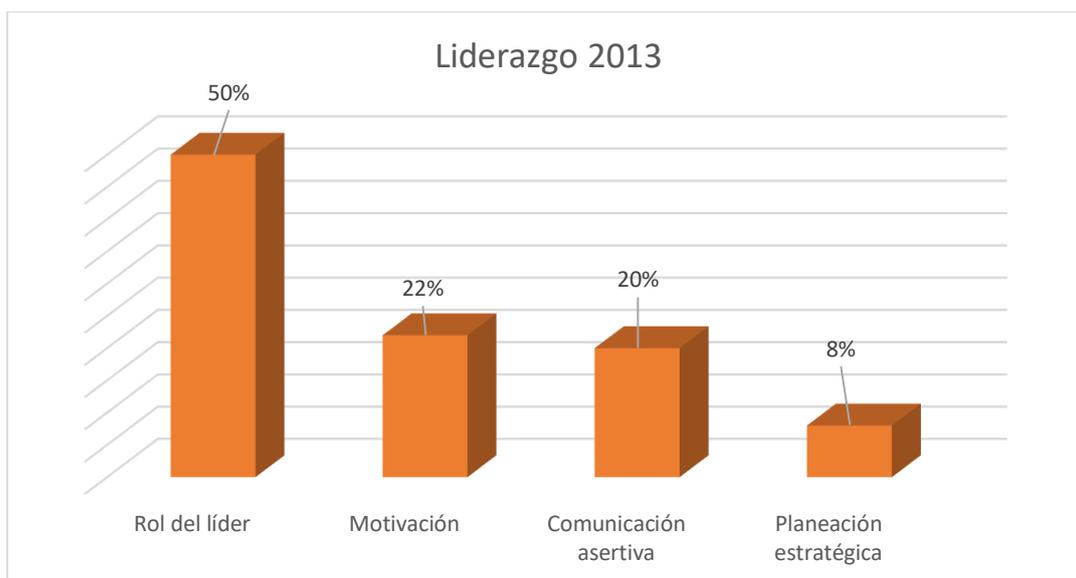


Figura 22. Liderazgo 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 22, podemos observar que, dentro de la categoría de Liderazgo en las publicaciones del 2013, el tema que más se abordó fue rol del líder con 50%, motivación 22%, comunicación asertiva 20% y planeación estratégica 8%.

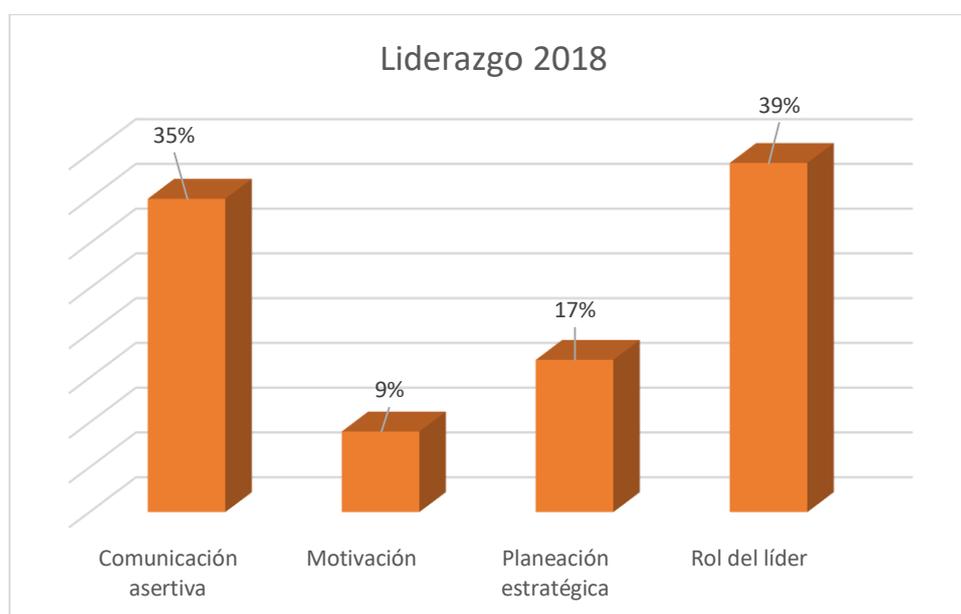


Figura 23. Liderazgo 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

De acuerdo a la figura 22, podemos observar que el tema dentro de la categoría de Liderazgo en las publicaciones del 2018, el tema que más aparece es rol de líder 39%, comunicación asertiva 35%, planeación estratégica 17% y motivación 9%

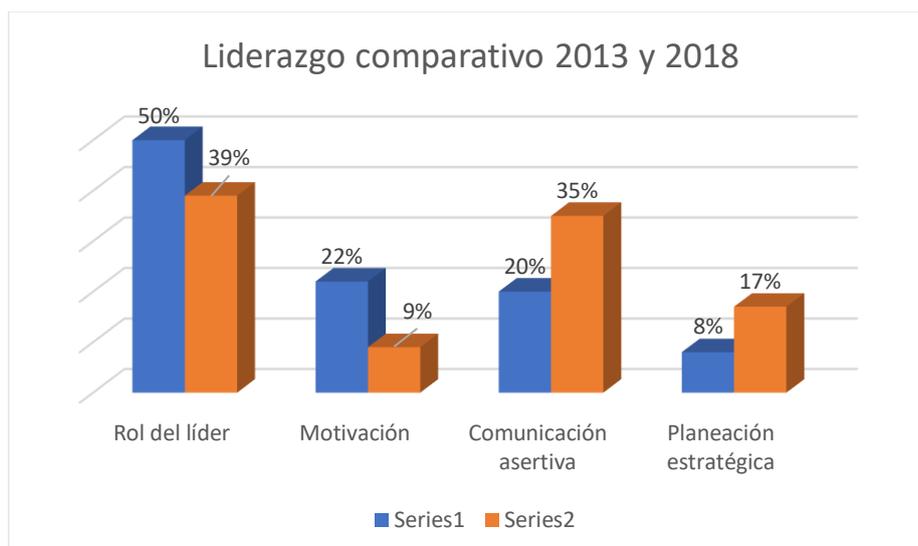


Figura 24. Liderazgo comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 24, nos muestra el comparativo en el abordaje de los temas asociados a liderazgo tanto en las publicaciones del 2013 y el 2018, el tema que repunta es el rol del líder, sin embargo, tuvo un descenso de 11 puntos porcentuales en el 2018 con respecto al 2013. Así mismo, comunicación asertiva tiene un mayor despliegue en el 2018 (35%), mientras que en el 2013 fue de (20%). Igualmente, planeación estratégica tuvo un aumento de 13 puntos porcentuales en el 2018. El tema que tuvo un descenso en su presencia en publicaciones fue motivación que pasó de 22% en el 2013 a 9% en el 2018.

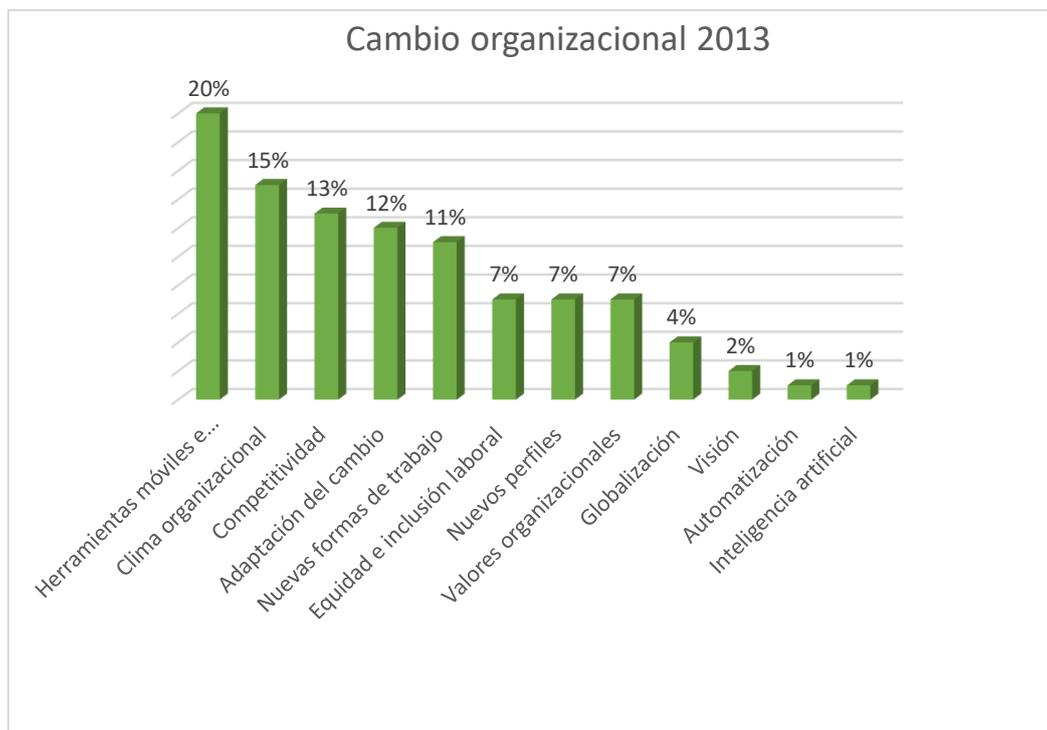


Figura 25. Cambio organizacional 2013 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 25, muestra que dentro de la categoría cambio organizacional, el tema que más se abordó en las publicaciones del 2013, fue herramientas móviles e informáticas con 20%, seguido de clima organizacional con 15%, competitividad con 13%, adaptación al cambio 12%, nuevas formas de trabajo 11%, equidad e inclusión laboral 7%, nuevos perfiles 7%, valores organizacionales 7%, globalización con 4%, visión 2% y automatización e inteligencia artificial con 1% respectivamente.



Figura 26. Cambio organizacional 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 26, muestra que dentro de la categoría cambio organizacional, el tema que más se abordó en las publicaciones del 2018 fue adaptación al cambio y equidad e inclusión laboral con 15% cada una, seguido de herramientas móviles 13%, clima organizacional 12%, automatización 11%, inteligencia artificial 10%, nuevas formas de trabajo 9%, nuevos perfiles 5%, competitividad 4% y globalización 2%.

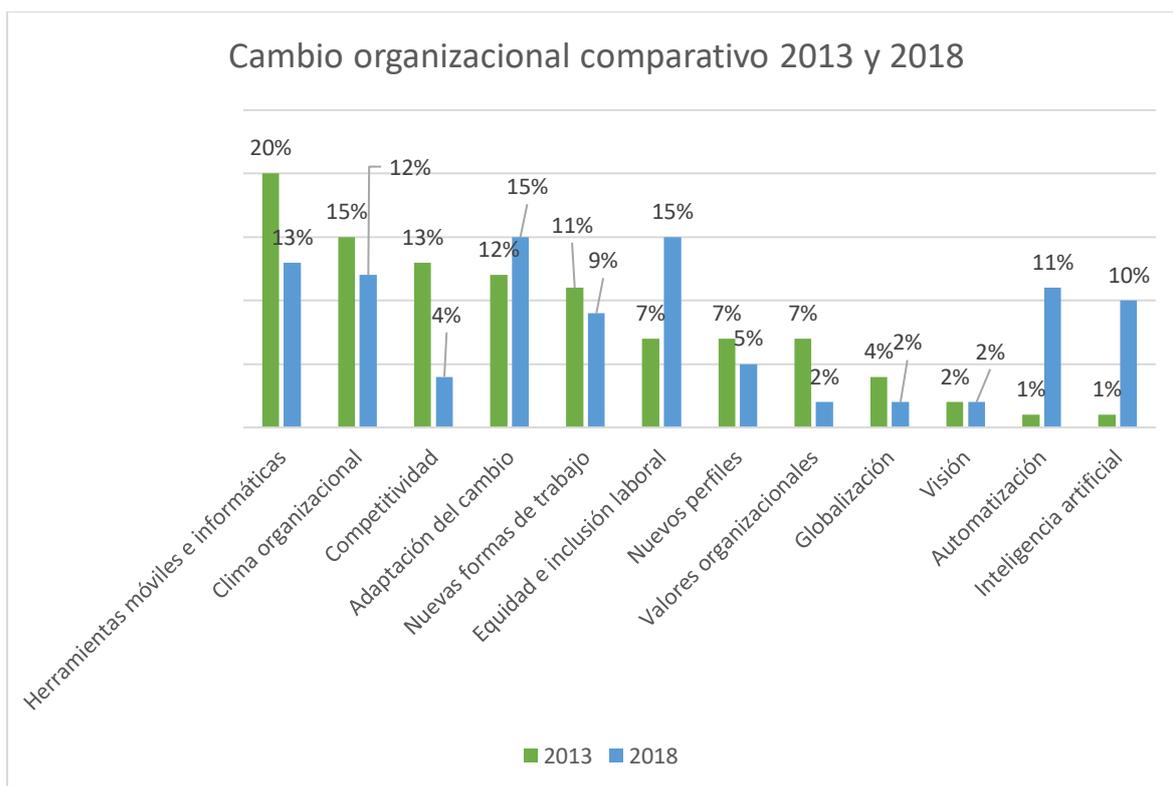


Figura 27. Cambio organizacional comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 27 muestra el comparativo en el abordaje de los temas relacionados con cambio organizacional en el año 2013 y 2018. Los temas que aumentaron su presencia en el 2018 con respecto al 2013 fueron: adaptación al cambio, equidad e inclusión laboral, así mismo resaltan automatización que pasó del 2013 de un 1% a un 11% e inteligencia artificial del 1% al 10%.

Entre los temas que tuvieron menos abordaje en el 2018, en comparación con el 2013 están: herramientas móviles e informáticas, competitividad, valores organizacionales y globalización.

Por otra parte, los temas que se mantiene con porcentajes similares son: nuevas formas de trabajo, nuevos perfiles, visión y clima organizacional.

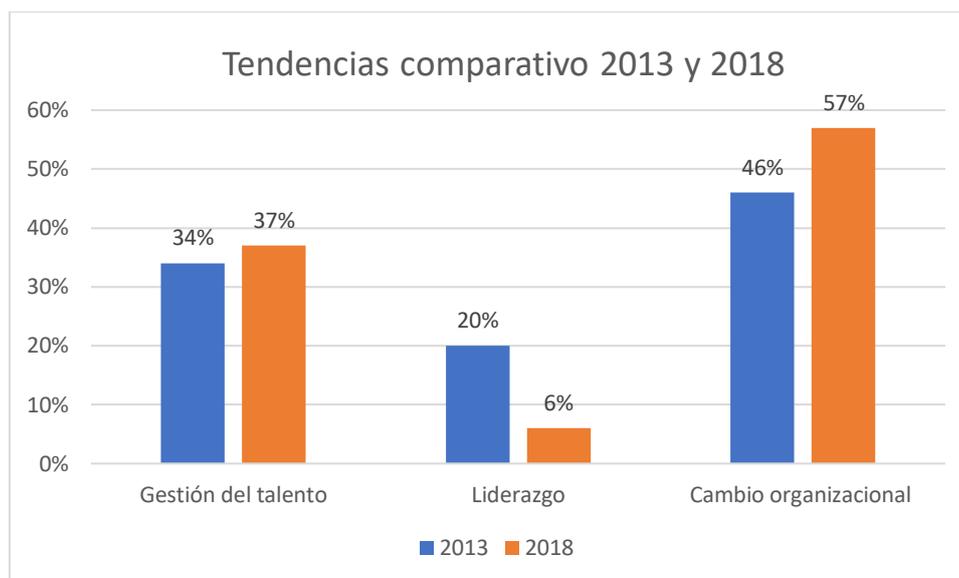


Figura 28. Tendencias comparativo 2013 y 2018 (Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados del análisis de contenido).

La figura 28, muestra que los temas que más marcaron tendencia en las publicaciones del 2013 y 2018 son los relacionados con cambio organizacional, seguidos de gestión del talento y finalmente liderazgo.

Se observa un importante aumento en el abordaje de los temas de cambio organizacional en el 2018 con respecto al 2013 de (11 puntos porcentuales), un descenso de (14 puntos) en temas de liderazgo en el 2018 con referencia al 2013 y un comportamiento muy similar en las publicaciones de gestión del talento en el 2013 y el 2018.

Capítulo V: Análisis contenido notas periodísticas

Con el propósito de profundizar sobre el contenido de los artículos de Desarrollo organizacional encontrados en el Diario Portafolio en los años 2013 y 2018, se identificó el tema que más predomina en cada una de las subcategorías de Desarrollo organizacional definidas para esta investigación (Gestión del talento, Liderazgo y Cambio Organizacional).

A continuación, se presenta una síntesis de los contenidos de los artículos publicados, que pertenecen a cada una de las subcategorías identificadas como prevalentes.

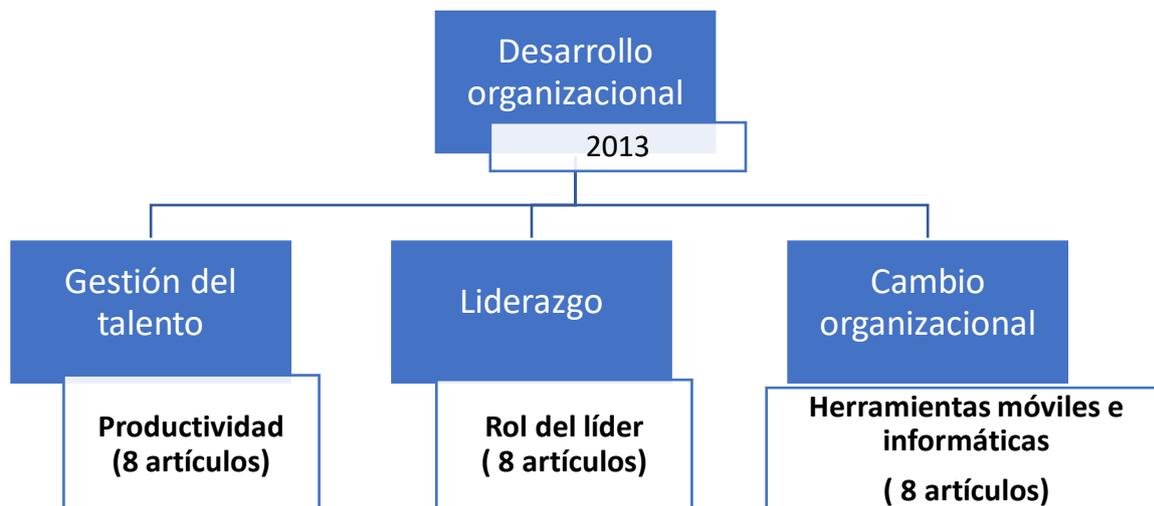


Figura 29. Artículos seleccionados análisis de contenido 2013.

5.1. Productividad

El equipo humano de trabajo representa la fuerza operativa, administrativa y de negocios de las organizaciones, que se debe gestionar de la mejor manera. En este escenario como cita López (2013) la gestión de RR.HH ha evolucionado desde el registro de los empleados para cumplir con las exigencias de ley, hasta la realidad de hoy de idear, coordinar, movilizar dinámicas de bienestar, formación, promoción y crecimiento para impulsar las habilidades individuales y en equipo.

Según López (2013), estas responsabilidades se dividen en tres grandes áreas: selección de personal, retribución a empleados y definición o diseño de trabajo. Entre sus objetivos está, también, maximizar la productividad de la empresa mediante la optimización de la eficacia de sus empleados.

Reconocer la gestión de Recursos Humanos, puede tener un impacto sobre el bienestar del negocio, ya que contar con personal idóneo y motivado es una herramienta estratégica para que los negocios trasciendan. López (2013).

Un año después de firmado el decreto que regula el teletrabajo en Colombia, el Centro Nacional de Consultoría (2013) encontró que el 7,5% de los trabajadores ya han laborado a distancia.

“En el contexto del teletrabajo nace la necesidad de un espacio de colaboración personal que expanda la adopción de este tipo de soluciones en el país. Se debe permitir que los trabajadores se conecten desde cualquiera de sus dispositivos móviles, sin importar su ubicación, para acelerar el proceso de toma de decisiones y, por ende, la efectividad de las organizaciones”, explicó Lesser (2013), director general de Avaya para la Región Andina.

Otros de los beneficios del teletrabajo señalados por Lesser (2013) son: ahorro del tiempo de movilización de la casa al trabajo, reducción del estrés, incremento de la productividad, optimización de recursos para los empleadores y adopción de nuevas tecnologías.

Según Carvajal (2013), experto en diseño y desarrollo de espacios de trabajo, no contar con un mobiliario adecuado, además de generar baja productividad en la empresa, puede causar lesiones laborales como (Síndrome del túnel carpiano y problemas de visión, entre otros). Así mismo Carvajal (2013) recalca que es importante tener en cuenta aspectos como la ergonomía, la luz, distribución y el diseño del espacio, adecuados al tipo de trabajo que se realiza.

Ante un mundo globalizado, abordar y adoptar los conceptos de inclusión y diversidad en las organizaciones empresariales es fundamental para impulsar la productividad de éstas,

facilitar la evolución e innovación, así como para diferenciarse en el desarrollo de los negocios, enfatiza Pinzón (2013), Director Ejecutivo, Cámara de procesos tercerizados/BPO&IT, Andi.

Por esto mismo, uno de los principales factores para la competitividad de las naciones y las compañías radica en identificar el talento que forme, retenga y ofrezca Pinzón (2013),

Ante este escenario, señala Pinzón (2013), que asociaciones de empresarios han firmado acuerdos de Cooperación con gobiernos como el de Estados Unidos, con el objetivo de establecer una colaboración sistemática para promover políticas, programas y proyectos que fortalezcan la comprensión del valor de la diversidad, equidad e inclusión en la comunidad empresarial, particularmente de la población afrocolombiana. Pinzón (2013) recalca que se están posicionando los conceptos de diversidad e inclusión, como herramienta de competitividad y productividad.

En la actualidad no se puede hablar de productividad, desconociendo el papel del avance tecnológico, al respecto Consejo de Competitividad (2013), destacó que los países que más uso le han dado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, muestran niveles de productividad laboral hasta siete veces mayores, en promedio a aquellos con bajo nivel de apropiación.

Vargas (2013), Presidente Q Business, expresa que las empresas de menor tamaño tienen acceso a soluciones de telecomunicaciones y tecnologías de información, que permite optimizar sus procesos y proyectar sus negocios, a partir de la reducción de tiempo y costos, mejorando las capacidades de servicio y relacionamiento con el cliente. Esta es la única forma de garantizar su sostenibilidad e integrarse a las tendencias empresariales modernas, para encontrar nuevas formas de hacer las cosas en el mercado y entender al cliente.

Por lo tanto, Vargas (2013), expresa que cada vez es más común el teletrabajo, el trabajo móvil, las redes de colaboración profesional, las relaciones sociales y profesionales, el comercio electrónico, la prestación de servicios de banca, seguros, bolsa, turismo, seguridad, publicidad y el mercadeo digital.

Sin embargo, Vargas (2013) indica que muchas empresas en Colombia son aún espectadoras de este proceso de cambio.

“Los gerentes necesitan entender y usar la tecnología de las comunicaciones y la Información, para incorporar esta realidad a su estrategia corporativa e ingresar al grupo de líderes innovadores y exitosos en el mundo, que tienen como una de sus premisas operar de manera eficiente e innovadora, utilizando la tecnología como cómplice en el logro de sus objetivos estratégicos”.

Sumado a la adaptación al cambio, la productividad depende otros factores como la motivación y el compromiso. Al respecto, Grant (como se citó en Duque, 2013), publicó el libro Dar y recibir (Give and Take), en el que brinda estrategias para motivar empleados y crea un clima de trabajo que favorezca la productividad. En el cual realiza la siguiente clasificación frente al desempeño:

Serviciales (Givers): Dan mucho más de lo que reciben y permanecen atentos para aportar a sus colegas, aun cuando acumulen más responsabilidades e implique un elevado sacrificio.

Merecidos (Takers): Reciben mucho más de lo que dan y aprovechan las circunstancias a su favor para sacar crédito, beneficiarse y proyectarse, sin esforzarse por ayudar a nadie más.

Convenientes (Matchers): Dan en la medida que reciben. Son los que viven en un quid pro quo permanente y buscan que cualquier favor sea compensado.

Basado en un análisis de desempeño en distintas profesiones, (Duque, 2013) explica que los serviciales se proyectan como líderes y quieren ascender, su estrategia está marcada por ayudar a los demás y construir poder basado en la confianza y credibilidad, pero por su exceso de responsabilidades pueden desempeñarse mal, los pueden distraer de sus prioridades. En el caso de los merecidos y convenientes, siempre se sitúan en el desempeño intermedio y posiblemente estándar del comportamiento corporativo.

Al comparar los contenidos de las notas periodísticas, con las publicaciones académicas relacionadas con productividad, podemos ver varios factores en común: la implementación de planes de carrera y capacitación para el desarrollo de habilidades técnicas, blandas y

administrativas en todos los niveles de la organización, para incrementen la productividad y la calidad del trabajo,

Igualmente, se resalta la evaluación de desempeño y el coaching día a día, para la identificación de competencias y el desarrollo de las mismas, a través de la realización de planes continuos de mejora, como una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa. Así como la importancia de la motivación y gestión de liderazgo para lograr el engagement en los colaboradores.

Otro factor común, es el tecnológico, a través de las nuevas soluciones de telecomunicaciones e informáticas que han permitido optimizar procesos y proyectar sus negocios, a partir de la reducción de tiempo y costos, mejorando las capacidades de servicio y relacionamiento internas y externas de las compañías.

Se observa en las publicaciones periodísticas enfocadas a productividad, mayor énfasis sobre la importancia del mobiliario y los espacios de trabajo, pensados en torno al tipo de actividad que se desarrolla, para generar mayor productividad y como un elemento clave en la cultura de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Por su lado, en el marco teórico encontramos mayor despliegue al tema de identificación de competencias y planes de carrera, como una estrategia para apoyar el desarrollo individual de los colaboradores y su crecimiento al interior de la organización.

Con respecto a productividad, se ve gran similitud en cuanto a la información presentada en las notas periodísticas y la teoría existente, si bien, los empresarios y consultores son fuentes periodísticas frecuentes, también las publicaciones se apoyan en resultados de investigaciones realizadas y de académicos que han estudiado sobre el tema.

5.2. Rol del líder notas 2013

Para Chopra (2013) escritor, médico y conferencista sobre espiritualidad y el poder de la mente en la curación médica, para ser líderes verdaderos se debe contar con ciertas características, cualidades intrínsecas del ser que pueden trabajarse y otras que son del espíritu.

Debe ser carismático, hacer que la gente quiera estar cerca de él “Son personas que cuentan con una autoestima verdadera, desligada del ego, personas inmunes a la crítica y a los halagos y se reconocen por ser amables con todas las personas”. Describe Chopra (2013).

Werhane (2013), Director global de la división de Gestión de Clima Organizacional en Hay Group, resalta el buen trabajo que están haciendo las empresas con presencia local fidelizando a sus empleados. Resalta Werhane (2013) que la fidelización de los empleados es la llave maestra para el desarrollo de una economía, ya que los empleados son fundamentales para que una empresa tenga éxito y que los líderes tienen un papel importante en este proceso.

De esta forma hay tres áreas en las que las empresas deberían trabajar según Werhane (2013): primero, los líderes deben ser claros en lo que los individuos pueden hacer para lograr sus metas; segundo, que las personas cuenten con las herramientas necesarias para hacer su trabajo y ser exitosas; lo tercero es la libertad dentro de un marco, los empleados saben qué pueden hacer para marcar la diferencia.

Al realizar un sondeo que evalúa lo que los empleados y ex empleados piensan sobre el liderazgo de su empresa, el 99% de los empleados de Facebook, estuvieron de acuerdo con la forma como Mark Zuckerberg, presidente de esta compañía, gestiona la red social. Algunos destacaron que la compañía cumple con su lema de 'Muévete rápido y no tengas miedo'. Agence France-Presse (2013).

Cotes (2013), Presidente de la firma de consultoría API, señala que la clave para unas exitosas relaciones entre empresa, trabajadores y sindicatos es conocer al ser humano, con una espiritualidad que no tiene connotación religiosa “Se trata de acudir al nivel de mayor trascendencia del ser humano, el de la conexión de un ser humano con otro, el reconocerse en el otro y aceptarlo como un semejante, para poder abordar los temas más difíciles que suelen separar y alejar a empresarios y trabajadores dentro de las organizaciones”.

Para Cotes (2013) es importante generar el diálogo, concertación y convivencia laboral y lograr altos niveles de productividad organizacional entre empresa, trabajadores y sindicatos. Debe haber coincidencia entre los valores que tienen los directivos de la empresa y los de la organización.

Mejía M. (2013), socia de CTPartners –firma global especializada en la búsqueda de ejecutivos, señala que los directores y los CEO, requieren habilidades específicas, pues sus públicos y su razón de ser son diferentes. Un CEO podría caracterizarse por dirigir sus capacidades al pensamiento estratégico y analítico, mientras un director lo hará hacia el carisma y la inteligencia emocional.

Los modelos de gerencia tradicionales están siendo revaluados, pasando de un jefe convencional a un líder que pueda impulsar la empresa a un nivel superior, que permitan disminuir tasas de rotación y aumentar su competitividad en el mercado. Resalta Mejía M. (2013).

De acuerdo a la Directora de recursos humanos de Schneider Electric para la región Andina, Pulido (2013), resalta “líder es una persona que con sus actos, acciones y comportamientos inspira en otros el deseo de seguirlo y parecerse a él. Para un líder, lo importante no es él, sino lo que pueda lograr a través de otros”. En este sentido debe “ponerse el uniforme” involucrarse con la empresa, conocer la compañía e inspirar y potencializar a los empleados.

Para el Gerente General de Hays Colombia, Duarte (2013), las diferencias entre un líder de hoy y uno de antes, están en la capacidad del actual de “ser una persona mucho menos impositiva, menos rigurosa con aspectos como los horarios de sus empleados”, dice, al anotar que son aquellos que manejan un equilibrio entre su personalidad y su profesionalismo.

Diversos factores han hecho necesario que los modelos gerenciales sean replanteados. Según Duarte (2013) hay factores como el cambio generacional que implica el cambio en los modelos gerenciales, pues las personas jóvenes “no reconocen a su líder por su autoritarismo, sino por su capacidad de enganchar un equipo, de empoderar”.

Al respecto el managing partner de API (Assertiveness, Partnering, Innovation) en Colombia, Potdevin (2013), opina que “los líderes del futuro deben ser personas capacitadas de manera integral, con capacidad de realizar análisis transdisciplinar, co-crear y conectarse consigo mismas”.

De igual forma, según Potdevin (2013), las compañías también requieren cambiar sus estructuras y convertirse en organizaciones más flexibles, en un contexto en que se necesitan estructuras, procesos y formas de trabajo para hacerlos mucho más abiertos, para ser sostenibles y exitosas.

En general, existen varios elementos de concordancia entre la teoría y las notas periodísticas que desarrollan el tema de liderazgo, que están relacionadas con el concepto de integridad del líder desde aspectos como su personalidad, habilidades, conocimientos y visión para crecer y para formar a otros líderes.

Así mismo, se enfatiza sobre la importancia del liderazgo, en un contexto cambiante que implica mayores desafíos, ser más flexibles y estratégicos, ante un escenario como el de trabajar con personas de diferentes generaciones, que poseen motivaciones distintas.

Se encontró que en las notas periodísticas se incluye el tema de la espiritualidad para el desarrollo de los líderes, desde un enfoque que aborda la conexión con el otro, para poder establecer una sólida relación entre el líder, los trabajadores y la empresa, mientras que en las publicaciones académicas no se hace referencia sobre el tema.

En general, hay temas en común en la bibliografía revisada y las publicaciones periodísticas, como la importancia del acompañamiento de las empresas y los gerentes para la formación de nuevos líderes; la dimensión integral del líder y la visión que deben tener de los desafíos a futuro.

Las notas de periodistas sobre liderazgo, citan fuentes como presidentes de diferentes compañías y expertos de reconocidas consultoras de Recursos Humanos, sin embargo, en algunos temas como el de la espiritualidad para el liderazgo, carecen de la presentación de un estudio o investigación que le otorguen más rigor.

5.3. Herramientas móviles e informáticas

Las organizaciones redefinen las estrategias digitales para lograr sus objetivos, en un período de transformación estratégica, explica Gasperino (2013), socio director y jefe de Práctica Digital Mundial.

Como resalta Gasperino (2013), las plataformas digitales dan opciones de apoyo al funcionamiento y proyección de los negocios, como administrar conferencias ‘online’, fortaleciendo las relaciones de la empresa, aumentando los ingresos por ventas, reduciendo los costos, y proporcionando un excelente servicio al cliente. Sin embargo, no basta con entregarle al empleado un dispositivo y mandarlo a trabajar fuera de la oficina, se requieren cambios en los esquemas de trabajo, proceso en el que debe involucrarse toda la compañía en el planteamiento y ejecución.

Al respecto, Dixon (2013), fundador de Regus, recomienda en un artículo para la revista Forbes, la necesidad de replantear los modelos tradicionales de relacionamiento con el empleado hacia estructuras menos rígidas, que se identifiquen mejor con la flexibilidad del trabajo móvil. “La clave es renunciar al control y enfocarse en cultivar el trabajo en equipo, la creatividad, la responsabilidad y, en último lugar, la productividad”.

Según Jiménez (2013), director de Citrix para Latinoamérica y el Caribe, las fallas comienzan desde la elección del dispositivo móvil que se otorga a los trabajadores, pues frecuentemente estos se asignan sin tener en cuenta las necesidades del trabajador y las de su trabajo.

Por su parte, Osma (2013), Gerente de ventas para Unisys, explica que la base para el éxito en estas dinámicas laborales comienza con la estandarización de procesos. “Lo primero que se debe hacer es establecer metodologías de trabajo aplicadas al esquema móvil, porque en esos casos se tiene una comunidad compuesta por diversos jugadores que están localizados en lugares diferentes, y todos deben poder seguir los mismos parámetros”.

La consultora Gartner publicó un estudio con las principales predicciones tecnológicas para el 2013 (como se citó en Cárdenas, 2013), entre las que se encuentran:

- Uso de dispositivos móviles como tablets y smartphones, que requieren aplicaciones compatibles con los sistemas existentes.
- Aparición de App Stores empresariales, que entregarán distintas aplicaciones a los empleados de las compañías.

- Con el desarrollo del Cloud Computing comenzará a tomar fuerza la nube personal.
- La ‘Internet de las cosas’ –objetos cotidianos interconectados– podría ser realidad gracias a la popularización de sensores o tecnología de reconocimiento de imágenes mediante dispositivos móviles.
- Big Data estratégico. Las empresas tienen la necesidad de manejar volúmenes de datos cada vez más grandes
- En el 2013 se espera que comience el desarrollo de ecosistemas integrados, que permitirán establecer entornos de trabajo más seguros, controlados, baratos y sencillos.

Aunque el desarrollo de la tecnología es una realidad según Pérez (2013), hay pequeñas y medianas empresas (Pymes), que no cuentan con estas tecnologías para el desarrollo de sus procesos, pero esto se presenta no solo por los costos como lo indica Rafael Ignacio Pérez, director G3pymes de la universidad EAN, hacen falta también muchas herramientas complementarias como aplicaciones y software delimitados exclusivamente a las diferentes actividades económicas de las pymes.

Entre las tendencias que se destacan está el Big Data, que cambiará la toma de decisiones Corporativas, expertos de IBM (como se citó en Caraballo, 2013), afirman que si las empresas cambian la manera en que procesan los datos que ellas mismas generan y aplican ‘analytics’ (herramientas de análisis de datos), podrán encontrar soluciones más acertadas cuando enfrenten momentos de crisis.

Caraballo (2013) expone que la mayoría de empresas tienen información muy valiosa que las ayudaría a mejorar, pero no saben sacarla y esto repercute en la toma de decisiones inadecuadas. Así mismo, señala que la información para IBM es el petróleo contemporáneo y que, según los especialistas de esta compañía tecnológica, las empresas que manejen mejor la información van a ser más innovadoras y tendrán un ‘plus’ ante sus competidores.

Podemos analizar que existe un contenido muy similar entre la información publicada en las notas periodísticas, en comparación con la información e investigaciones presentadas con respecto al tema de herramientas móviles e informáticas.

Se resalta el auge de las soluciones informáticas y predictivas como la nube, el big data, el 'internet de las cosas' y el uso de dispositivos móviles como tablets y smartphones, desde donde se manejan los sistemas empresariales.

Si bien se destacan los avances alcanzados, tanto en las publicaciones académicas como periodísticas, se señala que existe una falta de conocimiento del potencial de estas herramientas y una falta de implementación de metodologías de trabajo aplicadas al esquema móvil.

Para el desarrollo de las publicaciones periodísticas, la mayoría de las fuentes son directores de compañías tecnológicas, o informes como el de la consultora Gartner, donde se presentan cifras y estudios que sustentan las investigaciones.

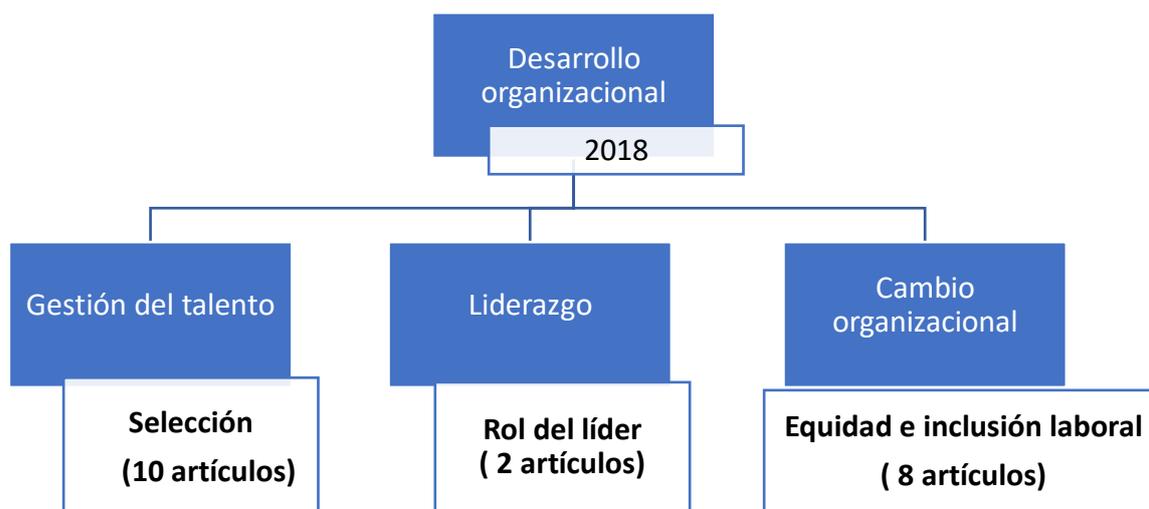


Figura 30. Artículos seleccionados análisis de contenido 2018.

5.4. Selección

Según Gaitán (2018), uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas de contratación externa es atender con rapidez las necesidades operacionales de las compañías para que no afecten la producción.

Así como el candidato prepara la entrevista, los jefes también tienen que estar preparados, Montoya (2018), Gerente de Recursos Humanos y cofundadora de INVITA psicólogos en línea, resalta que el empleador debe considerar los logros que proyecta para el cargo y que sean afines a los objetivos de la organización, para poder definir las competencias blandas y duras que necesita el empleado.

Montoya (2018), indica que los reclutadores deben identificar aptitudes afines al cargo, motivación y el gusto irradia el candidato con su actitud, para reducir índices como el de rotación.

De acuerdo a Ruiz (2018), las empresas están migrando a nuevos esquemas, desde nuevas formas de administración, hasta conceptos innovadores de modelos de negocio, esto involucra todos los procesos entre ellos el de selección, ya no se busca solo a la persona con el mejor conocimiento técnico, sino un profesional integral que además de poseer los conocimientos de su área también tenga desarrolladas competencias blandas o cardinales,

La firma THUOPER, Tools for Human and Organizational Performance (como se citó en Ruiz, 2018), realizó un estudio de mercado para identificar las competencias que las empresas tienden a evaluar más en los procesos de selección. Las 12 más evaluadas fueron: planeación, iniciativa, trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación efectiva, tolerancia a la presión, adaptación al cambio, influencia, orientación a resultados, toma de decisiones, innovación y habilidad de ejecución.

Cabe destacar que desde el 2013 viene en evolución el reemplazo de mano de obra por nuevos perfiles que se ajusten a los cambios de la producción, enmarcada en una creciente automatización. Según cifras de la firma Lee Hecht Harrison (2018), en el 2013 creció al 6% con base en los empleados que llegan a LHH a capacitarse para reubicarse, mientras que en el 2017 lo hizo a un ritmo del 142,8%.

En cuanto a la preparación de los postulantes a un cargo Suárez (2018), Executive Manager de Genes dice que “la posibilidad de conseguir una vacante inicia desde la construcción de la hoja de vida. Debe ser breve e incluir las palabras claves asociadas a la disciplina del

profesional, que respondan a los requerimientos de la vacante, y que destaquen los logros del candidato”.

Morgán (2018), Gerente General de empleo.com, precisa que son muchos los elementos que hay que tener en cuenta, que van desde las competencias académicas y la experiencia en el cargo, hasta la forma de exponerlas adecuadamente en la hoja de vida y la entrevista de trabajo. “No solo se trata de hacer bien las cosas técnicamente, sino de proponer soluciones a las organizaciones desde cada área de trabajo”.

Los medios para búsqueda de talentos y de empleo han migrado a las plataformas tecnológicas, y redes profesionales como LinkedIn. Esta red cuenta en Colombia con más de 6 millones de usuarios, 500 millones de visitas en páginas de trabajo cada mes y 20 millones de compañías inscritas. Los administradores de esta plataforma profesional, realizan algunas recomendaciones para que tener un perfil más atractivo para las empresas, entre ellas se encuentran: seleccionar una buena foto, agregar habilidades y aptitudes, incluir experiencia laboral, compartir nivel de educación. LinkedIn (2018).

Siguiendo esta tendencia Zakrazek (2018), vocero encargado de Google, hace referencia a la llegada a Colombia, México, Brasil y Argentina de Google for Jobs, una nueva herramienta para buscar trabajo con la que aspira a que este proceso sea más "fácil y rápido" gracias a los algoritmos, encontrando en un mismo lugar toda la información sobre las diferentes ofertas de empleo, comentarios sobre la empresas y estimación salariales. “Esta es una herramienta que pretende hacer más sencilla la búsqueda de trabajo y esperamos que las personas tengan que gastar menos tiempo en ello”, dijo el vocero de Google.

Tanto en las investigaciones académicas relacionadas con selección, como en los artículos periodísticos son comunes la búsqueda de candidatos integrales que además de poseer los conocimientos de su área, también tengan desarrolladas competencias blandas.

Así mismo, se destacan la preparación que debe tener el gerente o reclutador en el proceso de selección y la implementación de otras metodologías como el estudio de caso, o el uso de pruebas situacionales o comportamentales.

Igualmente, se destaca el impacto de las tecnologías en todo el proceso de selección y el boom de redes profesionales como LinkedIn o Google For Jobs para la búsqueda de empleo.

Una diferencia que se puede observar, es que, en las publicaciones periodísticas, algunos artículos están enfocados a entregar recomendaciones al candidato al empleo, sobre temas como: diseño del currículum y presentación de entrevistas de trabajo, mientras que los artículos académicos están más orientados a la preparación del reclutador o el gerente en el desarrollo de todo el proceso de selección.

5.5. Rol del líder notas 2018

Como en un equipo de fútbol, todas las posiciones en un equipo de trabajo aportan para el logro del objetivo común, expresa Alzate (2018). Es así como los capitanes o líderes del fútbol ofrecen una enseñanza a los líderes de las compañías y empresarios, no importa desde donde operen, lo importante es tener el objetivo claro y el entendimiento sobre que el trabajo en equipo da resultados.

Alfredo José Roldan Piedrahita, colaborador en innovación de Cerem International Business School, (como se citó en Alzate, 2018), dice que en el caso de Falcao y Yepes, futbolistas colombianos, generan admiración por su trayectoria, entrega, pasión, así como por transmitir seguridad a su equipo.

Igualmente, Alfredo José Roldan Piedrahita (como se citó en Alzate, 2018), destaca la capacidad que debe tener un líder para afrontar las crisis con humildad y trabajo, teniendo por encima de las dificultades un objetivo claro que le ayude a levantarse, así como un carisma que logre que la gente lo quiera seguir.

Con respecto al reconocimiento a esos líderes que se destacan por sus cualidades y logros, María Elena Obando, presidenta de Coordinadora, fue la ganadora del Emprendedor del Año Máster, premio que reconoce las historias de varios emprendedores que han contribuido con pasión, perseverancia, liderazgo, innovación y compromiso al desarrollo económico y social de Colombia.

Obando (2018) señaló “este es un reconocimiento no solamente a mi labor, sino a la de todas las personas que trabajan conmigo y que han hecho grande a Coordinadora”. Así mismo manifestó que la comunicación con la gente, la curiosidad y la persistencia son claves para el crecimiento de una organización.

5.6. Equidad e inclusión

Según Álvarez (2018), Presidenta del Grupo Energía de Bogotá, la participación femenina tiene gran impacto en la economía de los países y en el crecimiento de las empresas.

En 1992, la revista Time les pidió a veinte intelectuales que dijeran cuál sería una buena idea para el siglo XXI. Gabriel García Márquez, el único latinoamericano de la lista, escribió: “Lo único realmente nuevo que podría intentarse para salvar la humanidad es que las mujeres asuman el manejo del mundo”.

En Colombia hoy el 34% de las empresas tienen mujeres en las máximas posiciones de liderazgo, según Aequales, firma de consultoría en equidad de género corporativo. (como se citó en Álvarez, 2018). Sin embargo, está muy lejos de naciones desarrolladas como Islandia, Noruega, Finlandia y Suecia que encabezan el listado de los 10 países con mayor equidad de género según el World Economic Forum (WEF).

De acuerdo a Gonzále (2018), profesor de la Facultad de Administración, de la Universidad de los Andes, tras analizar la composición de las juntas de 523 compañías, se encontró que el 17,5 % de las sillas directivas son ocupadas por mujeres. Un grupo de académicos, propone que las mujeres traen a la junta directiva una visión distinta y un mejor desempeño financiero, ya que son más estrictas cuando participan en comités de auditorías y compensación que los hombres. Sin embargo, también hay quienes argumentan que no debería haber ninguna relación entre el género y el desempeño

González (2018), señala que, en países como Estados Unidos, solo se reporta un 8% de mujeres en la junta directiva, pero aquellas que logran llegar hasta la cima de la estructura tienen desempeños muy superiores al promedio.

Según Hollub (2018), CEO de Occidental Petroleum Corp, lo que las mujeres realmente quieren es igualdad de condiciones para ascender en el escalafón corporativo y a la vez tener el espacio para atender a su familia "... tiene que haber una forma de volver a integrarla a la fuerza de trabajo, entendiendo al mismo tiempo que debe cuidar su familia".

Solo un 20% de la fuerza de trabajo del sector está integrado por mujeres, porcentaje inferior al de todos los demás sectores, salvo la construcción, según un estudio realizado por Boston Consulting Group y el Consejo Mundial del Petróleo, (como se citó en Hollub, 2018).

Un estudio de Center for Creative Leadership (como se citó en Contreras, 2018) , indica que las mujeres también buscan un trabajo que se conecte con sus valores y propósitos personales, Contreras (2018), Gerente General Territorio Andino PepsiCo Alimentos, manifestó "es necesario que las políticas de inclusión se enfoquen, especialmente, en empoderar, permitir el crecimiento y promover que ellas lideren y ocupen cargos de alta gerencia, así como asegurar condiciones internas para atraer y retener el talento femenino".

La participación femenina tiene un gran impacto no solo en el desarrollo económico de los países, sino en el crecimiento de las empresas. Según un estudio de Peterson Institute for International Economics, (como se citó en Álvarez, 2018), el desempeño de las empresas mejora cuando es mayor la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo, las compañías que poseen al menos un 30% de presencia femenina en altos puestos ejecutivos tienen un 15% más de beneficios que aquellas que no las tienen.

Un estudio sobre "Balance de Género" (como se citó en Salcedo, 2018) realizado por Sodexo, con una muestra fue de 50.000 Site Managers y otros cargos administrativos en 70 filiales en todo el mundo, señaló que donde se mantenía el equilibrio entre hombres y mujeres, se lograba evidenciar mejores indicadores financieros y no financieros que en los casos contrarios. Así mismo, Adriana Salcedo, Country President para Sodexo, expresó que es imprescindible que las compañías impulsen la creación de políticas inclusivas, donde sea prioridad abogar por el liderazgo de la mujer.

La equidad e inclusión laboral, no se limita solo a la equidad de género, abarca otros segmentos de la población como los discapacitados, la comunidad LGBT y los reinsertados del

conflicto. Por lo tanto, de acuerdo a una publicación de Reuters (2018), el gobierno colombiano ha venido adelantando algunas estrategias para que las empresas se adhieran a iniciativas como la ley 1901 de 2018, que crea las sociedades de ‘Beneficio e Interés Colectivo’, BIC, que pondrán acento en una actividad empresarial equitativa, las comunidades y el medio ambiente.

De acuerdo a lo publicado por Reuters (2018 , dentro de sus actividades de impacto social incentivan el voluntariado, adquieren bienes y servicios de empresas de origen local o que pertenezcan a mujeres o minorías, y expanden la diversidad en la composición de las juntas directivas, con el fin de incluir personas de diversas culturas, creencias religiosas, orientaciones sexuales, entre otras.

Podemos observar, que, tanto en los artículos de investigación académica como en las notas periodísticas, cuando se habla de igualdad e inclusión laboral, aunque se menciona a la comunidad LGBTIQ, las personas con discapacidad, las personas de color, principalmente se hace referencia a las mujeres y a su baja representación en cargos directivos.

Igualmente se enfatiza sobre las motivaciones laborales de las mujeres que van más allá de la estabilidad laboral, el salario, y el ascenso en la carrera. Sus motivaciones van más dirigidas hacia marcar huella en la sociedad y dejar un legado a las personas importantes en su entorno, en un espacio empresarial que les permita desarrollarse profesionalmente, sin tener que descuidar su familia.

En las publicaciones académicas, a diferencia de las notas periodísticas, se desarrolla además el tema de la discriminación laboral a causa de la edad, y los estereotipos negativos que existen alrededor de los trabajadores de mayor edad.

En general, se puede concluir que los artículos periodísticos que desarrollan el tema de equidad e inclusión laboral, se basan principalmente en estudios e investigaciones, citan a fuentes académicas y en algunos casos a Presidente (as) de algunas compañías, que para estas publicaciones en su mayoría fueron mujeres.

Capítulo VI: Conclusiones

Se puede observar en el Diario Portafolio realizando el comparativo del año 2013 y 2018, un aumento del 24% en las publicaciones asociadas a las temáticas de Desarrollo Organizacional, en un período de 5 años, que evidencia que estos temas han adquirido mayor importancia en la agenda de contenidos de este diario económico, lo que podría significar la necesidad de concebir el periodismo económico más allá de las cifras macroeconómicas o movimientos del mercado, para dar espacio a las empresas y a los negocios con un enfoque que incluye a la gestión del talento humano.

Al revisar la extensión de los textos tanto del 2013 como el 2018, se puede visualizar que más del 40% de las publicaciones de temáticas de Desarrollo Organizacional, cuentan con una extensión mayor a diez párrafos, lo que permite observar que se dio un amplio despliegue a los temas, utilizando diferentes fuentes periodísticas. Así mismo, en cuanto a las notas con más de diez párrafos se observa un crecimiento porcentual de 12 puntos en el 2018 frente a la cobertura dada en el 2013, lo que representa mayor protagonismo y profundidad a los temas de Desarrollo Organizacional en el Diario.

Si bien las publicaciones presentan una buena extensión y despliegue de los temas, en las notas periodísticas del 2013 y 2018, prevalece el uso de imágenes de archivo y fotos, por lo que falta implementar recursos como infografías y videos, que enriquezcan los contenidos y que les permitan escalar en otro tipo de espacios como las redes sociales, llegando a un segmento de público que prefiere un contenido más visual e interactivo. Sin embargo, se destaca que en el 2018 se comienza a utilizar un recurso audiovisual como el video.

En las notas publicadas en el 2013, predominan los titulares apelativos, utilizados principalmente en los artículos de opinión, escritos por columnistas o invitados especiales, principalmente empresarios, que utilizan estos títulos generalmente para llamar la atención del lector. En el 2018 se identifican en mayor porcentaje los titulares informativos, que generalmente se utilizan para las noticias, y describen qué ha pasado, el sujeto y en algunos casos las consecuencias, esto se evidencia en el crecimiento de la publicación de notas relacionadas con eventos empresariales, premiaciones y lanzamiento de nuevas tecnologías para recursos humanos.

El género periodístico más utilizado en las publicaciones del 2013 y 2018 es la noticia, sin embargo, en el 2013 los artículos de opinión tuvieron un porcentaje más alto que en 2018, en el 2013 se ve un periodismo más desde la opinión de los columnistas del diario, expertos en el tema o empresarios invitados, para el 2018 aunque se acude a este género, existe un descenso del 50% en la utilización de artículos de opinión con respecto a las publicaciones del 2013.

En el 2018, podemos ver una mayor prevalencia de noticias, temas como reconocimientos empresariales, nuevas tecnologías, empresarios destacados y recomendaciones profesionales, que ocupan la agenda de contenidos del diario.

Lo anterior, posiblemente esté relacionado con el aumento del interés de las empresas por gestionar su marca, mejorar su posicionamiento ante sus clientes y atraer los mejores talentos a su compañía, por lo que utilizan diferentes estrategias como el publisreportaje, para dar a conocer sus lanzamientos, logros y reconocimientos, a través de medios masivos de comunicación como los diarios.

A pesar de que existe una alta cobertura en el diario económico sobre temas relacionados con desarrollo organizacional, todavía falta exploración de otros géneros periodísticos como el reportaje, que tiene mayor riqueza periodística y narrativa y otros como el sondeo que permiten una mayor participación y feedback por parte de los lectores.

Cabe resaltar que la fuente periodística a la que más se acude tanto en el 2013 como en el 2018, son los empresarios, seguidos de los consultores, académicos y representantes de gobierno. Esto demuestra que este medio es un espacio importante para conocer la perspectiva de los empresarios, generada desde su experiencia en el ámbito organizacional.

Lo anterior se enriquece con los estudios o investigaciones citadas en diferentes publicaciones que ofrecen cifras y análisis importantes sobre las diversas temáticas abordadas, así como con el aporte de los consultores y el conocimiento de los académicos en el tema, lo que permite que estos espacios informativos sean un importante material de consulta, para gerentes, directores, profesionales de recursos humanos, académicos y estudiantes del área.

Se puede observar que, en las publicaciones relacionadas con Gestión del talento en 2013, prevalecen los temas de productividad, formación, retención de talento, coaching y mentoring.

Allí se enfatiza la productividad como resultado de una buena gestión del talento, enfocada en la formación de los empleados, los beneficios y el crecimiento que ofrecen las empresas. Se resalta la importancia del coaching y mentoring en la formación de líderes que potencien a sus equipos de trabajo.

Por otro lado, en el 2018 las publicaciones de gestión del talento dan más énfasis a temas como atracción del talento y selección, como el primer paso para contar con talento de calidad, igualmente enfatizan algunos temas, entre los que se encuentran: ¿Cómo desarrollar una buena entrevista de trabajo? ¿Cómo diseñar un buen currículum? ¿Cuáles son las competencias más requeridas en el mercado laboral de hoy?

Este protagonismo del tema de selección lo podríamos asociar a que cada día es más contemplado como un proceso estratégico de las organizaciones, por lo que los recruiters, siempre están atentos a las nuevas tendencias. A esto se suma un mayor interés de quienes se encuentran en búsqueda de empleo por consultar tips sobre cómo realizar un buen currículum, o una entrevista de trabajo. Así mismo, se puede conectar con el surgimiento y crecimiento de redes profesionales como: LinkedIn, Viadeo, Xing, About.me y Universia.

En el 2013, en cuanto a las publicaciones asociadas a liderazgo, podemos observar que el rol de líder y motivación son los temas con mayor abordaje, lo cual se puede relacionar con el boom del coaching y mentoring, que también sobresale en las publicaciones de este año y la fuerza que ha ganado el tema de liderazgo en el ámbito empresarial.

En las publicaciones del 2018 en cuanto a la subcategoría de liderazgo, aunque el tema más abordado es el rol de líder, repuntan otros temas como comunicación asertiva y planeación estratégica, lo que permite deducir que el perfil de líder no es estático, sino que evoluciona con los cambios que se presentan en el entorno y los desafíos de las organizaciones, por lo cual el líder requiere adquirir y/o fortalecer otras competencias.

En el 2013, se ve un fuerte auge en la categoría de cambio organizacional, donde en las publicaciones predominan el tema de herramientas móviles e informáticas, se habla de smartphones, tabletas, portátiles, Big data, pero más desde el enfoque de la implementación de estas herramientas para facilitar el trabajo y no como el diseño de nuevos esquemas de trabajo,

ya que para este año el trabajo en red y el teletrabajo es algo que está naciendo y todavía es incipiente.

Igualmente sobresale la temática de clima organizacional, que en las publicaciones del 2013 es contemplado desde el tema de motivación y liderazgo, mientras que, en el 2018, se destacan las publicaciones donde se habla de espacios laborales confortables, iluminados y hábitos saludables para los empleados.

Del mismo modo, se enfatiza en la creación de espacios de trabajo que inspiren la creatividad, teniendo en cuenta aspectos como los colores, iluminación, no solo desde la normatividad en salud ocupacional, sino desde el entorno psicológico, que repercute en los niveles de motivación y en la productividad.

Lo anterior puede presentarse ya que algunas empresas en este momento están invirtiendo en espacios que sean agradables y que al mismo tiempo incentiven aspectos como la creatividad, mientras que años atrás era un tema que posiblemente se veía como un gasto innecesario, que no representaba ningún beneficio para la compañía.

Equidad e inclusión laboral, es uno de los temas que más adquirió protagonismo en las publicaciones del 2018 frente a las del 2013, aunque en el 2013 se abordó la equidad de género desde la desigualdad en cargos de dirección y salarios entre hombres y mujeres, en el 2018 estos temas ganaron mayor cobertura, se destacan las notas de mujeres que sobresalen en la gerencias de diferentes empresas, se habla de la falta de mejores condiciones laborales para la mujer, pero también de su crecimiento y protagonismo en las organizaciones.

Así mismo, se refieren a la inclusión laboral sin discriminación de raza, orientación sexual, discapacidad, o en el caso específico de Colombia de inclusión a la vida civil y laboral de los guerrilleros y otros actores del conflicto armado que se encuentran desmovilizados.

Posiblemente el importante crecimiento en las publicaciones sobre inclusión y equidad laboral, se debe a que es un tema que se encuentra en auge en todas las esferas de la sociedad, entre ellas, el ámbito organizacional, por lo que las empresas están comenzando a integrar este tema dentro de sus políticas de RSE y su cultura organizacional. Lo anterior, puede resultar más

atractivo para nuevos talentos, cuya motivación va más enfocadas hacia empresas responsables e inclusivas.

Inteligencia artificial y automatización son las categorías que más lograron aumento porcentual del 2013 al 2018, aunque en el 2013 se habla de dispositivos móviles y herramientas informáticas, el concepto de inteligencia artificial y de automatización se comienza a desplegar con mayor fuerza en el 2018 con temas como: la nube, el internet de las cosas, Big data, machine learning y aprendizaje automatizado.

El auge de temas como la automatización y la inteligencia artificial, trae consigo que se hable en mayor medida del temor por la pérdida de empleo, la resistencia al cambio, ambientes laborales que promuevan la innovación, nuevas competencias acordes al contexto cambiante y los desafíos que tienen las organizaciones, para convertir esta realidad en una ventaja competitiva y no en una crisis.

En general podemos ver un auge en la publicación de temas relacionados con desarrollo organizacional, que puede ser un indicador de que existe un segmento de la población interesada en estas temáticas y que además de otras fuentes de consulta como los libros, cursos, seminarios, acuden a revistas, periódicos en su versión impresa y digital para conocer las últimas noticias y tendencias sobre el tema.

El impacto de las nuevas tecnologías en Desarrollo organizacional, no solo significa la llegada de nuevas herramientas, aplicaciones, sistemas de información de las compañías, sino que está transformando el concepto de trabajo, lo cual se evidencia por los cambios presentados en un período de 5 años.

Esta dinámica de cambio además de traer grandes desafíos en la gestión del talento humano, también representa para los generadores de este tipo de contenidos, la necesidad de reinventarse y acoplarse a los lenguajes de las nuevas plataformas digitales, para atraer y mantener a sus lectores.

Al comparar la teoría existente sobre los temas de Desarrollo organizacional, que fueron de mayor tendencia en el 2013 y 2018, con el contenido de las notas periodísticas publicadas sobre

estos temas, podemos concluir que el contenido de las notas periodísticas es acorde a las investigaciones académicas sobre el tema. Si bien, las principales fuentes citadas son empresarios y consultores, también gran parte de estas publicaciones van apoyadas con resultados de investigaciones o estudios o de firmas como Deloitte y Gallup, que aportan cifras e información que enriquecen y soportan lo publicado.

Sin embargo, se evidencia un lenguaje con menos tecnicismos en las publicaciones periodísticas, sin desviarse de los fundamentos teóricos y el desarrollo académicos sobre el tema, posiblemente esto se deba a que este contenido está abierto a un segmento de público más amplio, al cual se le quiere llegar con un lenguaje más claro y sencillo.

Los temas como productividad, herramientas móviles e informáticas y liderazgo, tienen muchos puntos en común en cuanto a su contenido, tanto en las publicaciones académicas como en las publicaciones periodísticas. Sin embargo, el tema de selección cuando fue desarrollado en las notas periodísticas, no solo se enfocó en la importancia de la gestión estratégica y las nuevas pruebas y herramientas tecnológicas para este proceso, sino que también estuvo dirigido a los candidatos para un cargo, entregando recomendaciones para la realización de su currículo o para la presentación de su experiencia y competencias en una entrevista de trabajo.

Por su parte, el tema de equidad e inclusión laboral, en gran parte de las notas periodísticas solo se limitó a la discriminación y la dificultad de la mujer para llegar a ocupar cargos directivos, mientras que las publicaciones académicas abordaron además del tema de la mujer, temas como la discriminación laboral a causa de la edad.

Al revisar los resultados obtenidos podemos corroborar las dos hipótesis realizadas inicialmente:

Los temas de Recursos Humanos han ganado un espacio importante en los diarios económicos, que hace algunos años centraban sus contenidos en temas más asociados con finanzas e indicadores económicos.

Lo anterior lo podemos observar no solo en el aumento de las publicaciones asociadas a desarrollo organizacional en el 2018 con respecto al 2013, sino también en la cobertura de la

información, que profundiza los temas, acude a diferentes géneros periodísticos para presentar la información, e invita a expertos en el tema para escribir columnas de opinión o artículos relacionados con recursos humanos.

Con la llegada de nuevas tecnologías, existe un cambio en las tendencias en cuanto a los temas relacionados con Desarrollo organizacional, publicados en los diarios económicos.

Con respecto a esta hipótesis se puede observar que efectivamente las nuevas tecnologías han cambiado las tendencias en cuanto a los temas de Desarrollo Organizacional, aumentando las publicaciones sobre inteligencia artificial y automatización. De la misma forma, toman mayor fuerza temas como implementación de nuevos esquemas de trabajo como coworking, networking y el desarrollo de nuevas competencias, por lo que la llegada de nuevas tecnologías ha tenido un impacto no solo relacionado con las herramientas con las que trabajamos, sino con la forma como trabajamos y nos relacionamos en las organizaciones.

Para ampliar el foco de análisis sobre este tema, se podrían desarrollar a futuro investigaciones, que incluyan el comparativo de algún diario económico de Latinoamérica con un diario estadounidense o europeo, lo que permitiría identificar qué temas sobre Desarrollo Organizacional hay en común, cuáles son los temas con mayor cobertura y cuáles no han llegado a Latinoamérica.

Capítulo VII: Referencias Bibliográficas

- Abbatiello, A., Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). El auge de la empresa social Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018". *Deloitte. Accenture*. (2018). *Fjord Trends*.
- Agence France-Presse. (15 de Marzo de 2013). Zuckerberg es el mejor jefe, dicen empleados de Facebook. *Diario Portafolio*. Obtenido de Zuckerberg es el mejor jefe, dicen empleados de Facebook
- Alben ingeniería y Marketing*. (s.f.). Obtenido de <https://www.alben.es/sondeo-de-opinion/>
- Álvarez, A. (23 de Febrero de 2018). Debemos abrirles el camino a más. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/lo-que-buscan-las-mujeres-en-un-empleo-segun-la-ceo-de-occidental-514581>
- Alzate, P. (8 de Junio de 2018). Dos tipos de liderazgo para un mismo objetivo. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/dos-tipos-de-liderazgo-para-un-mismo-objetivo-517912>
- Andréu, J. (2000). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *10*, 1 -34. Granada, España.
- Arnold, J., & Taneva, S. (2016). El valor de los empleados. *Harvar Business Review*.
- Bates, S. (1 de Junio de 2016). *SHRM*. Obtenido de Interviews That Work: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0616/pages/interviews-that-work.aspx>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Hafner Press.
- Blanchad, K., & Ridge, G. (2009). *Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo*. Bogotá: Norma.
- Cabero, J., & Loscertales, F. (1996). Elaboración de un sistema categorial de análisis de contenido para analizar la imagen del profesor y la enseñanza en la prensa. *Revista de pedagogia Bordón*, 375 - 392.
- Carballo, G. (17 de Diciembre de 2013). Big Data cambiará la toma de decisiones corporativas. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/big-data-cambiara-toma-decisiones-corporativas-67760>
- Cárdenas, M. (7 de Enero de 2013). Predicciones tecnológicas. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://m.portafolio.co/opinion/manuel-jose-cardenas/predicciones-tecnologicas-70714>

- Carvajal, J. (27 de 6 de 2013). Un buen mobiliario de oficina crea productividad. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/buen-mobiliario-oficina-crea-productividad-81784>
- Castro, F. (2006). Castro, F. Competencias (O Habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. En L. Marchant, *Actualizaciones para el desarrollo organizacional* (págs. 62 -67). Chile: UVM.
- Centro Nacional de Consultoría. (17 de Mayo de 2013). El 9 % de las empresas ya implementó el teletrabajo. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-implemento-teletrabajo-82786>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill .
- Chopra, D. (9 de Mayo de 2013). Líderes comparten sus historias para inspirar. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/lideres-comparten-historias-inspirar-77100>
- Consejo de Competitividad. (9 de Agosto de 2013). *Análisis/La hora del salto tecnológico*. Obtenido de Diario Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/la-hora-del-salto-tecnologico>
- Contreras, M. (23 de Mayo de 2018). Necesitamos más mujeres liderando. *Diario Portafolio*.
- Cotes, A. (1 de Diciembre de 2013). El liderazgo espiritual en las empresas. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/liderazgo-espiritual-empresas-77840>
- Deloitte Insights. (2019). *Tendencias tecnológicas 2019. Más allá de la frontera digital*. Estados Unidos.
- DIARIO EL PAIS. (1990). *MANUAL DE ESTILO DE EL PAIS*. MADRID ESPAÑA.
- Dixon, M. (13 de Junio de 2013). El trabajo móvil, estrategia para mejorar la eficiencia. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/movil-estrategia-mejorar-eficiencia-85216>
- Duarte, R. (25 de Mayo de 2013). No se conforme con ser jefe, conviértase en un líder. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/conforme-jefe-conviertase-lider-80384>
- Duque, I. (15 de Agosto de 2013). Dar y recibir. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/ivan-duque-marquez/dar-recibir-87494>
- Ferrer, E. (7 de Octubre de 2013). *Aprendiendo a ser comunicadora*. Obtenido de <https://tecnlab.wordpress.com/2013/10/07/que-es-un-publireportaje/>

- Gadow, F., Suzanne, P., & Vidal, V. (2018). *Mujeres y trayectorias de carrera. Claves y Desafíos*. Buenos Aires: EDICON, Fondo Editorial Consejo.
- Gaitán, J. (1 de Noviembre de 2018). Los retos para las empresas de contratación . *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-retos-para-las-empresas-de-contratacion-522987>
- Gallardo, V. (28 de Diciembre de 2012). *Think Big/Empresas*. Obtenido de <https://empresas.blogthinkbig.com/siete-impactos-tecnologias-2-0-rrhh/>
- García, M. (Junio de 2013). *ses.unam.mx*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:
https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf
- Garone, G. (2016). Nuevas prácticas en la gestión del desempeño. En L. Van Morlegan, *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa* (págs. 213 -268). Buenos Aires: Thompson Reuters.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá D.C.: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Gasperino, M. (13 de Julio de 2013). Canales digitales, origen de cambios empresariales. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/canales-digitales-origen-cambios-empresariales-70000>
- Goler , L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). *Tres estrategias para motivar a los talentos de su empresa*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Gómez, J. (17 de Junio de 2015). *El impacto de internet y las nuevas tecnologías en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/el-impacto-de-internet-y-las-nuevas-tecnologias-en-la-gestion-de-recursos-humanos>.
- Gómez, M. (2016). Desafíos actuales en reclutamiento y selección. En L. V. Morlegan, *Recursos humanos: Área clave en la gestión de la empresa* (págs. 485- 524). Buenos Aires: THOMSON REUTERS.
- González, M. (22 de Enero de 2018). Mujeres en las juntas directivas: ¿Realmente importa? *Dario Portafolio*.
- Grajales, T. (1996). *Conceptos básicos para la investigación social*. Nuevo León, México: Universidad de Montemorelos.
- Hammonds, K. (2005). ¿A qué se dedica RR.HH.? *Gestión/Fast Company. Volumen 3, 1 -6* .
- Haq, L. (2015). middle managers:. *Hay Group, 1*.

- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir a las crisis*. Buenos Aires, Argentina: Temas, Grupo Editorial SRL.
- Hollub, V. (23 de Febrero de 2018). Lo que buscan las mujeres en un empleo , según la CEO de occidental. *Diario Portafolio*.
- Ibarra, A. (AGOSTO de 2000). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Obtenido de OITCINTERFOR.ORG: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf
- Jiménez, J. (1 de Junio de 2013). El trabajo móvil , estrategia para mejorar la eficiencia. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/movil-estrategia-mejorar-eficiencia-85216>
- Krippendorff, K. (2002). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Ibérica. S.A.
- KU., K. U.-I. (s.f.). *Periodismo Online*. Obtenido de <https://studylib.es/doc/4613309/pdf---tema-2---periodismo-online>
- Lauro, J. (2016). Condiciones técnicas y humanas en los procesos de cambio organizacional. En L. V. Morlegan, *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa* (págs. 423 - 480). Buenos Aires: THOMSON REUTERS.
- Lee Hecht Harrinson. (3 de Julio de 2018). El tiempo que necesita una persona para encontrar empleo. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/el-tiempo-que-una-persona-necesita-para-encontrar-empleo-518449>
- Lesser, J. (17 de 5 de 2013). El 9 % de las empresas ya implementó el teletrabajo. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-implemento-teletrabajo-82786>
- LinkedIn. (30 de Diciembre de 2018). Aspectos que harán más atractivo su perfil de LinkedIn en el 2019. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/aspectos-que-haran-mas-atractivo-su-perfil-en-linkein-en-2019-524847>
- López, A. (25 de Mayo de 2013). El equipo humano, la raíz productiva de los negocios. *Diario Portafolio*. Obtenido de *Diario Portafolio*: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/equipo-humano-raiz-productiva-negocios-71600>
- MARIA, M., & CLAUDIO, R. (2019). *CASOS REALES*. CALI: LUCES.

- Maurer, R. (1 de Junio de 2016). *SHRM*. Obtenido de Why Hiring Is Taking So Long—and What HR Can Do About It: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0616/pages/why-hiring-is-taking-so-long-and-what-hr-can-do-about-it.aspx>
- McKinsey & Company and LeanIn.Org. (2019). *Women in the Workplace 2019*. Estados Unidos.
- Mejía, M. (20 de Septiembre de 2013). Lo público y lo privado fortalece las organizaciones. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/publico-privado-fortalece-organizaciones-87466>
- Mejía, U. (25 de Abril de 2016). *Tecnología, su impacto en las áreas de recursos humanos*. Obtenido de Revista NTR: <http://ntrzacatecas.com/2016/04/25/tecnologia-su-impacto-en-las-areas-de-recursos-humanos/>
- MFCUN, A. (7 de Marzo de 2016). *Taller de redacción CUN*. Obtenido de <https://tallerderedaccioncun.wordpress.com/2016/03/07/el-informe-especial/>
- Montoya, V. (2 de Noviembre de 2018). Como jefe usted también debe preparar la entrevista. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/como-jefe-usted-tambien-debe-preparar-la-entrevista-523017>
- Moreno, P. (2000). Los géneros periodísticos informativos en la actualidad internacional. *Revista ÁMBITOS*, 169 -190.
- Morgan, X. (26 de Octubre de 2018). Los profesionales que más aplican a ofertas de trabajo en Colombia. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-profesionales-que-mas-aplican-a-ofertas-de-trabajo-en-colombia-522776>
- Obando, M. (12 de Noviembre de 2018). Elena Obando, presidenta de. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/maria-elena-obando-presidenta-de-coordinadora-empresaria-del-ano-ey-523258>
- Osma, J. (1 de Junio de 2013). El trabajo móvil, estrategia para mejorar la eficiencia. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/movil-estrategia-mejorar-eficiencia-85216>
- Pérez, R. (22 de Octubre de 2013). Buenas prácticas para las pymes. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/buenas-practicas-pymes-70432>

- Pinzón, S. (21 de Julio de 2013). Diversidad + inclusión = más competitividad. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/diversidad-inclusion-competitividad-73850>
- Piñeyro, R. (2015). Especialistas en RR.HH. debaten sobre el impacto de la tecnología en el mercado laboral. *Revista m1*.
- Portafolio. (28 de Septiembre de 2013). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13089281>
- Portafolio. (25 de Septiembre de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/portafolio-25-anos-el-pais-que-anhelamos-521544>
- Potdevin, P. (31 de Marzo de 2013). Desaprender, la tarea para líderes del futuro. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/desaprender-tarea-lideres-futuro-89190>
- Pulido, A. (25 de Mayo de 2013). No se conforme con ser jefe, conviértase en un líder. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/conforme-jefe-conviertase-lider-80384>
- Reuters. (27 de Junio de 2018). Las sociedades BIC, una oportunidad para empresarios. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/las-sociedades-bic-una-oportunidad-para-los-empresarios-y-el-pais-535721>
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos do comportamiento organizacional*. Sao Paulo: Pearson.
- Rojas, M. (1976). El reportaje moderno. *FCP UNAM*.
- Ruiz, S. (7 de Septiembre de 2018). Las 12 competencias más evaluadas. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/las-12-competencias-mas-evaluadas-520921>
- Salcedo, A. (12 de Marzo de 2018). Adriana Salcedo llega a la presidencia de Sodexo Colombia. *Diario Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/adriana-salcedo-llega-a-la-presidencia-de-sodexo-colombia-515152>
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent. *BRQ Business Research Quarterly* (, 162).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1999). Competencias en el trabajo , Modelos para un rendimiento superior. *Papers de Formació Municipal*, 34 - 38 .

- Suárez, R. (20 de Julio de 2018). Salga bien librado de entrevistas de trabajo. *Diario Portafolio*.
Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/salga-bien-librado-de-entrevistas-de-trabajo-519262>
- Vargas, N. (9 de Agosto de 2013). Análisis/La hora del salto tecnológico. *Diario Portafolio*.
Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/la-hora-del-salto-tecnologico>
- Werhane, W. (9 de Mayo de 2013). Frustración laboral en el país, de las más bajas en el mundo. *Diario Portafolio*.
Obtenido de <https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-77538.html>
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos: EL capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw- Hill Interamericana.
- Zakrzek, N. (30 de Enero de 2018). Google habilitó en Colombia su nueva herramienta para buscar trabajo. *Diario Portafolio*.
Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/google-for-jobs-la-herramienta-que-le-ayudara-a-buscar-trabajo-513754>

Capítulo VIII: Anexos



Figura 29. Muestra publicación 2013 analizada en el Atlas Ti.



Figura 30. Muestra publicación 2013 analizada en el Atlas Ti

tesis maestría 2018 - ATLAS.ti

Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Análisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

DPs: P34: 2 oct 2018 (3) Citas: Códigos: Académicos (18-0) Memo

Documentos primarios

Id	Nombre
P25	19 jun 2018 (2).pdf
P26	19 jun 2018.pdf
P27	19 nov 2018 (2).pdf
P28	19 nov 2018 (3).pdf
P29	19 nov 2018 (4).pdf
P30	19 nov 2018 .pdf
P31	2 nov 2018(2).pdf
P32	2 nov 2018.pdf
P33	2 oct 2018 (2).pdf
P34	2 oct 2018 (3).pdf
P35	2 oct 2018.pdf
P36	20 ABRIL (2).pdf

Códigos

Nombre
Académicos
Adaptación al cambio
Atracción del talento
Automatización
Clima organizacional
Coaching y mentoring
Compensación
Competitividad
Comunicación asertiva-
Consultores
Empresarios
Equidad e inclusión laboral

La 'casa por trabajo', un modelo para mejorar la competitividad

El interés en este modelo parte de la llegada de la generación 'millennials' al mercado laboral, que pide flexibilidad en horario y espacio.



Competitividad

Nuevas formas de trabajo

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windo

Figura 31. Muestra publicación 2018 analizada en el Atlas Ti

tesis maestría 2018 - ATLAS.ti

Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Análisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

DPs: P29: 19 nov 2018 (4) Citas: Códigos: Académicos (18-0) Memo

Documentos primarios

Id	Nombre
P20	15 sept 2018.pdf
P21	16 MAY 2018.pdf
P22	17 jun 2018.pdf
P23	18 oct 2018 (2).pdf
P24	18 oct 2018.pdf
P25	19 jun 2018 (2).pdf
P26	19 jun 2018.pdf
P27	19 nov 2018 (2).pdf
P28	19 nov 2018 (3).pdf
P29	19 nov 2018 (4).pdf
P30	19 nov 2018 .pdf
P31	2 nov 2018(2).pdf

Códigos

Nombre
Académicos
Adaptación al cambio
Atracción del talento
Automatización
Clima organizacional
Coaching y mentoring
Compensación
Competitividad
Comunicación asertiva-
Consultores
Empresarios
Equidad e inclusión laboral

La automatización inteligente y el talento humano

La mejora de procesos con base en el Digital Workforce de Outsourcing S.A. también es una oportunidad para las personas.



Automatización

Automatización

Activar Windows
Ve a Configuración para activa

Figura 32. Muestra publicación 2018 analizada en el Atlas Ti

Administrador de códigos [UH: Tesis Maestría 2013]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Funda...	De...	Autor	Creado	Modifica...	Familias
todos C	Académicos	7	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Fuentes
Desarrollo	Consultores	23	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Fuentes
Fuentes (6)	Empresarios	26	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Fuentes
	Libros	5	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Fuentes
	Páginas especializadas	1	0	Super	24/04/20...	25/04/20...	Fuentes
	Representantes del gobierno	10	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Fuentes

Figura 33. Frecuencia fuentes periodísticas 2013 Atlas Ti

Administrador de códigos [UH: tesis maestría 2018]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Funda...	De...	Autor	Creado	Modifica...	Familias
todos C	Académicos	18	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Fuentes
Desarrollo or	Consultores	26	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Fuentes
Fuentes (6)	Empresarios	59	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Fuentes
	Libros	0	0	Super	24/04/20...	24/04/20...	Fuentes
	Páginas especializadas	4	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Fuentes
	Representantes del gobierno	16	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Fuentes

Figura 34. Frecuencia fuentes periodísticas 2018 Atlas Ti

Administrador de códigos [UH: Tesis Maestría 2013]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias

Mostrar todos Códigos

Desarrollo org (26)

Fuentes (6)

Nombre	Funda...	De...	Autor	Creado	Modifica...	Familias
Adaptación del cambio~	24	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Automatización	2	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Clima organizacional	30	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Coaching y Mentoring	17	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Compensación	12	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Competitividad	25	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Comunicación asertiva	18	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Equidad e inclusión laboral	14	0	Super	24/04/20...	25/04/20...	Desarrollo org
Evaluación potencial	4	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Formación	21	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Gestión del desempeño	10	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Globalización	7	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Inducción	1	0	Super	24/04/20...	25/04/20...	Desarrollo org
Inteligencia artificial	1	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Motivación	19	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Nuevas formas de trabajo	22	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Nuevos perfiles	13	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Planeación estratégica	7	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Planes de carrera	12	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Planes de sucesión	7	0	Super	24/04/20...	26/04/20...	Desarrollo org
Productividad	23	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Retención del talento	18	0	Super	24/04/20...	08/05/20...	Desarrollo org
Rol del líder	44	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Selección	15	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Valores organizacionales	14	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org
Visión	4	0	Super	24/04/20...	29/04/20...	Desarrollo org

Figura 35. Administrador de códigos 2013 Atlas Ti

Administrador de códigos [UH: tesis maestría 2018]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias

Mostrar todos Códigos

Desarrollo org (26)

Fuentes (6)

Nombre	Funda...	De...	Autor	Creado	Modifica...	Familias
Adaptación al cambio	69	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Automatización	49	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Clima organizacional	55	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Coaching y mentoring	3	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Compensación	23	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Competitividad	19	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Comunicación asertiva~	16	0	Super	24/04/20...	02/05/20...	Desarrollo org
Equidad e inclusión laboral	70	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Evaluación potencial	2	0	Super	24/04/20...	02/05/20...	Desarrollo org
Formación	33	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Gestión del desempeño	22	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Globalización	5	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Inducción~	15	0	Super	24/04/20...	30/04/20...	Desarrollo org
Inteligencia artificial~	45	0	Super	24/04/20...	06/05/20...	Desarrollo org
Motivación	4	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Nuevas formas de trabajo	39	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Nuevos perfiles	24	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Planeación estratégica	8	0	Super	24/04/20...	06/05/20...	Desarrollo org
Planes de carrera	13	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Planes de sucesión	11	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Productividad	60	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Retención del talento	25	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Rol del líder	18	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Selección	72	0	Super	24/04/20...	07/05/20...	Desarrollo org
Valores orgonizacionales	9	0	Super	24/04/20...	06/05/20...	Desarrollo org
Visión	9	0	Super	24/04/20...	06/05/20...	Desarrollo org

Figura 36. Administrador de códigos 2018 Atlas Ti.

#	DIA	MES	AÑO	TITULAR	TIPOS DE TITULAR	GENERO PERIODISTICO	GÉNERO	IMAGEN
1	1	7	1	2013	Predicciones tecnológicas	2	4	1
3	2	16	1	2013	Conozca 10 claves para ser buen emprendedor	4	1	6
4	3	24	1	2013	yo le juego limpio a Colombia'	1	1	6
5	4	31	1	2013	¿servir o atender?	2	4	7
6	5	31	1	2013	Lowe SSP3, la mejor agencia de publicidad según Ad Age	3	1	1
7	6	9	2	2013	Alquería no busca gente que haga caso	6	5	1
8	7	16	2	2013	Cómo enfrentar la crisis de 'alto nivel'	2	2	6
9	8	24	2	2013	Un empleo que proteja su salud	2	1	6
10	9	26	2	2013	Habilidades de influencia	2	1	7
11	10	5	3	2013	Transparencia, un trabajo de todos	2	8	6
12	11	15	3	2013	Zuckerberg es el mejor jefe, dicen empleados de Facebook	3	1	1
13	12	21	3	2013	Juntas directivas, rezagadas: dinámicas familiares, el reto	4	1	6
14	13	31	3	2013	Desaprender, la tarea para líderes del futuro	2	1	6
15	14	6	4	2013	'Hacer carrera', un concepto que se reinventa	3	1	6
16	15	6	4	2013	La jubilación hace parte de la vida	2	1	6
17	16	13	4	2013	Actitud, la clave para acoplarse a un nuevo empleo	2	1	6

Figura 37. Registro análisis en Excel 2013

#	DIA	MES	AÑO	TITULAR	TIPOS DE TITULAR	GENERO PERIODISTICO	EXTENSION DE TEXTO	IMAGEN
2	1	7	1	2018	El capitalismo necesita un nuevo contrato social	2	4	6
3	2	12	1	2018	Defina sus propósitos laborales, no basta con soñar	2	1	6
4	3	12	1	2018	Foro inteligencia artificial y robótica	3	1	3
5	4	21	1	2018	Amazon abre este lunes su primer supermercado sin ca	3	8	1
6	5	22	1	2018	Mujeres en las juntas directivas: ¿Realmente importa?	2	4	7
7	6	30	1	2018	Mejorar la educación: fórmula de expertos para elevar más el PBI	4	1	1
8	7	30	1	2018	Google 'habilitó' en Colombia su nueva herramienta para buscar trabajo	3	1	6
9	8	30	1	2018	WeWork espera consolidarse en Medellín y Cali en el 2	3	8	1
10	9	30	1	2018	Aprender inglés es clave para el éxito profesional	2	8	6
11	10	6	2	2018	Trabajadores ven cada día más lejos su jubilación	3	1	6
12	11	8	2	2018	'La colaboración y el apoyo tecnológico mejoran los me	5	5	1
13	12	8	2	2018	¿Cómo mantener felices y productivos a sus trabajador	3	1	6
14	13	8	2	2018	Top diez de las mejores multinacionales para trabajar	3	1	6
15	14	15	2	2018	El derecho a la desconexión laboral : una garantía de ex	4	1	6
16	15	23	2	2018	Productividad y calidad laboral: una búsqueda constante de equilibrio	2	1	6

Figura 38. Registro análisis en Excel 2018