

PERCEPCIONES RESPECTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN EQUIPOS QUE HAN PASADO POR UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS COLOMBIANA¹

Por: Paula Andrea Arango²; Carmela Cardona³

Resumen

Objetivo. Identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia. **Método.** Se realizó a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a profesionales de diferentes niveles organizacionales que pertenecen a un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional. **Resultados.** Las percepciones de los entrevistados respecto al desarrollo de competencias individuales luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional reconocen que este favorece el desarrollo de competencias individuales; el cambiar la forma de organizarse para generar más valor, les otorgó foco e integralidad, al tener personas dedicadas a la generación de capacidades en las filiales y otras encargadas de operar lo que se hace en la oficina corporativa, teniendo todos los entrevistados un cambio en el rol, algunos con responsabilidades de cara a las filiales, otros hacia la oficina corporativa y otro recibió nuevos procesos para liderar, lo cual impactó en el desarrollo de competencias individuales. **Conclusiones.** El rediseño organizacional favorece el desarrollo de competencias individuales en la medida en que las personas se ven expuestas a retos que exigen un mayor dominio de la competencia. El tener alcances distintos, el formar parte de otros equipos de trabajo, el empoderamiento, el liderazgo y la interacción con personas de otros países y culturas diversas, hace que las personas desarrollen un mayor conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y oportunidades de desarrollo y se hagan cargo de su crecimiento personal y profesional. La retroalimentación, el estilo de liderazgo y el

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Psicóloga de la Universidad de San Buenaventura de Medellín. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional.

³ Ingeniera Industrial de la Universidad EIA. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional.

contar con un equipo de trabajo cohesionado, se convierte en un factor favorecedor para el desarrollo de competencias individuales.

Palabras clave: *Diseño organizacional, desarrollo de competencias, competencias individuales, rediseño organizacional, estructura organizacional*

En la actualidad el entorno cambiante está llevando a las empresas a replantear su estrategia organizacional y así también la forma de operar para lograr ser sostenibles en el mercado, incluyendo así el replanteamiento del diseño organizacional necesario para cumplir con su estrategia.

Los rediseños organizacionales no sólo tienen implicaciones sobre los procesos y la tecnología, sino también sobre los empleados de una empresa, haciéndose relevante el desarrollo de ciertas capacidades, competencias, habilidades y conocimientos.

Así pues, las áreas de gestión humana y la administración en general son las llamadas a investigar, analizar y cuestionar las implicaciones de los rediseños organizacionales, y de acuerdo con esto y con las diferentes teorías de la administración ya existentes, poder definir la manera más efectiva y eficiente de organizarse, impactando en el desarrollo de las competencias individuales de los empleados.

La compañía del sector servicios donde se llevó a cabo este estudio, es una empresa aseguradora colombiana con presencia en 9 países de Latinoamérica y con alrededor de 18.500 empleados y 18 millones de clientes. Esta empresa constantemente realiza cambios en su diseño organizacional, con los cuales busca alinear la forma en la que se organiza y la toma de decisiones con la estrategia organizacional y adicionalmente potenciar el desarrollo de competencias de sus empleados que se requieren para responder a los cada vez más frecuentes cambios del entorno.

Se encuentra pertinente investigar sobre un asunto no abordado aún, es decir, las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han vivido un proceso de rediseño organizacional. De acuerdo con esto, se pueden encontrar evidencias que permitan

identificar puntos clave en un proceso de rediseño organizacional y ciertas características del diseño organizacional propuesto que impacten en el desarrollo de competencias de los empleados. Específicamente esta investigación podría traer aportes a la gestión humana en los procesos de desarrollo del talento y de diseño organizacional y a las empresas que se enfrentan a los cambios del entorno, los cuales las están llevando a tener giros rápidos y constantes.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia. A continuación, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia?

Objetivos

General

Identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia.

Específicos

- Identificar la percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen.
- Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.

- Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de logro, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.
- Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de estrategia, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.
- Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de relacionamiento, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

El siguiente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con el desarrollo de competencias individuales y del diseño organizacional. Para este fin se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

En relación con el *propósito general* de las investigaciones, se evidencia una tendencia a la relación del diseño organizacional con diferentes factores que involucran a las personas, los procesos, la estrategia y la organización. Esta variable se ve relacionada con variables como por ejemplo las intervenciones capacitantes para lograr el mejor compromiso entre el bienestar y la productividad (Arnoud, 2013), el rol de recursos humanos en la creación de capacidades organizativas (De Saá-Pérez & García, 2001), las nuevas formas organizativas complementadas con el diseño de procesos, la estrategia y la gestión de competencias (Rodríguez-González, González-González, Noy-Viamontes & Pérez-Sotolongo, 2012) y sus implicaciones en la satisfacción laboral (Vargas, 2012). Por su parte, Marín & Losada (2015), evalúan la influencia de la estructura organizacional con las relaciones interorganizacionales y Santra & Giri (2008), analizan su impacto en la efectividad organizacional a través de la comunicación cara a cara.

Por otro lado, Galán & Sanchez-Bueno (2004), proponen evaluar la relación entre el cambio estratégico y organizativo con la aparición de nuevas formas de organización. En la misma línea, Crisan-Mitra (2019), propone evaluar el impacto de las estructuras organizativas en el desarrollo de los sistemas de responsabilidad corporativa, analizando dos tipos de estructuras. Avendaño, Fonseca & Marín (2011), analizan su relación con la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica y Meijaard, Brand & Mosselman (2005), investigan la relevancia de la estructura organizacional en el desempeño de pequeñas empresas.

Las investigaciones mencionadas anteriormente, comparten entre sí la variable del diseño organizacional comparada con factores internos como la estrategia de las empresas, la efectividad, desempeño y productividad de las empresas, los procesos, los empleados y sus competencias, entre otros y los factores externos como los cambios del entorno, la competitividad y el mercado que está llevando a las empresas a replantearse y reinventarse para poder enfrentar los nuevos desafíos.

En referencia al desarrollo de competencias individuales, se evidencian distintos factores que pueden influir en su desarrollo, cómo son según Serrano (2017), los campos del saber: teoría, práctica y técnica, los cuales son indispensables para el conocimiento y dominio de una tarea específica, y proporcionan la pauta para justificar la elevación de la competencia directiva a categoría de virtud, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de las personas hacia el logro de unos objetivos comunes. Se tienen en cuenta factores externos como el liderazgo organizacional, la formación de competencias en el ámbito universitario y factores internos en los líderes como los rasgos y sus imaginarios, también las percepciones de los estudiantes frente métodos de enseñanza de aprendizaje.

Con relación a los *referentes conceptuales sobre el desarrollo de competencias individuales* se encuentra que toman como base la propuesta de la psicología positiva (Peterson y Seligman, 2004)) y la propuesta de la antropología filosófica (Bosch y Cardona, 2010), también hay referentes relacionados con teorías sobre liderazgo, competencias genéricas, esquema general de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basados en competencias laborales y el alumnado como eje central del proceso de enseñanza-aprendizaje, apoyando el fomento y desarrollo de competencias profesionales que faciliten sus posibilidades de

empleo, su movilidad laboral y el desarrollo de una capacidad de aprendizaje autónomo, a lo largo de toda la vida, que le permita hacer frente a las cambiantes demandas y necesidades que la actual sociedad del conocimiento plantea (Arias & Fidalgo, 2013; Boni & Lozano, 2007; Riesco, 2008).

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones se evidencia que algunas de ellas son estudios empíricos sobre el diseño organizacional, como por ejemplo el estudio realizado por Galán & Sanchez-Bueno (2004), el realizado por De Saá-Pérez & Manuel (2001), quienes usaron un estudio exploratorio y por Marín & Losada (2015), quienes usaron un estudio explicativo de corte transversal. Otros por su parte son estudios de tipo cualitativo como el propuesto por Vargas (2012), al intentar describir y analizar las características de la organización del trabajo, así como sus implicaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores. Otros autores implementaron el método cuantitativo, como Meijaard, Brand & Mosselman (2005), quienes utilizaron análisis factorial, análisis de conglomerados y regresiones; y Avendaño, Fonseca & Marín (2011), utilizando un estudio descriptivo de corte transversal y correlacional, realizando a su vez análisis factorial. Dichas investigaciones realizadas con el objetivo de encontrar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño de pequeñas empresas, y la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica, respectivamente.

Así mismo, se evidenció que Crisan-Mitra (2019) buscan dar un soporte teórico, conceptual y bibliográfico relacionado con las estructuras organizacionales como factor de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.

En cuanto al desarrollo de competencias individuales con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones se encuentra: La metodología descriptiva y comparativa abordando las competencias de manera aleatoria y variable. Serrano (2017), con la investigación tipo cualitativo y de diseño no experimental en la cual se realizó una caracterización de los rasgos de líderes de una organización pública y una organización privada, buscando contrastar la concepción teórica, los imaginarios y la realidad del liderazgo en las organizaciones. Rojas & Restrepo (2013), con el estudio de caso con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, y la sistematización de conocimientos sobre el tema y el muestreo no probabilístico intencional de Robledo, Fidalgo, Arias & Alvarez (2015).

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son empresas públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes, incluyendo empresarios y sus empleados, pertenecientes a diferentes sectores como el de servicios relacionados con el medio ambiente, investigaciones tecnológicas, calzado, textil, cajas de ahorro, IPS públicas, entre otros. Se encontraron investigaciones que involucraron empleados de diferentes niveles organizacionales, como Vargas (2012), que entrevistó al gerente general, tres gerentes, cuatro supervisores y ocho trabajadores calificados, pero también investigaciones que involucran principalmente a los empresarios de niveles ejecutivos o de liderazgo, como Avendaño, Fonseca & Marín (2011), cuya muestra incluye directores de los servicios universitarios de atención psicológica o como Santra & Giri (2008), que incluyeron a empleados de niveles ejecutivos y liderazgo de empresas de diferentes sectores en India.

También se encontró que dichas investigaciones fueron realizadas con sujetos participantes de diferentes países, entre ellos, Francia, Cuba, México, España, Colombia, India y Holanda.

En cuanto al desarrollo de competencias individuales, también, se tuvieron en cuenta estudiantes y docentes, siendo las Universidades un foco de estudio relevante.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son las encuestas (De Saá-Pérez & García, 2001; Marín & Losada, 2015; Avendaño, Fonseca & Marín, 2011 y Meijaard, Brand & Mosselman, 2005). Se usaron también instrumentos como la escala de Estructura Organizacional desarrollada por Schminke, la escala de Comunicación cara a cara desarrollada por Norton, la escala para medir la efectividad organizacional desarrollada por Mot, estos tres últimos utilizados por Santra & Giri (2008).

Por su parte, autores como Vargas (2012), De Saá-Pérez & García (2001) y Crisan-Mitra (2019), implementaron la entrevista como instrumento de recolección de información para validar asuntos como la satisfacción laboral, el rol de recursos humanos en la creación de capacidades organizativas y el desarrollo de los sistemas de responsabilidad social corporativa, respectivamente.

Otros autores implementaron modelos matemáticos y económicos (Crisan-Mitra, 2019 y Marín & Losada, 2015) y por su parte Crisan-Mitra (2019) y Galán & Sanchez-Bueno (2004), utilizaron estudios de casos, este último longitudinal.

Avendaño, Fonseca & Marín (2011), por su lado, implementaron las revisiones bibliográficas y teóricas para sus investigaciones.

En referencia a las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones se evidenció que el diseño organizacional es un factor inherente a las organizaciones, el cual exige la evaluación de los procesos internos de las mismas, así como también, de los cambios de la estrategia organizacional, del mercado y del entorno.

Galán & Sanchez-Bueno (2004), buscaban analizar si en coherencia con el cambio estratégico y organizativo, surgen nuevas formas organizativas y encuentran que en ambos casos de estudio hay coherencia entre la estrategia y la estructura y se incorporan nuevos elementos de formas organizativas como las redes internas y externas, la combinación de mecanismos de coordinación, la importancia creciente de los equipos, de la participación y de los flujos de información horizontales, aunque no existe un cambio universalista.

De Saá-Pérez & García (2001), indican que las decisiones de gestión de recursos humanos, en la medida en que estén integradas en un sistema de recursos humanos, tienen una gran influencia en los resultados de las empresas y en el desarrollo de capacidades organizativas.

Por otro lado, Crisan-Mitra (2019), Marín & Losada (2015), Santra & Giri (2008), Meijaard, Brand & Mosselman (2005) y Avendaño, Fonseca & Marín (2011), realizaron investigaciones para estudiar el impacto de la estructura organizacional con variables organizacionales como en el desarrollo de los sistemas de responsabilidad social corporativa, en las relaciones interorganizacionales, en la efectividad organizacional a través de la comunicación cara a cara y en el desempeño de pequeñas empresas y en la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica, respectivamente. El primero autor encontró que los factores claves que inciden en el desarrollo de los sistemas de responsabilidad corporativa son la imagen y reputación

corporativa, las prácticas de compras, la evaluación de derechos humanos de la empresa y las tendencias de la industria en desarrollo sostenible, pero no su estructura, por el contrario, nos permiten construir un perfil de responsabilidad social corporativa de empresas con diferentes tipos de estructuras organizativas. Los segundos, que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización favorece solo el intercambio de información. Además se evidenció la incidencia positiva del intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores sobre el desempeño de la relación interorganizacional en términos de satisfacción; por su parte los terceros, encontraron que la estructura organizacional es un predictor de la efectividad organizacional y que a pesar de que la comunicación cara a cara tuvo una relación significativa y positiva con la estructura organizacional, no fue un predictor de la efectividad organizacional ni una variable mediadora para la relación entre la estructura organizacional y la efectividad organizacional; los cuartos proporcionaron indicaciones claras de que las estructuras organizacionales son más diversas y relevantes para el desempeño de la pequeña empresa que lo comúnmente asumido; y los quintos nos muestran que los servicios universitarios de atención psicológica se caracterizan por tener una estructura organizacional de tipo mecanicista, fundamentada en las variables de formalización, centralización y complejidad, las cuales tienen una relación directa con su efectividad.

Por su parte, Rodríguez-González, González-González, Noy-Viamontes & Pérez-Sotolongo (2012), como resultado obtuvieron una metodología de diseño organizacional que integra los enfoques de procesos y gestión de competencias, y se evidencia que dicha metodología puede generalizarse para el diseño en otras organizaciones, más no se evidencia que con esta metodología se incida en el desarrollo de las competencias individuales, pues no era el objeto de investigación. Vargas (2012), estudió la organización del trabajo y sus implicaciones en la satisfacción de los trabajadores, pero indicó que los factores psicosociales implicados en las interacciones, la comunicación, la manera de proveer reconocimiento, de estimular el desempeño y, sobre todo, de respetar la dignidad de las personas, parecen ser tan importantes o más, que los factores económicos y administrativos.

Arnoud (2013), busca encontrar en su investigación la manera de diseñar organizaciones que permitan a las personas y a los grupos alcanzar logros, desarrollarse y reinventar, si es necesario, el marco de sus acciones para encontrar el mejor compromiso posible entre los objetivos de bienestar y de productividad y se demuestra que el enfoque de las capacidades y sus implicaciones metodológicas presentan una perspectiva prometedora para la ergonomía. Si bien en esta investigación se relaciona el diseño organizacional con variables como el desarrollo de personas y grupos, en primer lugar, no se hace énfasis en el desarrollo individual, se adicionan el bienestar y la productividad como variables a la investigación lo que amplía el alcance y adicionalmente se encuentra que el objetivo de alcanzar un efecto capacitante a través del diseño organizacional es de largo plazo.

En cuanto al desarrollo de competencias individuales, hay conclusiones reflexivas como la expresada por Serrano (2011), donde la aspiración de todo ser humano es alcanzar la plenitud de vida y que el camino trazado por Aristóteles para este fin radica en la perfección de las potencias de la persona (inteligencia y voluntad), a través de la práctica de las virtudes (Yepes & Aranguren, 2003). El ejercicio de la dirección es para el directivo un hábitat natural para conseguir este propósito. El directivo requiere de habilidades técnicas para poder cumplir con su responsabilidad; esas son las competencias directivas. Pero necesita también velar por su crecimiento personal y el de sus dirigidos, que se logra con el ejercicio de las virtudes. Porque su trabajo consiste no solo en un hacer mejor, sino en ser más y mejor persona (Serrano, 2011). El verdadero valor de las competencias y fortalezas se consigue elevándolas a la categoría de virtud.

Rojas & Restrepo (2013) en su investigación sobre El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización, evidencian que si bien la teoría del liderazgo es prescriptiva frente a los comportamientos de las personas que ocupan roles como líderes en las organizaciones, éstas hacen una interpretación de dichos modelos teóricos y culturales de acuerdo con sus propias creencias y adaptan de manera superficial sus comportamientos para ser aceptados y valorados en el ejercicio de su rol de esta manera las propuestas teóricas sobre los estilos de liderazgo son modelos de comportamiento, no expresiones precisas de la realidad organizacional de los líderes.

En otros estudios se destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que el proceso de desarrollo sea efectivo y otras donde señalan que el aprendizaje basado en problemas favorece un mayor desarrollo de competencias.

Como *conclusión*, se puede evidenciar que en las investigaciones referenciadas han estudiado el diseño organizacional en relación a variables específicas como la estrategia organizacional, los procesos, la efectividad y productividad organizacional, las nuevas formas organizativas, la satisfacción laboral, la gestión por competencias y las capacidades organizacionales, pero la mayoría han sido estudios muy específicos, por lo que se concluye que es una variable de estudio que aún tiene mucho potencial de estudio para aportar a la situación actual a la que las empresas de servicios en Colombia se enfrentan a los constantes cambios del entorno, los cuales las están llevando a tener cambios rápidos y constantes, incluyendo en su diseño organizacional. Así pues, se puede afirmar que no se ha llegado hasta el momento al estudio sobre las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios.

Competencia

Como lo menciona (Vaca 2015), a las competencias se les atribuyen cualidades que se van desarrollando con el tiempo y están conformadas por la suma de varios elementos como: Saber (conocimiento), Saber-hacer (habilidad, esquema), Situación (familia de situaciones, tarea, problema), Movilización de recursos (sinergia, uso, aplicación, realización), Representación, Desarrollo de la competencia (aprendizaje). Lo que implica a su vez que sean analizadas en contexto, es decir, con relación a las reglas y acciones que definan las personas que interactúan entre sí, posibilitando su desarrollo.

Desarrollo de Competencias

En psicología, tal como lo expone Perrenoud (2012), subyace al término competencia, aspectos que hacen parte del intelecto humano como razonamiento (inteligencia), memoria, percepción y sentimientos, cuyo funcionamiento puede medirse en habilidades o capacidades.

Teniendo en cuenta la Perspectiva *clínica*, de este trabajo, se hace énfasis en la intersubjetividad que se da entre el sujeto y la actividad que realiza. En este sentido, encontramos como relevante que cada persona tiene una historia singular que la conecta hacia el cumplimiento de un objetivo, pero también hacia el objetivo que comparte con otros, lo que la conduce a una intención compartida que le da dirección y sentido a la tarea que emprende.

Otros factores como la motivación juegan un papel fundamental como fuente de vinculación subjetiva con la actividad. Esto genera confianza, lealtad y tolerancia. Como lo menciona Peters, T. (2012), las nuevas perspectivas de la gestión del talento humano hacen énfasis en prácticas donde la confianza, la autogestión y la creatividad juegan un papel determinante en la gestión.

Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo son la suma de voluntades que operan para conseguir las mismas metas. “Autonomía, autogestión, polivalencia, liderazgo, grupalidad y creatividad, constituyen hoy aspectos de inclusión que determinan la “empleabilidad” de los cuerpos en el universo de producción flexible.” (Vaca, 2015).

“Hablar de subjetividad es hablar de la condición de los sujetos, de su índole, de sus peculiaridades, de aquello que los delimita y distingue del mundo de los objetos. La subjetividad como proceso es una escritura de sí mismo.” (Martín del Campo, 2005).

Al trabajar nos enfrentamos a emociones como: el miedo, el aburrimiento, la vergüenza, la injusticia; sin embargo, es el amor, desde el psicoanálisis, el motor de la construcción de la identidad y del desarrollo tanto individual como grupal. Las emociones se constituyen en elementos inhibidores o potenciadores de la estabilidad emocional y motivacional de las personas, impactando directamente en la manera como las personas se conectan con el cumplimiento de los objetivos que se plantean.

Una aproximación al diseño organizacional

Los cambios del entorno cada vez más constantes, implican comprender la empresa desde una nueva perspectiva, con una mirada holística. Existen desafíos actuales como la globalización, la competencia, la ética y la responsabilidad social, la velocidad y la capacidad de respuesta, el lugar de trabajo, la diversidad, entre otros. Si bien anteriormente las organizaciones se estudiaban desde sus condiciones principalmente internas, sin focalizarse en los cambios externos, ahora es claro que las organizaciones se adaptan al entorno y a su vez estas influyen en él con rapidez. Como lo indican Lawrence & Lorsch (1967), en el proceso de diferenciación e integración organizacional ya no bastará únicamente la articulación de las variables internas, sino además su correspondencia con el entorno en el que opera la empresa, circunstancia que dará lugar a diferentes formas organizacionales.

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Según Hodge (citado por Moreno & del Pilar Liz, 2009), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y efectividad.

Mintzberg (1995), lo propone como el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación. Para él, “el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema”.

Según Hellriegel y Slocum Jr. (2004), el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

El diseño organizacional también puede ser visto como “la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica, y el del modelo institucional de estructura” (Hall, 1996).

Por su parte Carrillo y Gomez (citados por Moreno & del Pilar Liz, 2009), lo consideran el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia desde dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización.

Galbraith (citado por Burton and Obel, 2018), propone que el diseño de la organización es un enfoque sistemático para alinear estructuras, procesos, liderazgo, cultura, personas, prácticas y métricas para que las organizaciones puedan cumplir su misión y estrategia. La premisa básica es que no hay una mejor manera de organizarse y que las diferentes organizaciones no son igualmente efectivas o eficientes.

Por otro lado, Simon (citado por Burton and Obel, 2018), explica que el diseño organizacional es investigar los flujos de información que son esenciales para lograr los objetivos de la organización, luego examinar qué implican estos patrones de información para la estructura de la organización. A menudo los términos de diseño organizacional y estructura organizacional se ven como sinónimos, es por esto que a continuación se habla del concepto de estructura organizacional.

Estructura Organizacional y sus elementos

Blau (citado por Hall, 1996) significa la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”. Hall, 1996, por su parte propone que la estructura está en surgimiento continuo. Hodge (citado por Moreno & del Pilar Liz, 2009) dice que la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”

Strategor (1998), la define como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg (1995), habla del conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas. La estructura organizacional es una estructura intencionada de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de

normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización” (Hodge, 2003).

Por otro lado, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

La estructura incluye la asignación de tareas a individuos o subunidades, la distribución de recursos a estas unidades, la designación de clientes y mercados a unidades y, en general, el desglose del principal problema para unidades más pequeñas. La coordinación está uniendo las unidades a través de comunicaciones, TI, liderazgo, cultura, incentivos, rutinas y procedimientos, y en general lo que llamamos administración (Van de Ven y Burton citado por Burton & Obel, 2018).

Los elementos básicos de la estructura organizacional propuestos por Moreno & del Pilar Liz (2009) son:

La diferenciación, que para Lawrence y Lorsch (citados por Strategor, 1995), es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en subentornos distintos. Según Strategor (1995), la diferenciación se explica sobre la base de las siguientes cuatro dimensiones: la naturaleza de los objetivos, el horizonte temporal de trabajo, la naturaleza de orientación de los individuos (tareas o relaciones) y el grado de formalización de la estructura. Según Hodge (citado por Moreno & del Pilar Liz, 2009), la diferenciación puede ser horizontal (departamentalización), vertical (jerarquización) y por dispersión espacial (las actividades y personas están dispersas en el espacio).

La integración, proceso de coordinación necesaria entre las tareas para la consecución de las metas de la organización. Moreno & del Pilar Liz (2009), hablan de la obra *Organizaciones y Ambiente*, propuesta por Lawrence y Lorsch (1967), quienes definieron por primera vez la integración como “la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente”. Para Hodge (2003) la integración es el método o las estructuras que se utilizan para coordinar tareas. La integración determina la división del trabajo, la organización de roles y las reglas de coordinación. La integración puede ser horizontal o diversificación sucede cuando la organización agrega productos o servicios en su portafolio actual. La integración vertical se presenta cuando la organización adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente.

De acuerdo con Moreno & del Pilar Liz (2009), se puede concluir entonces que diseño organizacional y estructura organizacional no son lo mismo; el diseño contiene a la estructura, sumada a los siguientes parámetros o procesos: Agrupación y tamaño de las unidades, sistemas de planificación y control, formalización de conductas (normas, política, procedimientos), proceso de toma de decisiones y la centralización y descentralización.

Factores que internos y externos a tener en cuenta en el diseño organizacional

Daft (2005), propone que las dimensiones contextuales del diseño organizacional son la cultura, el entorno, las metas y estrategia, el tamaño y la tecnología, mientras que las dimensiones estructurales son la formalización, la especialización, la jerarquía de la autoridad, la centralización, el profesionalismo y las razones de personal. En la misma línea Hellriegel y Slocum Jr. (2004), propone las fuerzas ambientales, las elecciones estratégicas y los factores tecnológicos como los que principalmente influyen sobre el diseño de una organización, aunque también habla de otros factores como los proveedores, los consumidores y nuevos competidores. A su vez habla de características internas como la jerarquía de autoridad, la división del trabajo, las reglas y procedimientos, la impersonalidad, la cadena de mando, el tramo de control.

Hall (1996), nos sugiere diferentes aspectos importantes internos como lo son la división del trabajo refiriéndose a que a las personas de una organización se le dan diferentes tareas o puestos; y los rangos o la jerarquía, pues las posiciones que ocupan las personas tienen reglas que especifican cómo deben comportarse.

Surgen factores como el tamaño, que para Kimberly (citado por Hall, 1996), el tamaño organizacional tiene cuatro componentes: la capacidad física, el personal disponible en la organización, los insumos o productos de la organización, y los recursos discrecionales como los activos o la riqueza de la organización. En 1966, Blau fue principal proponente de este tema.

También se habla de la copia de otras organizaciones, algo que influye trascendentalmente en el diseño de la organización actualmente es la moda, a lo que los teóricos del nuevo institucionalismo llaman el “isomorfismo mimético”, es decir la tendencia a la imitación, principalmente de lo que es exitoso en determinado momento. (Moreno & del Pilar Liz, 2009). Este punto de vista es expuesto por Powell y Di Maggio (citados por Moreno & del Pilar Liz, 2009), a través de su propuesta sobre el isomorfismo organizacional.

Todos los factores, elementos y enfoques anteriormente mencionados son importantes para el diseño de la organización, ya que estos, según Hall (1996) son “consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores”.

Configuración Organizacional

Según Mintzberg (1995), las organizaciones están compuestas por un centro técnico donde se generan los productos y servicios de la organización, el apoyo técnico ayuda a la organización a adaptarse a los cambios del entorno, el apoyo administrativo es responsable de la operación eficiente de la organización y por último la administración que es responsable de dirigir y coordinar la organización. También propone los siguientes tipos de organizaciones:

1. La estructura emprendedora: En su mayoría empresas nuevas y pequeñas. La organización es administrada por la gerencia de alto nivel, en lugar de la gerencia media. Se requiere poco personal de apoyo. El objetivo de la organización es sobrevivir y posicionarse en la industria. Baja formalización y especialización. Es la forma adecuada para un entorno dinámico, pues su simplicidad y flexibilidad le permiten adaptarse y competir con empresas más grandes.
2. El aparato burocrático: En su mayoría empresas maduras y de gran tamaño. Generalmente su centro técnico produce en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos bien formados. Tiene una gerencia media reducida, lo que demuestra una alta jerarquía de control. Alta formalización y especialización, que buscan la eficiencia. Es la forma adecuada para un entorno estable.
3. La Burocracia profesional: Gran tamaño y poder del centro técnico, formado por profesionales altamente capacitados con autonomía. Personal de apoyo técnico reducido o inexistente. Personal de apoyo administrativo numeroso. Persiguen la calidad y la efectividad. Esta forma de organización generalmente responde a empresas de servicios.
4. La forma diversificada: Empresas maduras y muy grandes, que se subdividen por productos o mercados. La gerencia de nivel medio es clave. Personal de apoyo administrativo numeroso. Cada una de las divisiones muestran un aparato burocrático, aunque a veces pueden asimilarse a los demás tipos de organizaciones.
5. La adhocracia: Se desarrolla en entornos complejos que cambian con rapidez. Su objetivo es la innovación frecuente. Consisten en muchos equipos en vez de una jerarquía vertical. La

gerencia media, el apoyo técnico y administrativo están unidos. El centro técnico es independiente.

En la actualidad es posible encontrar aun los tipos de organización propuestos por Mintzberg, aunque el desafío que supone un entorno tan cambiante requiere mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, es por esto que la organización deja de verse sólo desde el enfoque mecanicista y se incorpora el enfoque orgánico. A continuación, se exponen los conceptos de organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas según Hellriegel y Slocum Jr (2004).

Las organizaciones mecánicas (forma A) están diseñadas para que los individuos y funciones se lleven a cabo de manera predecible. Se fundan en reglas y disposiciones formales, la centralización de toma de decisiones, responsabilidades estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Por otro lado, las organizaciones orgánicas (forma B), se caracterizan por el uso moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades ampliamente definidas y estructura de flexible de autoridad con menos niveles. El grado de especialización de los puestos es bajo. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados.

Hellriegel y Slocum Jr. (2004), proponen diseños tradicionales y contemporáneos de una organización.

Como diseños tradicionales proponen el diseño funcional que involucra la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. Los departamentos generalmente se establecen por el agrupamiento de tareas y empleados por funciones. Por otro lado, el diseño de lugar busca establecer en forma geográfica las unidades de la organización. El diseño de producto busca establecer unidades capaces de crear, desarrollar y comercializar sus productos o servicios. Abarcando estas tres últimas, Moreno & del Pilar Liz, 2009, se refieren a la agrupación por resultados o según su output. Por último, el diseño multidivisional (forma M), donde las tareas se organizan por divisiones por productos o por mercados geográficos. Basados en esta última Hamel & Prahalad (1995) plantean la necesidad de que la empresa se organice por competencias además de por productos, como un replanteamiento de la forma M. Según Moreno & del Pilar Liz (2009), este tipo de organizaciones pueden estar agrupadas matricialmente (combinación de funciones y output). También se denomina “organización en rejilla o matriz, ya que implica jerarquías funcionales o divisionales simultáneas en la misma parte de la organización” (Chiavenato, 2004).

Como diseños contemporáneos de organización, el diseño multinacional responde a empresas que operan en diferentes países. La organización virtual busca coordinar a las personas de ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real; por último, el diseño en red considera aquellas compañías que conservan el control de sus actividades centrales, pero contratan externamente sus funciones periféricas con otras compañías, por lo que se pueden agregar o eliminar conforme sea necesario.

Por su parte Louffat (2003), propone que la estructura organizacional en red conocida también como organización red, organización sin fronteras, network, organización cosmos, organización constelación, organización celular, etc., puede ser definida como: “la red o armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado entre las unidades orgánicas de una o más organizaciones, pues presenta las diversas relaciones intra y/o interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y comportamentales, basados en los condicionantes y componentes que influyen su propio diseño”.

Daft (2005), trata visiones novedosas del diseño de las organizaciones como: desempeño eficiente frente a la organización que aprende, de la estructura vertical a la horizontal, de las tareas de rutinas a los roles empoderados, de los sistemas de control formales a la información compartida, de la estrategia competitiva a la estrategia colaborativa y de la cultura rígida a la adaptable.

Ventajas del diseño organizacional

Doty, (citado por Burton and Obel, 2018) afirma que el diseño organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de la organización.

Según Hellriegel y Slocum Jr. (2004), el diseño organizacional busca facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras, definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones y crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Daft (2005), propone que el diseño organizacional puede ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional.

Burton y Obel (2018), indican que el diseño de la organización sirve para mejorar rendimiento de una organización y determinar cómo las personas trabajan juntas en estas organizaciones.

Simon (citado por Burton and Obel, 2018) propone que la división del trabajo es necesaria porque los procesadores que están disponibles para las organizaciones, ya sean humanos o computadoras, tienen una capacidad de procesamiento muy limitada en comparación con la magnitud de los problemas de decisión que enfrentan las organizaciones.

Los diferentes enfoques del diseño organizacional y las diferentes estructuras organizacionales tienen fortalezas y debilidades, por lo que al realizar el diseño organizacional y a la hora de elegir la estructura, deben analizarse integralmente dichos factores para decidir cuál es la mejor opción que cumple con el objetivo del rediseño, más siempre se debe propender por la eficiencia y la eficacia de la organización.

Sector servicios en Colombia

El sector servicios, también conocido como sector terciario, es uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas. En general, puede definirse como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, entre otros. Según, la Organización Mundial de Comercio OMC, mediante el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), el sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial, cerca del 20% del comercio mundial y el 64% del PIB mundial.

Según Navarro y Rojas (2011), el tema del comercio de servicios es de vital importancia para la economía mundial, pues se ha desarrollado como resultado de la liberación de los mercados y del avance tecnológico y técnico que sufre el mundo. Inicialmente el comercio internacional giraba en torno a los bienes, puesto que los servicios tenían un carácter poco transable, pero luego debido a todos los cambios y avances tecnológicos en las telecomunicaciones y al cambio en la percepción de las oportunidades negociables, el comercio de servicios empezó a ser parte de todas las economías mundiales hasta volverse un sector de gran participación económica.

Según Valotto (citado por Navarro y Rojas, 2011), en la actualidad al sector de servicios se le atribuye un papel destacado en la economía mundial por la expansión que han tenido los servicios en la estructura productiva de las economías avanzadas y en desarrollo. A partir de los años treinta, los servicios pasan realmente a ser objeto de consideración autónoma dentro del análisis económico, bajo la denominación genérica de "sector terciario". Asimismo, el papel de los servicios parece haber sido fundamental para explicar el éxito de algunos países en el proceso de incorporación de innovaciones, propias o adaptadas, a la producción de bienes y otros servicios. Por su parte, según la Encuesta Mensual de Servicios (EMS) DANE, en Colombia, en junio de 2019, trece de los quince subsectores de servicios presentaron variación positiva en los ingresos totales, en comparación con junio de 2018. En junio de 2019, ocho de los quince subsectores de servicios presentaron variación positiva en el personal ocupado total, en comparación con junio de 2018.

En el periodo enero-junio 2019, los mayores incrementos en los ingresos nominales se presentaron en los servicios de Producción de películas cinematográficas y programas de televisión (19,4%), Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (13,9%) e Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo (11,8%), en comparación con el periodo enero-junio de 2018.

En el periodo enero-junio 2019, los mayores incrementos en el personal ocupado total se presentaron en los servicios de Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (11,3%), Producción de películas cinematográficas y programas de televisión (4,3%) y Otros servicios de entretenimiento y otros servicios (3,5%), en comparación con el periodo enero-junio de 2018.

Reyes (2017), afirma que de conformidad con datos recientes del Departamento de Administración Nacional de Estadísticas (DANE) en Colombia, es posible advertir que los sectores económicos que están prevaleciendo en la estructura de producción del país se concentran en servicios. En efecto, los mismos representaron un 68 por ciento del valor agregado del producto interno bruto (PIB), según lo ha dado a conocer el grupo Pro-Industria, una organización dedicada al estudio de política sectorial en Colombia.

Propone que una evidencia que consolida el hecho del dominio o hegemonía del sector servicios dentro de la estructura productiva de Colombia y por tanto asociada a la generación de empleo productivo y de oportunidades para la población, se tiene en que los subsectores de comercio,

hoteles y restaurantes tienen un peso de 13 por ciento en la producción en 2016, con una tasa de crecimiento real sectorial de 5 por ciento.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método *cualitativo* basándose más en una lógica y proceso inductivo, que va de lo particular a lo general. La preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. (Sherman y Webb, 1988). Patton (2011), define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones

El tipo de investigación fue *descriptivo*, debido a que se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo, 2004). Con relación al tiempo, se trató de un estudio transversal debido a que se tomó una única muestra de los datos en el tiempo.

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un *estudio de caso*, puesto que se realizó un análisis sobre las percepciones respecto del desarrollo de competencias en un equipo de trabajo que pasó por un proceso de rediseño organizacional de una empresa del sector de servicios.

Sujetos

Los sujetos que participaron de esta investigación son ocho integrantes de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional de una empresa del sector de servicios ubicada en la ciudad de Medellín. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad ni el nivel organizacional, las personas debían formar parte del área en la que se hizo el rediseño organizacional.

Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: rediseño organizacional, competencia de escucha, competencia conocimiento de sí mismo, competencia comprensión emocional, competencia de logro, competencia de estrategia, competencia de relacionamiento.

| <i>Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</i> | |
|---|---|
| Objetivos específicos | Categorías de rastreo /análisis de datos |
| Identificar la percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen. | Percepción de las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen. |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional luego del rediseño organizacional. |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de logro, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de logro luego del rediseño organizacional. |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de estrategia, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de estrategia luego del rediseño organizacional. |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de relacionamiento, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de relacionamiento luego del rediseño organizacional. |

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación al diseño organizacional, desarrollo de competencias, equipos de trabajo y seguidamente construir el marco teórico; la segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación con investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación con los objetivos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido de este. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada entrevista.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a ocho participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos sociodemográficos y sociolaborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: Percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen, percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de logro, percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia, percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento, todo lo anterior luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un sólo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 6 mujeres, cuyas edades oscilaban entre los 25 y 38 años y 2 hombres de 34 y 38 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas en cargos de analista, especialista, director y gerente, con empoderamiento en su rol y roles de liderazgo.

La antigüedad en el cargo es entre 2 y 3.5 años. Su antigüedad en la empresa está entre los 2 y 14 años, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la misma relevante para la investigación. Los participantes tienen formaciones como: Psicóloga, Economista, Ingeniería de Procesos e Industrial, cuatro de ellos con formación a nivel de postgrado.

| DATO | SUJETO 1 | SUJETO 2 | SUJETO 3 | SUJETO 4 | SUJETO 5 | SUJETO 6 | SUJETO 7 | SUJETO 8 |
|--------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| EDAD | 25 | 31 | 37 | 28 | 38 | 28 | 34 | 38 |
| SEXO | Femenino | Femenino | Femenino | Femenino | Masculino | Femenino | Masculino | Femenino |
| CARGO | Analista de selección y desarrollo | Especialista Planeación Talento Humano | Director Proyectos y Procesos | Especialista Diseño Organizacional y Compensación | Gerente Desarrollo Organizacional | Analista Selección y Desarrollo | Director Compensación | Director Selección y Desarrollo |
| ANTIGÜEDAD EN EL CARGO | 2 | 3,5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA | 2 | 6,8 | 11,4 | 6,6 | 14.5 | 2 | 13 | 10.5 |
| NIVEL EDUCATIVO | Pregrado | Postgrado | Postgrado | Pregrado | Postgrado | Pregrado | Pregrado | Postgrado |

| | | | | | | | | |
|------------------|-----------|------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------------------------|
| PROFESION | Psicóloga | Economista | Ingeniero Procesos | Ingeniero Industrial | Ingeniero Industrial | Psicóloga | Ingeniero | Ingeniero Financiero |
|------------------|-----------|------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------------------------|

Percepción general del proceso de rediseño organizacional

En relación con la *Percepción general del proceso de rediseño organizacional*, se encuentra que fue claro y se entendió el propósito del cambio, era una necesidad, generó motivación y aprendizajes para algunos entrevistados y otros sienten que su rol obtuvo más relevancia en el proceso que quedó.

Es así como el Sujeto 1 refiere: *“Bueno pues, digamos que en el momento inicial como donde solamente se estaba hablando, como que se está rediseñando el área, digamos, yo no participé en la conversaciones en las que se estaba pensando el nuevo diseño, pero sí hubo muchas personas que participaron entonces eso se conversó (...), digamos que yo tuve varios cambios como en el rol entonces creo que sí es un proceso como que puede generar ansiedad y expectativa, pero que también puede dar motivación frente a el cambio y aprender cosas nuevas”*. Sujeto 2: *“Para mí el proceso de rediseño, pues como el cambio que yo viví (María Rosa) con el rediseño es como que sentí que hubo más relevancia en mi proceso, en mi rol, (...)”* Sujeto 4: *“Pues yo hice parte del proceso de rediseño entonces creo que mi participación y mi percepción puede ser diferente a la de las otras personas porque estuve desde el principio, supe qué fue lo que lo generó, cuáles fueron los análisis que se hicieron. (...)”*. Sujeto 8: *“Para mí, primero... Fue como un parar en el camino, creo que, como equipo, tuvimos una escucha de temas que no nos estaban funcionando y que necesitábamos reenfocar, entonces fue como permitirnos también más allá de cómo estábamos organizados, de cómo estaba la estructura... Permitirnos organizarnos frente a una serie de cosas que en ese momento vimos que no nos estaban funcionando, (...)”*.

Frente a la *Percepción sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen*, las personas sienten que cambiaron la forma de organizarse para generar más valor, les dio foco e integralidad. Algunas personas están dedicadas a la generación de capacidades en las filiales y otro equipo que se encarga de operar lo que se hace en la oficina corporativa.

En cuanto al *Rol luego del rediseño organizacional*, los sujetos entrevistados perciben que hay claridad frente alcance del nuevo rol y las nuevas responsabilidades y adicionalmente, reconocen el impacto que este tiene a nivel de liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento al rol, como es el caso del sujeto 2 *“Pues en todo, pero no sé si es solo por el rediseño, o sea, por lo que implica también el rediseño, el cambio de jefe, el cambio de equipo, el hecho del proyecto, pues de estar participando en el proyecto, en todo siento que se impactó, (...)”*.

Los asuntos a los que le dan valor los entrevistados, desde una perspectiva de contexto, pero sobre todo desde una mirada personal, concuerdan con lo que nombra Serrano, G. (2017 P.13), desde los modelos psicológicos, al referir que: “la acción humana se explica, en función, ya no sólo de factores externos si no que, incluye también las metas y objetivos internos de la persona. Aspectos tales como el contenido del puesto de trabajo o las condiciones sociales juegan un papel importante, en la medida en que contribuyen a la satisfacción de los miembros de la organización, interesa no sólo el qué se hace, sino también el cómo. Se estimulan la autonomía, y las iniciativas personales, dando lugar a identificación con un interés común que favorece el logro de los objetivos.”

Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.

En cuanto a la *Percepción sobre el desarrollo de la competencia de escucha*: Hay una percepción de que sí existió desarrollo de la competencia por el rediseño vivido, pues el nuevo rol implica: tener mayor apertura, moverse desde un lugar diferente al conocimiento.

Para dos de los entrevistados el desarrollo de esta competencia no se dio por el rediseño.

el Sujeto 1, refiere: *“Se me hace muy difícil si fue únicamente gracias a ese tema de diseño organizacional, porque en paralelo hemos venido haciendo cosas para desarrollar esas competencias (...), pero creo que sin duda sí aporta o hace parte como de ese desarrollo, (...)”*.

Para el Sujeto 6, si hay un desarrollo: *“Si creo, incluso por eso que te digo de estar más cerquita de la persona entonces como en esas interacciones estar más presente y atento a eso que le pasa al otro (...)”*.

Con relación a la *Percepción sobre el desarrollo de la competencia conocimiento de sí mismo*: En general perciben que sí se dio un desarrollo de la competencia por el rediseño, aunque una de las entrevistadas no está segura de que esto haya ocurrido por el rediseño y otro entrevistado considera que no hay relación entre el desarrollo de esta competencia y el rediseño. Para unos la reflexión comienza con reconocer que les falta conocimiento en unos temas y lo que esto les genera; para otro frente a su nuevo equipo de trabajo, donde la retroalimentación es constante y se pueden tener conversaciones difíciles, sintiendo que esto le ha habilitado esta competencia; para otro enfrentarse a las mismas situaciones le permite encontrar patrones propios y para otro de cara a la exigencia de reconfigurar la interacción con los otros.

El Sujeto 5 Refiere: *“Yo sí creo que me ha movido un tema ahí adicional Carme y creo que tiene que ver con ese desarrollo y es que como que la vida te sigue poniendo pruebas respecto a lo que sigue siendo la sombra o la duda de uno, porque yo siempre me he movido por saber de los temas que yo administro o los temas que están bajo mi responsabilidad. (...)”*.

Frente a la *Percepción sobre la competencia comprensión emocional*: Cuatro de los entrevistados perciben el desarrollo de la competencia porque el rediseño generó el relacionamiento con otras personas y el incremento de las interacciones, lo que implica: ponerse en el lugar del otro como un ser que tiene emociones, entender a personas con las que antes no tenía tanto contacto, sus emociones. Uno de los entrevistados siente que el acompañar a todas las personas del equipo le exige comprender contextos emocionales distintos. Tres de los entrevistados no ven el desarrollo de esta competencia ligado al rediseño y uno no está seguro de que el desarrollo de esta competencia se haya dado gracias al rediseño.

El sujeto 4 refiere: *“Yo creo que sí contribuyó a que esta competencia se esté desarrollando, porque creo que al ser un equipo más grande y más interdisciplinarios, para ser entendimiento de la otra persona con las que antes no tenía tanto contacto, creo que si es entender la emoción con la que la persona viene (...)”*. El Sujeto 7 nombra: *“Ve Carme, yo ahí tengo una duda porque como es un trabajo virtual, yo creo que desde el lenguaje incluso se facilita entender ciertas cosas, pero cuando pienso en las corporalidades, en eso como trae la emoción, yo ahí me pierdo, porque a veces me siento que no alcanzo a leerlas (...)”*.

El desarrollo de competencias socioemocionales cómo: la escucha, el conocimiento de sí mismo y la comprensión emocional, están influenciados por variables cómo la inteligencia social y esta fortaleza está íntimamente relacionada con el concepto de inteligencia emocional y consiste en la capacidad para detectar los sentimientos, emociones, motivos y, de manera más general, los estados psicológicos de los demás, así como también, los propios. Una persona que posee inteligencia social es capaz de detectar con facilidad aquellas cosas que incomodan a las otras personas y sabe cómo actuar ante las variadas situaciones que ofrece la vida de relación. Como señalan Peterson y Seligman, “el inteligente social es experto en percibir emociones y agudo en el manejo de las relaciones interpersonales”.

“En su concepción más general, la inteligencia es entendida como la capacidad para conocer, analizar y comprender. Tiene que ver con pensamiento abstracto, para reconocer patrones, comparar objetos, detectar diferencias y similitudes y entender todo tipo de relaciones”. Serrano, G. (2017 p 164).

Siguiendo con esta línea de pensamiento, es necesario conocer cuál es el tipo de inteligencia o habilidad innata que sobresale en cada persona, pues: “Saber identificar las cualidades personales tiene que ver con la capacidad de conocerse a sí mismo y esta es, sin lugar a duda, una habilidad esencial que toda persona debe tener; y decidirse a desarrollar esas cualidades es un acto de sentido común”. Serrano, G. (2017 p 165).

Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de logro luego del proceso de rediseño

Hay una percepción de que sí hay desarrollo de la competencia por el rediseño, ya que este permitió mayor foco, resultados concretos y agilidad, adicionalmente requiere más seguimiento y orden. Otros entrevistados sienten que ya tenían la competencia antes del rediseño.

Sujeto 6: *“Si, esa me parece muy directa y no solo en el mío, sino que siento que a nivel del equipo eso nos permitió organizarnos de forma de poder responder más (...)”* Sujeto 4: *“Yo creo que no, yo creo que ya la tenía o si no la tenía sigue igual”*.

El rediseño posibilitó mayor agilidad y foco en el proceso, es por ello que algunos consideran que el logro está impactado desde el proceso como tal y no necesariamente desde el desarrollo de una habilidad personal; en este sentido es importante retomar el concepto de competencia descrito por: (Vaca, 2015, p. 443) *“¿Y qué demonios son las competencias? Que cada uno lo exprese en el lenguaje que conozca y comprenda. En el nuestro diríamos: Son representaciones realistas (de los evaluadores) del kit de esquemas de un sujeto, que incluye componentes epistémicos (conceptos- y teoremas-en-acto- y procedimentales), necesarios y suficientes para interpretar y enfrentar una tarea cuyos parámetros requieren ser especificados. O bien: son maneras en las que un individuo se desenvuelve al realizar una actividad; dependen de su experiencia, codificada y sintetizada en esquemas que pueden adquirir composiciones diversas (estructuras) y que permiten interpretar y prever rutas de acción específicas para lograr la meta de la actividad. Los criterios para elaborar juicios de valor sobre las competencias (o elaborar un ordenamiento racional) de los individuos requerirían acceder, por un lado, a una descripción de la experiencia a la que ha tenido acceso el sujeto al realizar esa actividad o algunas análogas”*.

Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia luego de pasar por el proceso de rediseño

Con relación al desarrollo de la competencia de estrategia: Hay una percepción de que esta competencia se desarrolló en consecuencia del rediseño, porque se exige mayor conexión con la estrategia y entre variables, se generan otras preguntas con un marco de actuación más amplio. Tres de los entrevistados no lo ven tan claro.

El sujeto 2 dice: *“Veo, pues muy similar a lo que te decía antes, o sea, el hecho de ubicar bien el proceso, el rol, yo no sé cómo denominarlo, hace que se hagan unas exigencias con las que yo tengo que cumplir, entonces sí siento que me ha ayudado a desarrollar eso, pues esas, como esos talentos sin decir que los tenga ya desarrollados, porque sé que a veces por ejemplo a mí me cuesta diseñar pues en la hoja en blanco que me digan ¡ay invénteselo de cero! (...)”* . Sujeto 4:

“Yo creo que sí ha permitido el desarrollo de esta competencia en el sentido de que desde el rol se tiene como más contacto con lo que está pasando con las filiales, en este caso y desde eso poder mirar escenarios completos que haya que conectar variables y demás, entonces creo que sí puede influir en mi caso particular”.

En cuanto *Percepción frente a la Prospectiva*, Cuatro de los entrevistados consideran que sí hubo desarrollo de la competencia por el rediseño, dada por la posibilidad de participación en espacios diferentes, nuevos temas, culturas, entornos y contextos diferentes, donde se debe conectar nuevas variables, se tiene información más completa e integral que permite anticiparse. Cuatro entrevistados no lo ven asociado al rediseño.

Sujeto 1: *“El tema de prospectiva si no lo veo tanto, de pronto porque es un tema que me cuesta más a mí personalmente”.* Sujeto3: *“Pero creo que no es por el cambio, es también porque desde el rol del corporativo creo que también porque en general, en mayor o menor medida en todos los roles en términos de escenarios y de entender otras culturas, algo debemos tener, entonces como que no veo que esté asociado al cambio”.*

Sobre el trabajo en la incertidumbre: Hay una percepción de que se dio el desarrollo de la competencia por el rediseño pues se asumieron los nuevos roles sin tener claras todas las variables, no se tiene un entorno controlado ni la información completa ni existe un paso a paso, lo que exige arriesgarse sin saber el resultado. Dos entrevistados piensan el que desarrollo de esta competencia no se dio con el rediseño.

Sujeto 3: *“Creo que este rediseño disminuye la incertidumbre porque como nos da más foco y aunque sabemos que estamos en un entorno de incertidumbre, que siempre lo vamos a tener y no vamos a tener absolutamente todas las variables bajo control, siento que ayuda es a tener más claridad frente a lo que tenemos que hacer y al valor que tenemos que generar”.* Sujeto 8: *“Sí, yo creo que el mismo rediseño ya es trabajo en la incertidumbre, entonces sí te crea un escenario -o por lo menos un ambiente- y sobre todo bajo la premisa de que no todo está definido, pues nosotros tuvimos que crear, pues un rol de “el que tenga la capacidad específicamente y esto...”, no, cada*

uno “venga”, hay un marco general, pero venga, profundice eso qué es... Entonces creo que de por sí te da un ambiente de incertidumbre (...).”

Con relación a la *Creatividad*: La percepción de la mayoría de entrevistados denota que sí hubo desarrollo de la competencia por el rediseño, porque este implica encontrar nuevas maneras de hacer las cosas y de llegarle a los otros, nos exige cambiar permanentemente, lo que implica estar en un ambiente de mucha creatividad, hay oportunidad de participar en temas nuevos en los que está involucrada la creación. Tres entrevistados no ven relación entre el desarrollo de esta competencia y el rediseño. Sujeto 1: “*En el tema de la creatividad también, cómo encuentro nuevas maneras de hacerlo, cómo puedo conectar cosas que están que de pronto no eran tan visibles para mí en un momento, pero al tenerlas yo dentro de un solo proceso sí pude hacer esas conexiones (...)*”.

Percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento luego del rediseño organizacional

En cuanto a la *Argumentación*, Hay una percepción de que, si se dio desarrollo de la competencia por el rediseño, influenciada por la interacción con otros equipos: los públicos se vuelven más exigentes, hay más interacción y se deben argumentar mis ideas con argumentos, no con supuestos. Dos de los entrevistados no asocian el desarrollo de la competencia al rediseño.

Sujeto 3: “*Pues sí hay que argumentar, pero es que siempre hay que hacerlo, es que vuelvo, me cuesta un poquito ahí es porque hay competencias que pueden ser influenciadas por el diseño, pero hay otras que no, esta es una que igual vos tenés que argumentar las cosas, independiente del tipo de diseño en el que estés*”. Sujeto 7: “*Si, porque... sobre todo, cuando tú tienes que explicarle a otro país por qué de esta manera y no de otra, tienes que sacar una serie de elementos para decir “mire es así, así, de esta manera”, no con supuestos sino con argumentos*”.

Con relación a *La Influencia*, Hay una percepción de que sí se dio un desarrollo de la competencia en consecuencia del rediseño, sólo uno de los entrevistados considera que no se da sólo por el rediseño. El generar una capacidad en otras personas requiere de influencia. Tener que trabajar con

otros, movilizarlos, lograr la conexión de todos con el mismo objetivo, partiendo de la necesidad del otro. Hay que llegar de una manera distinta al cliente interno y transmitir la información y el mensaje logrando influir en el otro.

Sujeto 2: *“Yo creo que la influencia como las otras competencias, si la he visto impactada en el rediseño, porque gracias a este, me expongo a situaciones diferentes y eso me exige desarrollar las competencias de manera distinta (...)”*. Sujeto 3: *“Me siento en la misma, o sea, siento que no es por el rediseño sino desde el rol hay que tenerla y desarrollarla. (...)”*.

Percepciones frente al Desarrollo de Personas: El rediseño, exigió un desarrollo de la competencia desde el interior del equipo: nos estamos desarrollando entre nosotros, aprendemos a retroalimentar a los compañeros, a trabajar en equipo, existe la posibilidad de desarrollar inclusive al jefe, debemos ver formas distintas de desarrollar a los otros, uno puede contribuir en el desarrollo de las personas así no estén bajo su cargo, si hay más interacciones puedes aportarle al desarrollo de otros. Dos de los entrevistados piensan que el desarrollo de esta competencia no se relaciona con el rediseño.

Sujeto 6: *“Si, creo que es como el rol mismo y es el reto constante, yo creo que en cada conversación y en cada interacción es como “bueno, cómo hago para aportarle a esta persona, para identificar” y ahí creo que es también mucho de no pararnos desde “esta persona tiene mucho por mejorar” si no de cuáles son las fortalezas de esta persona y cómo potenciamos eso (...)”* Sujeto 8: *“El rediseño de por sí, no... Eso tenía que estar desde el otro rol, que esto haya fomentado o no, no lo veo tan directo”*.

Las percepciones de los sujetos entrevistados frente al relacionamiento muestran coherencia con lo que la compañía entiende por cada una de las competencias que lo integran: ya que *la argumentación* es la capacidad de emitir conceptos basados en hechos observables y verificables, *La influencia* es hacer que los otros consciente y voluntariamente se sientan comprometidos y aporten al logro de las metas de la Compañía y *el desarrollo de personas*, es la capacidad de identificar el potencial de las personas y contribuir a su desarrollo lo que muestra que además de un entendimiento del concepto, hay adopción del comportamiento. Lo que nos lleva a un nivel

más profundo del desarrollo personal y profesional de los sujetos entrevistados, pues cómo lo refiere: Serrano, G. (2017 p 383). Finalmente, así las personas no definan claramente las competencias, “Lo esencial es que el directivo, interiorice, la competencia así no sea capaz de expresar claramente su definición. Como es sabido, la dirección por competencias tiene por objeto ayudar a mejorar ciertas capacidades y habilidades de la persona; intenta descubrir aquellos aspectos susceptibles de mejora, de tal manera que mediante planes de acción concretos se busque su perfeccionamiento. Existe, sin embargo, el peligro de incurrir en una instrumentalización de las personas; por eso, es preciso poner el énfasis en la persona y no en la habilidad”.

“Es verdad que las competencias son instrumentos que han de contribuir al buen desempeño profesional, pero ello no es óbice para sacar provecho de ellas hasta interpelar las fibras más profundas del ser humano, su anhelo de felicidad. No se trata, pues, solamente de hacer mejor, sino de ser más y mejor persona: no es esa felicidad-bienestar que se queda en lo externo o sensible, sino aquella que proviene del esfuerzo por conseguir el pleno desarrollo de potencialidades que perfecciona al ser humano”.

Conclusiones

La presente investigación se enfocó en identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia.

Las competencias: “Son maneras en las que un individuo se desenvuelve al realizar una actividad; dependen de su experiencia, codificada y sintetizada en esquemas que pueden adquirir composiciones diversas (estructuras) y que permiten interpretar y prever rutas de acción específicas para lograr la meta de la actividad.”. (Vaca, 2015, p. 443).

Esta investigación muestra que el rediseño favorece el desarrollo de competencias en la medida en que las personas son involucradas en el proceso de rediseño y tienen claridad sobre el alcance de su nuevo rol y el propósito de este. Y esto está relacionado con lo que anteriormente se menciona

al citar a Arnoud (2013), quién busca encontrar en su investigación la manera de diseñar organizaciones que permitan a las personas y a los grupos alcanzar logros, desarrollarse y reinventar, si es necesario, el marco de sus acciones para encontrar el mejor compromiso posible entre los objetivos de bienestar y de productividad.

Frente a la competencia que las personas valoran con mayor impacto es la de *relacionamiento* y esto se puede asociar a la Perspectiva *clínica*, en la que se hace énfasis en la intersubjetividad que se da entre el sujeto y la actividad que realiza. “No es posible aprehender al sujeto sino a través del vínculo subjetivo que establece con la actividad. El sujeto se singulariza en una historia social en una actividad que está orientada hacia su objeto, pero también hacia la actividad de otros con quienes comparte ese objeto, que son quienes contribuyen a dar dirección y sentido a la tarea” (Bournel-Bosson, 2010).

A continuación, se desarrollan las categorías para dar respuesta a los objetivos planteados:

Frente a la *Percepción sobre el desarrollo de la competencia de escucha*, se percibe que sí existió desarrollo de la competencia por el rediseño vivido, pues el nuevo rol implica: tener mayor apertura, moverse desde un lugar diferente al conocimiento. Hay interacciones y situaciones diferentes, se debe tener en cuenta la opinión de varias personas, ha exigido estar en disposición de escuchar para poder cambiar incluso las percepciones propias y validar dicha escucha. Para dos entrevistados el desarrollo de esta competencia no se dio por el rediseño.

De acuerdo con la *Percepción sobre el desarrollo de la competencia conocimiento de sí mismo*, en general se cree que sí se dio un desarrollo de la competencia por el rediseño, aunque una de las entrevistadas no está segura de que esto haya ocurrido por el rediseño y otro entrevistado considera que no hay relación entre el desarrollo de esta competencia y el rediseño. Para unos la reflexión comienza con reconocer que les falta conocimiento en unos temas y lo que esto les genera; para otro frente a su nuevo equipo de trabajo, donde la retroalimentación es constante y se pueden tener conversaciones difíciles, sintiendo que esto le ha habilitado esta competencia; para otro enfrentarse a las mismas situaciones le permite encontrar patrones propios y para otro de cara a la exigencia de reconfigurar la interacción con los otros.

De cara a la *Percepción sobre la competencia comprensión emocional*, cuatro de los entrevistados perciben el desarrollo de la competencia porque el rediseño generó el relacionamiento con otras personas y el incremento de las interacciones, lo que implica: ponerse en el lugar del otro como un ser que tiene emociones, entender a personas con las que antes no tenía tanto contacto, sus emociones. Uno de los entrevistados siente que el acompañar a todas las personas del equipo le exige comprender contextos emocionales distintos. Tres de los entrevistados no ven el desarrollo de esta competencia ligado al rediseño y uno no está seguro de que el desarrollo de esta competencia se haya dado gracias al rediseño

La *Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de logro* habla de que sí existió desarrollo de la competencia por el rediseño, ya que este permitió mayor foco, resultados concretos y agilidad, adicionalmente requiere más seguimiento y orden. Otros entrevistados sienten que ya tenían la competencia antes del rediseño.

Con relación a la *Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia*, en general hay una percepción de que esta competencia se desarrolló en consecuencia del rediseño, porque se exige mayor conexión con la estrategia y entre variables, se generan otras preguntas con un marco de actuación más amplio. Tres de los entrevistados no lo ven tan claro. Con relación a las competencias que hacen parte de la estrategia como son la *Prospectiva*, el trabajo en la incertidumbre y la creatividad los entrevistados nombran: *Prospectiva*: Cuatro de los entrevistados consideran que sí hubo desarrollo de la competencia por el rediseño, dada por la posibilidad de participación en espacios diferentes, nuevos temas, culturas, entornos y contextos diferentes, donde se debe conectar nuevas variables, se tiene información más completa e integral que permite anticiparse. Cuatro entrevistados no lo ven asociado al rediseño. *Trabajo en la incertidumbre*: Hay una percepción de que se dio el desarrollo de la competencia por el rediseño pues se asumieron los nuevos roles sin tener claras todas las variables, no se tiene un entorno controlado ni la información completa, ni existe un paso a paso, lo que exige arriesgarse sin saber el resultado. Dos entrevistados piensan que el desarrollo de esta competencia no se dio con el rediseño, *Creatividad*: La percepción de la mayoría de entrevistados denota que sí hubo desarrollo de la competencia por el rediseño, porque este implica encontrar nuevas maneras de hacer las cosas y de llegarle a los

otros, exige cambiar permanentemente, lo que implica estar en un ambiente de mucha creatividad, hay oportunidad de participar en temas nuevos en los que está involucrada la creación. Tres entrevistados no ven relación entre el desarrollo de esta competencia y el rediseño.

Frente a la *Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento*, se cree que sí hubo desarrollo de la competencia por el rediseño, pues cambiaron las interacciones, surgen nuevas, se retoman otras; exige un relacionamiento integral, trabajo en equipo, relacionarse con culturas y pensamientos diferentes. Tres de los entrevistados no coinciden con que esta competencia se impactó por el rediseño. Con relación a las competencias que forman parte del relacionamiento: *Argumentación*, *Influencia* y *Desarrollo de Personas*, los entrevistados dicen: *Argumentación*: Hay una percepción de que, si se dio desarrollo de la competencia por el rediseño, influenciada por la interacción con otros equipos: los públicos se vuelven más exigentes, hay más interacción y se deben argumentar las ideas con argumentos, no con supuestos. Dos de los entrevistados no asocian el desarrollo de la competencia al rediseño. *Influencia*: Hay una percepción de que sí se dio un desarrollo de la competencia en consecuencia del rediseño. El generar una capacidad en otras personas requiere de influencia. Tener que trabajar con otros, movilizarlos, lograr la conexión de todos con el mismo objetivo, partiendo de la necesidad del otro. Hay que llegar de una manera distinta al cliente interno y transmitir la información y el mensaje logrando influir en el otro. *Desarrollo de personas*: Hay una percepción de que exigió un desarrollo de la competencia por el rediseño, desde el interior del equipo: nos estamos desarrollando entre nosotros, aprendemos a retroalimentar a los compañeros, a trabajar en equipo, existe la posibilidad de desarrollar inclusive al jefe, debemos ver formas distintas de desarrollar a los otros, uno puede contribuir en el desarrollo de las personas así no estén bajo su cargo, si hay más interacciones puedes aportarle al desarrollo de otros. Dos de los entrevistados piensan que el desarrollo de esta competencia no se relaciona con el rediseño.

Limitaciones

Se hicieron entrevistas individuales semiestructuradas para identificar las percepciones individuales respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por

un rediseño, si bien estas arrojan un insumo valioso que permite dar respuesta a la pregunta formulada, se podría enriquecer la investigación a través del uso de otras herramientas diagnósticas como: encuestas y grupos focales ya que al ser percepciones individuales hay una connotación subjetiva individual que podría ser enriquecida a través del uso de otros instrumentos como los que se proponen.

Recomendaciones

Enriquecer los resultados, utilizando otros instrumentos: como encuesta, grupo focal.

Conectar estos hallazgos con los resultados que arrojan otras herramientas diagnósticas que tiene la compañía como: valoración clínica, medición de competencias, desempeño, aporte del líder, para alimentar los planes de desarrollo individuales y de equipo.

Definir esquemas de medición del desempeño conectados con el propósito del rediseño con el fin de monitorear el impacto de este sobre el desarrollo de competencias individuales.

Valor práctico del estudio:

Este estudio, permitió dar respuesta a la pregunta sobre las percepciones individuales frente al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia, los resultados arrojados permiten que otros investigadores y directivos de empresas interesados en hacer rediseños organizacionales encuentren elementos claves a tener en cuenta durante el proceso de rediseño como son: la forma como se planea y define un rediseño, el impacto que esto tiene el desarrollo de las competencias en la medida en que las personas conocen el para qué del rediseño, el propósito de su rol e impacto que este tiene en su propio desarrollo, en el equipo del que forma parte y en general en el entorno laboral con al cual le prestan un servicio.

Es importante tener presente que en la medida en que se avanza en el proceso de rediseño, surgen incertidumbres desde diferentes frentes, los resultados de esta investigación revelan sensaciones, percepciones individuales que posibilitan enfocar recursos a aquello que potencia el proceso y a las personas.

Referencias

- Avendaño, C. A., Fonseca, M.A & Marín, D.A. (2011). Estructura organizacional y su relación con la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica. *Psychologia. Avances de la disciplina* [en línea]. 2011, 5(2), 33-44
- Arnoud, J. (2013). *Diseño organizacional: para intervenciones “capacitantes”*. Tesis de doctorado en Ergonomía. Paris: Centro de Investigación sobre el Trabajo y el Desarrollo, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Burton, R.M. and Obel, B. (2018) *Journal of Organization Design* 7:5
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: McGraw Hill.
- Crisan-Mitra, C. S. (2019). *Organizational Structure as a Factor of Development of Corporate Social Responsibility in Romanian Companies*. Perm University Herald. *Economy / Vestnik Permskogo Universiteta. Seria Ekonomika*, 14(1), 145.
- DANE, Encuesta Mensual de Servicios (EMS) DANE, agosto 14 de 2019 <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>
- Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (No. 658 D3y.). International Thomson.
- De Saá-Pérez, P & García, J.M. (2001). *El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, ISSN 1138-5758, N° 8, 2001, págs. 109-132.
- ESO, El sector servicios. 4. Geografía e historia 3º ESO. http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena4.pdf
- Galán, J. & Sanchez-Bueno, M. (2004). *Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, ISSN 1138-5758, N° 19, 2004, págs. 141-176
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras procesos y resultados*.
- Hamel, G y Prahalad, C.K (1995), *Compitiendo por el futuro, estrategia crucial para crear los mercados del mañana*

- Hellriegel, D & Slocum Jr, J.W (2004). *Comportamiento Organizacional* 10ma Ed. Editora THOMSON.
- Louffat, E. (2003). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en contexto de alianzas estratégicas*. Lima: ESAN.
- Marín, D.A. & Losada, L.Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88–99.
- Meijaard, J., Brand, M. J. & Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Business Economics*, 25(1), 83–96.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Moreno, C.F.P. & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Navarro, A y Rojas, G. (2011), Sector Servicios ¿Un sector de talla mundial en Colombia? <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3240/NavarroAltamarAdriana2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rico, R. y otros. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38 N°1. p 121-130.
- Rodríguez-González, I.J., González-González, A., Noy-Viamontes, P. & Pérez-Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.
- Santra, T. & Giri, V.N. (2008). Effect of Organizational Structure on Organizational Effectiveness through Face-to-Face Communication. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 28–38.
- Vargas, J.A. (2012). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova scientia*, 4(7), 172-204.
- Villa, A. & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Editorial Mensajero, Colección Estudios e Investigación del ICE. Universidad de Deusto, 336 pp.
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, Volumen 33, 208–216.
- Morita, A & García, M & Escudero, A. (2016). Análisis de la percepción de las competencias genéricas en instituciones de educación superior en México. *Revista de Educación y Desarrollo*. Volumen 38, 68-77.
- Robledo, P & Fidalgo R & Arias O & Álvarez, M. (2015). Percepción de los estudiantes sobre el desarrollo de competencias a través de diferentes metodologías activas. *Revista de investigación Educativa*, Volumen 33, 369-383.
- Rodriguez, J. Navarrete Y, Valverde, R. Gavrey, O. (2019). Controversia conceptual de competencia y competitividad. Enfoque en la formación inicial del educador ecuatoriano. *Rev. Cubana Edu. Superior*. Volumen 38.
- Valencia, M. (2005) Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*. Volumen 21. Recuperado en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Topa, G & Morales, F. (2008). Cambio Organizacional en la Educación Superior a Distancia: La Re-negociación del Contrato Psicológico de los Empleados. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=275020545011>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*. Volumen 40, 67-87.
- Pujol, A. & Dall'Asta, C. (2013). Trabajo, actividad y subjetividad Debates abiertos. Recuperado:
<http://www.ripot.com.ar/docs/1-%20Libro%20TAS%202012%20-%20Trabajo,%20actividad%20y%20subjetividad%20-%20Debates%20abiertos.pdf>
- Vaca, J & Aguilar, V & Gutiérrez F & Cano, A & Bustamante Javier. ¿Qué demonios son las competencias? Aportaciones del constructivismo clásico y contemporáneo.

Recuperado:<file:///D:/Usuarios/paularv1/Documents/EAFIT/ARTICULOS/LIBROS/Vaca-Uribe-J.-Que-demonios-son-las-competencias.pdf>

- Botero, D. (2017). El papel de la gestión humana en la construcción de la organización ágil. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT, Medellín.
- Rojas, L& Restrepo, L. (2013). El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización. Trabajo de grado presentado como prerequisite para obtener el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT, Medellín.

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

PERCEPCIONES RESPECTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EQUIPOS DE TRABAJO QUE HAN PASADO POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS EN COLOMBIA

| TÍTULO | PROBLEMA | OBJETIVOS | MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES | MÉTODO | | | |
|---|--|---|--|--|---|---|---|
| | | | | Tipo de Estudio | Sujetos | Instrumento | Procedimiento |
| <p>PERCEPCIONES RESPECTO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EQUIPOS DE TRABAJO QUE HAN PASADO POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS EN COLOMBIA</p> | <p>¿Cuáles son las percepciones respecto del desarrollo de competencias en equipos de trabajo que han pasado por un proceso de rediseño organizacional de una empresa del sector de servicios en Colombia?</p> | <p><u>General:</u></p> <p>Identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia</p> <p><u>Específicos:</u></p> <p>Identificar la percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen</p> <p>Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.</p> <p>Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de logro, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.</p> <p>Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de estrategia, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.</p> | <p>Diseño Organizacional</p> <p>Desarrollo de competencias individuales.</p> <p>Empresas del sector servicios en Colombia</p> <p>Equipos de trabajo.</p> | <p>Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso</p> | <p>Integrantes de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional de una empresa del sector de servicios ubicado, en la ciudad de Medellín</p> | <p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías:</p> <p>1.Percepciones de rediseño organizacional.</p> <p>2.Percepciones de desarrollo de competencias: escucha, conocimiento de sí mismo, comprensión emocional.</p> <p>3.Percepciones de desarrollo de competencia de logro.</p> <p>4. Percepciones de desarrollo de competencia de estrategia.</p> <p>5.Percepciones de desarrollo de competencia de relacionamiento.</p> | <p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | <i>Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencia de relacionamiento, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional.</i> | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

Propósito

Qué: Indagar acerca de las percepciones respecto al desarrollo de competencias en equipos de trabajo que han pasado por un proceso de rediseño organizacional de una empresa del sector de servicios en Colombia.

Cómo: A través de Entrevistas semiestructuradas aplicadas individualmente.

Para qué: Identificar las percepciones respecto al desarrollo de competencias individuales en equipos que han pasado por un rediseño organizacional en una empresa del sector servicios en Colombia.

En quienes: A profesionales de diferentes niveles organizacionales que pertenecen a un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional.

Dónde: En una empresa de servicios de la ciudad de Medellín.

Cuando: En el mes de octubre de 2019.

Anexo 3: Estructura del instrumento de indagación

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE
PERCEPCIONES RESPECTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN EQUIPOS QUE HAN PASADO
POR UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA**

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS | SUBCATEGORÍAS | PREGUNTAS |
|---|---|---|--|
| Identificar la percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen | Percepción de los miembros de un equipo que pasó por un proceso de rediseño organizacional, sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen. | Percepción general del proceso de rediseño organizacional | ¿Cuál es tu percepción sobre el proceso de rediseño organizacional efectuado en el área? ¿Qué significó para ti este proceso? |
| | | Percepción sobre las características del nuevo diseño organizacional del área a la que pertenecen | ¿Cuál es tu percepción sobre las características del nuevo diseño organizacional a partir del proceso de rediseño efectuado en el área? |
| | | Rol luego del rediseño organizacional | ¿Cómo se ha modificado tu rol en la compañía luego del rediseño del área? |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de competencias de escucha, conocimiento de sí mismo y comprensión emocional, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepción sobre el desarrollo de la competencia de escucha | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para entender y valorar lo que el otro dice y hace, aún si se trata de posturas distintas o puntos de vista encontrados? |
| | | Percepción sobre el desarrollo de la competencia conocimiento de sí mismo | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la capacidad de reconocer tus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones y hacerte cargo de estas para buscar tu propio desarrollo? |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | Percepción sobre la competencia emocional comprensión | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para entender el rol que tienen las emociones en tu comportamiento, la toma de decisiones y las relaciones humanas? |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de resultado, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de resultado, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de logro | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para lograr los resultados? |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional. | Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de estrategia | ¿Cuál es tu percepción frente a tu desarrollo de la competencia de estrategia luego del proceso de rediseño organizacional? |
| | | PROSPECTIVA | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para prospectar, teniendo la capacidad para proyectar escenarios futuros, teniendo un pensamiento global y haciendo conexiones con nuevas ideas, culturas y entornos que conduzcan a la generación de estrategias? |
| | | TRABAJO EN LA INCERTIDUMBRE | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para trabajar en la incertidumbre, ampliando la capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación y asumiendo riesgos con conciencia del impacto de estos? |
| | | CREATIVIDAD | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad crear, mostrando la capacidad de cuestionar y ver las cosas de manera diferente? |
| Identificar las percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento, luego | Percepciones del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento, luego de pasar por un proceso de rediseño organizacional | Percepción del equipo sobre el desarrollo de la competencia de relacionamiento | ¿Cuál es tu percepción frente a tu desarrollo de la competencia de relacionamiento luego del proceso de rediseño organizacional? |

| | | |
|--|----------------------------|---|
| de pasar por un proceso de rediseño organizacional | ARGUMENTACIÓN FUNDAMENTADA | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para argumentar, emitiendo conceptos basados en hechos observables y verificables? |
| | INFLUENCIA | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para influenciar, teniendo la capacidad de hacer que los otros consciente y voluntariamente se sientan comprometidos y aporten al logro de las metas de la Compañía? |
| | DESARROLLO DE PERSONAS | ¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para desarrollar personas, teniendo la capacidad de identificar el potencial de las personas contribuyendo a su desarrollo? |

Anexo 4: Protocolo de Entrevista

PROTOCOLO DE ENTREVISTA PERCEPCIONES RESPECTO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN EQUIPOS QUE HAN PASADO POR UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

PERCEPCIÓN DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO QUE PASÓ POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL, SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA A LA QUE PERTENECEN.

¿Cuál es tu percepción sobre el proceso de rediseño organizacional efectuado en el área? ¿Qué significó para ti este proceso?

¿Cuál es tu percepción sobre las características del nuevo diseño organizacional a partir del proceso de rediseño efectuado en el área?

¿Cómo se ha modificado tu rol en la compañía luego del rediseño del área?

PERCEPCIONES DEL EQUIPO SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE ESCUCHA, CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO Y COMPRENSIÓN EMOCIONAL, LUEGO DE PASAR POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para entender y valorar lo que el otro dice y hace, aún si se trata de posturas distintas o puntos de vista encontrados?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la capacidad de reconocer tus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones y hacerte cargo de estas para buscar tu propio desarrollo?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para entender el rol que tienen las emociones en tu comportamiento, la toma de decisiones y las relaciones humanas?

PERCEPCIONES DEL EQUIPO SOBRE EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE RESULTADO, LUEGO DE PASAR POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para lograr los resultados?

PERCEPCIONES DEL EQUIPO SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIA DE ESTRATEGIA, LUEGO DE PASAR POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

¿Cuál es tu percepción frente a tu desarrollo de la competencia de estrategia luego del proceso de rediseño organizacional?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para prospectar, teniendo la capacidad para proyectar escenarios futuros, teniendo un pensamiento global y haciendo conexiones con nuevas ideas, culturas y entornos que conduzcan a la generación de estrategias?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para trabajar en la incertidumbre, ampliando tu capacidad para trabajar y tomar decisiones sin tener claras todas las variables de una situación asumiendo riesgos con conciencia del impacto de estos?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad crear, mostrando la capacidad de cuestionar y ver las cosas de manera diferente?

PERCEPCIONES DEL EQUIPO SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIA DE RELACIONAMIENTO, LUEGO DE PASAR POR UN PROCESO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

¿Cuál es tu percepción frente a tu desarrollo de la competencia de relacionamiento luego del proceso de rediseño organizacional?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para argumentar, emitiendo conceptos basados en hechos observables y verificables?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para influenciar, teniendo la capacidad de hacer que los otros consciente y voluntariamente se sientan comprometidos y aporten al logro de las metas de la Compañía?

¿El proceso de rediseño organizacional, te ha permitido desarrollar la habilidad para desarrollar personas, teniendo la capacidad de identificar el potencial de las personas contribuyendo a su desarrollo?

