



Mi Universidad

Libro

Desarrollo organizacional

Doctorado en Administración

I° cuatrimestre

Gerardo Garduño Ortega

Enero – Abril 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Gestión de complejos turístico

Objetivo de la materia: Lograr la abstracción de conceptos y constructos complementarios para fomentar el desarrollo organizacional de manera eficaz.

UNIDAD III. Intervención del desarrollo organizacional

3.1. La persona humana

3.1.1. Diagnóstico y evaluación

3.1.2. Dimensión y desarrollo personal

3.1.3. Las personas agregando valor al trabajo

3.1.4. Motivaciones y el desgaste personal en el trabajo

3.2. Re-enfoque de pensamientos

3.2.1. Elementos fundamentales

3.2.2. Revisión de paradigmas

3.2.3. Cambio de paradigmas

UNIDAD III. Intervención del desarrollo organizacional

3.1. La persona

Los seres humanos vivimos en una sociedad organizacional. Ésta es una frase que se ha vuelto repetitiva en nuestros días, reiteradamente lo escuchamos, lo leemos e incluso lo vemos. Encontramos organizaciones en cualquier lugar hacia el que dirijamos nuestra vista y nuestros pasos; nacemos, nos desarrollamos y morimos en ellas.

Conforme transcurre nuestra vida apreciamos cada vez más como nos encontramos rodeados por organizaciones. Cada uno de nosotros llega a pertenecer a varias de ellas, mismas que se pueden reconocer con cierta facilidad. Algunas otras no son fácilmente reconocibles como tales, sin embargo lo cierto es que muchas de ellas nos afectan aunque no las sentimos ligadas a nosotros de una manera directa.

Las organizaciones estarán siempre con nosotros a lo largo de nuestras vidas, la civilización moderna no se concibe sin ellas, son necesarias por muchas razones.

En primer lugar nos facilitan el logro de objetivos que individualmente serían imposibles de alcanzar.

En otras palabras, nos permiten elevarnos por sobre nuestras limitaciones. Las organizaciones son diseñadas por los individuos para vencer los obstáculos derivados de sus propias debilidades personales. El ser humano concibió la organización y actuó para conformarla en el momento de descubrir sus restricciones derivadas combinadamente tanto de sus capacidades individuales como del medio ambiente en que se desenvolvía. Encontró que el esfuerzo conjunto podría ser eficientemente ordenado hacia determinadas metas.

Al crear las organizaciones, las limitaciones humanas se modificaron y se manifiestan en su capacidad de hacer eficaces aquellas, el trabajo en equipo aparece como el medio idóneo para vencer las restricciones individuales. De esta forma, las organizaciones llevan a los individuos a alcanzar grandes progresos en productividad al fomentar el desarrollo de la especialización y convertirse en promotoras de cambios.

La especialización lleva a las organizaciones a producir más a costos menores gracias a que cada persona desarrolla un trabajo concreto para el cual está mejor preparado, obteniendo mejores resultados que aquellos logrados a través de esfuerzos individuales.

La especialización aparece en las organizaciones dada la imposibilidad de que una persona llegue a ser experta en todas las áreas del saber y hacer humanos, además de que existen diferencias claras entre los individuos en cuanto a capacidades, experiencias, habilidades, etc., de tal forma que cuando los seres humanos deciden trabajar en equipo, la forma más eficiente de lograr sus objetivos con el menor esfuerzo es dividir las tareas y asignarlas de acuerdo a sus características personales.

En segundo lugar las organizaciones son salvaguardas de los conocimientos humanos y buscan incrementarlos. No solamente los conservan sino que además los protegen a lo largo de la historia las personas van a aprovechar los conocimientos acumulados, utilizan para si las experiencias de quienes las han precedido. Si no existieran las organizaciones cada persona tendría que aprender por si misma todo lo que requiere para sobrevivir.

Son necesarias también las organizaciones porque brindan a sus integrantes la posibilidad de desarrollar una carrera, de crecer y realizarse como seres humanos. Además les proporcionan un medio para procurar su subsistencia y su satisfacción personal.

Son necesarias también las organizaciones porque brindan a sus integrantes la posibilidad de desarrollar una carrera, de crecer y realizarse como seres humanos. Además les proporcionan un medio para procurar su subsistencia y su satisfacción personal.

Por consiguiente, las organizaciones contribuyen de manera decisiva al proceso de estratificación social, afectando además las categorías de individuos, esto es, todas las organizaciones clasifican a sus miembros en niveles específicos que luego se reflejan en los lugares que ocupan las personas en los distintos estratos sociales.

Lo anterior lleva a afirmar que ordinariamente las organizaciones no sólo son reflejo de las divisiones que existen en la sociedad, sino que además procuran reforzar.

En cuarto lugar encontramos que las organizaciones satisfacen muchas de las necesidades en sus distintas modalidades, de los individuos: económicas, de pertenencia, intelectuales, etc., ya sea en forma consciente o aún a pesar de ellas mismas.

Es por esto que las personas diseñan y construyen organizaciones; buscan satisfacer sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a hacer alguna inversión esperando que la satisfacción de sus necesidades manifestada a través de ciertos parámetros de medición, logre superar la inversión realizada, comparando satisfacción esperada con costos incurridos dentro de un sistema específico de valores.

Una quinta razón que justifica la existencia de las organizaciones es su facilidad para reducir el tiempo que se requiere para alcanzar sus objetivos, no importando que invierta mayores recursos y esfuerzos que un individuo. En este caso, reducir el tiempo se constituye en una actividad más relevante que la eficiencia a secas.

El logro de la mayoría de los objetivos humanos posee como un factor determinante el tiempo; este se convierte en algo valioso y significativo. Cuando la organización trabaja para que los objetivos se logren más rápidamente, le está agregando valor al tiempo.

Además de las razones anteriores para justificar su existencia, una rápida mirada a la sociedad contemporánea nos permite evaluar la importancia de las organizaciones formales y de su adecuada administración. Sus características, conformación, objetivos, son tan diversos que generalmente presuponemos su existencia en la vida diaria, por ejemplo, las escuelas, los bancos, las dependencias gubernamentales, etc. El conocer, manejar y controlar eficazmente las organizaciones permite el trabajo y el desarrollo de nuestra sociedad.

La gente pasa la mayor parte de su tiempo en contacto con las organizaciones, ya sea porque trabaja en una de ellas o porque recibe los productos o servicios que estas ofrecen.

Prácticamente casi toda la actividad que se lleva a cabo en nuestra sociedad contemporánea es trabajo de organizaciones. Siempre hemos sido miembros de una organización, nos han afectado y dependemos de ellas.

Esto significa que las organizaciones conforman el medio ambiente en el cual cada uno de nosotros trabaja, se divierte, descansa, etc. Ellas se transforman en elementos cotidianos de influencia clara, precisa y definida para nuestra vida y en la manera como solemos vivirla. Si reflexionamos unos minutos, llegaremos a concluir que actividades tales como elegir la ropa para vestirnos, el cómo y con que alimentarnos, los sitios que solemos visitar tanto en nuestro lugar de residencia como cuando salimos de vacaciones, los sueños, esperanzas, principios morales, valores, son en gran medida producto de aquellas organizaciones que están ejerciendo influencia sobre nosotros.

Podemos afirmar entonces que todo lo bueno que sucede en nuestro mundo es posible conseguirlo por medio de las organizaciones, pero también lo malo nos llega a través de ellas, lo que refuerza la importancia que tiene el estudio de las mismas.

Si bien es cierto las organizaciones poseen un carácter genérico, no es solamente esto lo que hace que nos interese en su estudio. Para muchas personas tal vez todas las que estén leyendo esta obra, las organizaciones y su consecuente administración son y serán su actividad profesional, misma que les proporcionará los medios para su desarrollo y bienestar. Las organizaciones se convierten así en algo más que objetos simples de estudio, se transforman en lugares de gran actividad humana que ameritan ser conocidos con mayor profundidad.

Conforme pasa el tiempo nos vamos involucrando cada vez más en las organizaciones, haciendo parecer que al final de cuentas estas acabarían por dominarnos, en lugar de que seamos nosotros los que las utilicemos y nos sirvan para cumplir nuestros objetivos y satisfacer nuestras necesidades.

Han crecido tanto las organizaciones que se ha llegado a temer que su poder también se incremente y, como sucede en muchas novelas de ciencia ficción, pongan en peligro nuestra libertad y nuestra dignidad humanas.

Pero también podemos observar el lado positivo de las organizaciones y apreciar los grandes beneficios que han traído a los seres humanos. Es así que el futuro del ser humano dentro de

las organizaciones sigue discutiéndose y debatiéndose con más firmeza en nuestros días. Y el trabajo organizacional se encuentra en medio de este debate.

Y con el trabajo organizacional la especialización exagerada ha llevado a situaciones en las que el trabajo rutinario, repetitivo y sin creatividad resulta alienante para los individuos. Por otro lado, cuando el trabajo es tomado como un reto, que ofrece gran potencial para avanzar y para usarla capacidad de ser creativos en los individuos, por lo general además de ser enriquecedor es también agradable.

3.1.1. Diagnóstico y evaluación

Cuando se pretende implementar un programa de Desarrollo Organizacional, es esencial poner nuestra atención en tres operaciones, mismas a las que se ha denominado componentes o elementos integrantes del programa de DO en funciones: el elemento de diagnóstico, que representa una recopilación incesante de datos acerca del sistema con atención a la totalidad del sistema, a sus subsistemas y a los procedimientos; el elemento de actuación o de intervención, que comprende los trabajos de los consultores y miembros del sistema destinados a mejorar el funcionamiento del organismo y el elemento de mantenimiento del proceso, que abarca los trabajos encaminados a orientar y controlar el proceso mismo del Desarrollo Organizacional.

Todo programa de Desarrollo Organizacional se iniciara con un diagnóstico, llevándose a cabo mediante la recopilación de datos y el consecuente y cuidadoso análisis de los mismos. Los trabajos de diagnóstico son la consecuencia inmediata de dos requerimientos organizacionales: el primero es conocer el estado en que se encuentran las cosas; el segundo, conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones.

Con mucha frecuencia la estrategia para lograr las mejoras requiere la concentración en diferentes metas en un orden determinado en los planes.

Los procesos de organización son el qué y el cómo de la misma, esto es: ¿qué es lo que esta ocurriendo? Y ¿cómo se está llevando a cabo? Saber lo que son los procesos organizacionales equivale a conocer lo que es la organización en su realidad dinámica y compleja.

Es necesario además tener presente que en los programas de Desarrollo Organizacional no solo son de extrema importancia los resultados de los trabajos para diagnosticar, sino el saber cómo se recopila la información y que se hace con ella; los mencionados son aspectos importantes del proceso.

Existen dos aspectos que deben considerarse dentro de los problemas de diagnóstico organizacional: el primero se refiere a cuales son los datos que deben recabarse; y el segundo es la forma en que dichos datos se interpretan y se presentan a los miembros de la organización.

“El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales”

El diagnóstico se convierte por consiguiente en el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de cualquier organización.

Existen varias guías utilizadas para formular diagnósticos acertados de las organizaciones. Las más usuales son:

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas.

La forma en que usualmente se conducen las organizaciones es el producto de la intervención de muchos factores dinámicos actuando recíprocamente. Consecuentemente, lo que observamos es precisamente el resultado de tales acciones recíprocas.

2. Muchos datos representan síntomas y no causas Cuando se toman como punto de partida los síntomas, sin que se haya formulado el diagnóstico adecuado, suele llegarse a intervenciones desacertadas

3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar.

La calidad del diagnóstico de la organización por lo general descansa en la aptitud de los individuos para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

Resulta muy útil distinguir entre los medios o instrumentos para diagnosticar y los métodos para hacerlo. El medio utilizado para diagnosticar puede concebirse como la orientación particular aplicada y las consecuentes relaciones que le siguen, mismas que son insinuadas por la orientación. El método de diagnóstico, en cambio, suele ser imaginado como la forma particular escogida por la organización para usar el medio.

Por lo regular, casi todos los instrumentos de diagnóstico revisten la forma de “modelos” para facilitar el análisis de la estructura, del proceso y de la conducta de la organización, asimismo, el modelo de diagnóstico también determina el tipo de datos que se recabarán y las técnicas que se aplicarán para obtenerlos.

Generalmente los datos del diagnóstico que anteceden al cambio se obtienen a través de las entrevistas con miembros de la organización en los diferentes niveles de la misma, utilizándose con menos frecuencia los escrutinios.

Con relación al segundo aspecto del diagnóstico, la forma como se presentan e interpretan los datos, éste puede ser manejado de dos maneras. En la primera los datos son discutidos con la alta gerencia, que hará el diagnóstico dentro del marco de su propia estructura, mientras que en la segunda, el agente de DO presenta su propio diagnóstico sin que haga explícito su modelo para analizar la conducta organizacional.

Estos dos enfoques adolecen de algunas deficiencias, ya que por un lado la alta gerencia, por las limitaciones que representa una visión supeditada a su estructura, tiende a considerar cada problema en forma aislada, sin analizar las relaciones recíprocas entre ellos ni la profundidad de los mismos. Por otro lado, se requiere de un proceso de comunicación bien dirigido que permita a la alta gerencia captar las razones por las que el agente de DO considera los problemas en la forma en que lo hace.

Es importante por lo mismo que invierta mucho más tiempo y esfuerzo a la recopilación de datos para ser analizados a través de cuestionarios y programas sistemáticos de entrevistas, en función de un engranaje conceptual que sirva de funcionamiento, lo cual permitirá

retroinformar a la alta gerencia sobre tales datos, y trabajar con ella para entender el significado y las limitaciones de los mismos. Los directivos por si mismos determinarán cuales han ser los cambios estructurales que aparentemente se requieren y colaborarán en la formulación de programas específicos de desarrollo que minimicen los problemas concretos de reorganización.

El diagnóstico continuo se convierte en el elemento básico y requerido para llevar a buen término cualquier esfuerzo de cambio planeado. De la comparación entre “lo que es” y lo que “debería ser” surge la brecha entre las condiciones reales y las deseadas, desarrollándose posteriormente una serie de acciones que permitan cerrar dicha brecha, vigilándose de una manera continua los efectos obtenidos que permitan medir el progreso hacia el objetivo establecido.

Marvin Weisbord Z desarrolló un modelo de diagnóstico de seis cuadros, que indica a quienes se enfrentan a esta tarea donde deben buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas organizacionales. Weisbord identifica seis áreas críticas en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere tener éxito.

Según lo apunta Weisbord, el consultor debe poner atención tanto a los aspectos formales como a los informales de cada cuadro. La parte formal representa la manera oficial como se supone suceden las cosas, y la parte informal se refiere a la forma como suceden en realidad las cosas. Quien lleva a cargo la tarea del diagnóstico necesita responder a dos preguntas: ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? Y ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro? Es frecuente descubrir que los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal interviene desarrollando métodos para corregir la deficiencia. Pero también se suele encontrar que el sistema formal se ha estructurado en forma correcta, pero el sistema informal no sigue esos procedimientos adecuadamente, propiciando situaciones inadecuadas. Por esto mismo, el citado autor recomienda efectuar un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros antes de elegir las intervenciones.

Las intervenciones son un conjunto de actuaciones estructuradas en las que unidades escogidas del organismo emprenden una tarea o un conjunto de tareas en las que los objetivos se relacionan directa o indirectamente con las mejoras de la organización.

Un componente esencial de prácticamente todas las intervenciones del Desarrollo Organizacional consiste en formular planes de actuación, llevar está a cabo y evaluar las consecuencias resultantes.

Las intervenciones del DO se concentran fundamentalmente en problemas reales, en lugar de hacerlo sobre abstracciones. Los problemas que enfrentan los miembros de una organización son reales y no hipotéticos; los problemas por los que suman méritos y reciben premios quienes los resuelven, son reales y no hipotéticos, lo mismo sucede con los problemas medulares para la organización, todos son reales y no hipotéticos.

Todos los programas de actuación del DO se encuentran íntimamente vinculados con objetivos explícitos. Se pone atención directa al problema de convertir los objetivos en conductas susceptibles de medición y también se trata de asegurar que las actuaciones sean compatibles con los objetivos y faciliten su logro.

3.1.2. Dimensión y desarrollo personal

Se define la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una “perspectiva en movimiento” de la interacción entre el individuo y las organizaciones en las que trabaja.

También se habla del término capacitación, que se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. La tendencia es combinar ambos términos en un

sintagma, “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados. Se puede decir que la razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es proporcionar las habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

A medida que los empleados desarrollan su labor en el puesto de trabajo, la capacitación adicional les ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. Se puede decir que el campo del desarrollo de la carrera profesional es bastante joven. La mayoría de los programas de desarrollo de la carrera profesional comenzaron a ponerse en marcha en la década de los años setenta, pero han crecido con rapidez a lo largo de la última década. Las empresas que han tenido más éxito en los programas de desarrollo profesional de sus empleados han sido aquellas que los han integrado junto con otros programas de gestión de recursos humanos, como los de evaluación del rendimiento o los de formación.

En un primer momento la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales (tales como preparar a los empleados para vacantes previstas en la dirección), y no para satisfacer las necesidades de los empleados. En los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional ha empezado a verse como un medio de satisfacer tanto las necesidades de la empresa, como las del empleado.

Las empresas, actualmente, contemplan el desarrollo de la carrera profesional como una vía para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida en el trabajo y cumplir sus objetivos de no discriminación laboral. Este cambio de orientación es fundamentalmente el resultado de la combinación de presiones competitivas, como la reducción de plantillas y los cambios tecnológicos, y de las peticiones de los trabajadores para crecer y perfeccionar sus habilidades. Esta combinación de factores ha convertido el desarrollo de la carrera profesional en una actividad mucho más complicada de lo que solía ser. Cada vez con mayor frecuencia, ya no existe una jerarquía estricta de puestos de trabajo mediante la cual se puede establecer fácilmente una trayectoria

profesional. El desarrollo de la carrera profesional implica la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales. La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas basarán más su capacidad de competir en los conocimientos y habilidades de sus trabajadores que en los costes de mano de obra o en la capacidad productiva. Debido a que el desarrollo de la carrera profesional desempeña un papel fundamental para garantizar una fuerza de trabajo competitiva, no puede quedarse relegado a un programa de prioridad secundaria ofrecido sólo en épocas de bonanza económica.

3.1.3. Las personas agregando valor al trabajo

“Las personas son nuestro más valioso activo”. Ésta es una frase cada vez más escuchada de boca de directivos de empresas importantes. Se habla mucho sobre la gran relevancia de la capacitación, motivación, compromiso e implicación activa de todos los trabajadores de las empresas para contribuir a lograr los objetivos organizativos.

En consecuencia, aumenta la profesionalización y complejidad de las tareas de la función de personal en las empresas. Así, de las actividades más básicas y rutinarias de gestión de nóminas, seguridad social o prevención de riesgos laborales, se avanza hacia políticas más adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa: políticas de reclutamiento y selección, formativas, retributivas, de evaluación del desempeño, etc. Paralelamente, aumenta la cantidad y variedad de cursos, másters, artículos y libros relacionados con la gestión de las personas en las empresas.

Se abren así nuevos retos y oportunidades profesionales que ocupan un papel muy relevante en nuestra sociedad. Pensemos en el aumento de empleos relacionados con cuestiones de recursos humanos y en el aumento de salidas profesionales en esta área. Más allá de esto, también hay que tener en cuenta el “cambio de chip” que supone entender la gestión de los recursos humanos como algo que es responsabilidad de todas y cada una de las personas que tienen a otras personas a su cargo. En cualquier caso, hay que destacar las grandes implicaciones que comporta la mentalización de que las personas deben ser, cada vez más,

una inversión de futuro para la empresa, y no un coste que hay que minimizar, visión propia de otras épocas.

La preocupación por gestionar adecuadamente a las personas (capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, etc.) aporta un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para un aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización. Precisamente en esta obra recogemos el conjunto de actividades y políticas que se ocupan de estas cuestiones bajo el nombre de “desarrollo del factor humano”.

Entendemos por competencias aquellas características personales relativamente estables en el tiempo y directamente relacionadas con la consecución de resultados superiores en una función o actividad. El concepto de competencia, en su sentido más amplio (combinación conocimientos, aptitudes y comportamientos), supone uno de los ejes centrales de las actividades de desarrollo del factor humano. Es decir, la conciencia colectiva (y en especial por parte del equipo directivo) sobre las competencias de las personas (cuáles se tienen, cuáles faltan, cuáles se deben mejorar) supone el “filtro” mediante el cual se define cómo se desea atraer y seleccionar colaboradores, cómo motivarlos mediante sistemas retributivos justos y equitativos, cómo evaluar su desempeño de manera eficaz, qué acciones formativas hay que tomar, qué posibilidades de carrera profesional pueden considerarse, etc.

Por desarrollo del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales.

3.1.4. Motivaciones y el desgaste personal en el trabajo

Tradicionalmente, se ha distinguido varios tipos de motivación, según la fuente de la que provienen, pudiendo ser externa o autónoma, lo que se entendería por automotivación.

1. Externa

Motivaciones extrínsecas: este tipo de motivación implica realizar una actividad cuyo impulsor es externo, ya sea la recompensa o la evasión de un castigo. De esta manera, la meta está separada de la actividad misma. A nivel laboral, los motivantes extrínsecas más comunes corresponden al salario, el estatus laboral o a la evasión del despido. Se ha estudiado que este tipo de motivación, si bien, impulsa a las personas a trabajar, no tienen un efecto prolongado.

2. Mixta

Motivaciones internalizadas: esta es una motivación mixta. Las personas que actúan bajo una motivación extrínseca, pueden internalizarla, volviéndola más autónoma, en la medida que entiendan la importancia y el valor social de la actividad que realizan. Aquí el rol del líder es fundamental.

3. Autónoma

Motivaciones intrínsecas: impulsa a las personas a realizar actividades porque es de su interés o disfrutan de ellas. En el ámbito laboral, estas motivaciones se reflejan en la satisfacción de realizar tareas y cumplir metas disfrutando del proceso. Esto último, facilita la inmersión o concentración de los colaboradores en la tarea. Esta motivación tiene un efecto prolongado en la medida que hacer el trabajo los haga sentirse competentes y les permita satisfacer sus necesidades interpersonales.

Motivaciones Transcendentes o Prosociales: esta automotivación se relaciona con la interacción con otros. Es decir, lo que motiva a actuar es lograr un cambio en la realidad que percibe el otro con quien nos relacionamos.

Laboralmente, esto se entiende cuando las personas trabajan procurando servir a otros o generar un bien, teniendo un impacto en sus clientes, colegas, proveedores y su misma familia.

Lo vivido por la sociedad debido a la pandemia pone en manifiesto variados ejemplos de estas motivaciones. Por un lado, las altas tasas de desempleo (9,0%) y de personas que tienen suspendidos sus contratos (17.998-Julio), puede impulsarlas trabajar para evadir el despido (extrínsecamente).

En cuanto a la automotivación, es posible observar como ejemplo, el trabajo del personal de salud. Por un lado, puede existir una motivación intrínseca, bajo el supuesto de que estas personas tienen un agrado por su trabajo.

Ahora bien, cuando la situación de emergencia se vuelve prolongada y gravedad del contexto hace el trabajo poco satisfactorio, ¿qué les da fuerza para seguir trabajando? En este caso, sería la motivación trascendente, la forma de automotivación que los impulsa para servir a los demás.

Dado los beneficios de la automotivación laboral, es importante comprender que procesos y ambientes permiten que afloren este tipo de impulsos o bien, la internalización de motivaciones.

3.2. Re-enfoque de pensamientos

El entorno cambia a un ritmo continuo y acelerado y, a pesar de ello, las empresas deben mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir. Aquellas organizaciones que no siguen el ritmo del cambio quedan ineludiblemente descolgadas. Se hace necesaria una revolución en profundidad de la empresa, con tal de conferirle la sensibilidad y flexibilidad que necesita.

- Sensibilidad para apreciar las nuevas exigencias de los clientes y la sociedad, como también las oportunidades de reducción de costos.
- Flexibilidad para responder a estas exigencias y oportunidades a tiempo.

Las organizaciones empiezan a darse cuenta de que una división departamental rígida deriva fácilmente en la elusión de responsabilidades e impide afrontar una mejora de los procesos de la empresa en profundidad.

¿Qué se debe hacer frente al reto del cambio? ¿Abandonar delante de las amenazas que comporta o, al contrario, creemos que hay buenas oportunidades para luchar y vencer? Sólo hay una respuesta. El inmovilismo en un mercado cambiante significa desaparecer.

Y, si se decide luchar, ¿cómo debe hacerse? Nuestros clientes nos indican las opciones básicas:

- Aumentar el valor (atacar).
- Reducir el coste (defender). Sólo se vende lo que es valorado por el cliente y se ofrece con un servicio satisfactorio. Pero, en un mercado competitivo, no basta con satisfacer las expectativas del cliente. Debe hacerse con el mínimo de recursos y para ello deben controlarse los costos en su origen. Hacerlo después es más gravoso y, a veces, de efectos irreparables. La conjunción de ambas opciones es el único camino que asegura el éxito y la supervivencia en el mundo empresarial: el beneficio.

Pero, debido a que la innovación acostumbra a ser un fenómeno puntual, costoso y de resultados espectaculares, la mejora debe ser continua, sus resultados tardan más en hacerse patentes y su coste acostumbra a ser bastante más reducido.

Si ambas estrategias son necesarias y complementarias, ¿por qué las empresas acostumbran a prescindir de la estrategia de mejora?

Veamos la diferencia:

- Los resultados de la innovación acostumbran a provenir de un avance tecnológico que puede financiarse o adquirirse.
 - Los resultados de la mejora proceden de un proceso estructurado en el cual participan todas las personas.
- Pasos que conducen a las personas a descubrir qué papel juegan en la mejora:

Sensibilizar. Para que sientan la necesidad de mejora y tengan energía para superar la resistencia al cambio.

Formar. Para que posean los conocimientos que les permitan saber qué hacer y las habilidades para saberlo hacer.

Actuar. Para que realicen experiencias con éxito que conduzcan a un resultado y estimulen a aceptar nuevos retos.

Reconocer. Para motivar hacia nuevas metas.

Evaluar. Para cuantificar resultados.

Todo esto con un enfoque de arriba hacia abajo, para que el esfuerzo sea proporcional a la responsabilidad y reduzca la resistencia al cambio.

Para que los factores mencionados arraiguen en una empresa deberán utilizarse un conjunto de actividades llevadas a cabo de forma:

Secuencial. Porque en cada paso se suceden fases de compromiso, soporte y acción.

Cíclica. Porque cada acción refuerza el compromiso y soporte para otras posteriores.

Continua. Porque sólo así llega a todos y traduce la ventaja competitiva en nuevos beneficios.

3.2.1. Elementos fundamentales

Cada día es más evidente que sólo aquellas empresas que son capaces de adaptarse al mercado pueden sobrevivir. Sólo aquellas empresas que son capaces de cambiar de acuerdo con las demandas externas pueden sobrevivir.

Hoy todo el mundo habla del cambio en la empresa. Pero ¿qué es cambiar una empresa? Es modificar lo que hace mejorando su actuación, siendo más productiva o generando más valor a sus clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas herramientas de gestión, etc.

A veces cambiar requiere, además, hacer cosas absolutamente distintas, teniendo los cambios en estos casos, un mayor calado. Aunque siempre ha habido cambios en las empresas, la diferencia es que en estos momentos el cambio es más rápido y más complejo, intervienen diferentes componentes y no se tiene tanto tiempo para lograr su implantación efectiva. Por tanto, mientras antes con sentido común se podían hacer los cambios ahora hay que «gestionar» el cambio.

La «gestión del cambio» es un concepto relativamente novedoso en management y ciertamente aún no existe doctrina al respecto. Ni siquiera existe una línea de negocio sustantiva para los servicios profesionales de consultoría que les permita dedicarse y destacar en el tema.

Existen diferentes ideas, más o menos consensuadas y compartidas, sobre aquellas cosas que hay que hacer y aquellas otras que no hay que hacer para «gestionar bien un cambio». Podemos agrupar las cosas que hay que realizar a la hora de gestionar un cambio en cuatro tipos de actividades. En primer lugar podríamos hablar de que gestionar un cambio requiere «gestionar un proceso en el tiempo». Las ideas de conducción, viaje, navegación, program management, etc., subyacen al concepto. Parece evidente que un cambio no es algo que se logra de un día para otro y que es preciso perseverar en el tiempo.

En este apartado habría que hacer, entre otras, actividades tales como:

- Clarificar, concretar y definir los objetivos últimos del proceso, consensuando el nuevo modelo entre los miembros dueños de la organización que se transforma.
- Conocer en detalle el punto de partida, en términos de Estrategia, Procesos, Tecnología y Personas, etc.
- Analizar el Gap entre ambas situaciones.
- Visualizar situaciones intermedias con objetivos concretos, definiendo hitos que se quieran lograr, pero que van hacia la meta final definida.
- Definir indicadores de gestión que midan los avances y que garanticen objetivamente el éxito a la hora de alcanzar cada una de las situaciones intermedias.

- Montar una estructura de toma de decisiones que permite pilotar el proceso de transformación.
- Definir las acciones, de todo tipo, que son precisas para lograr las diferentes situaciones intermedias. Estas acciones se agrupan en proyectos y se definen equipos, plazos, productos, etc.
- Implantar una estructura de supervisión de los diferentes proyectos (Program Management).

En definitiva, estas acciones pretenden dar coherencia e integridad al proceso de transformación, velando por que todas las iniciativas se orientan a su fin y se integran adecuadamente con el resto. Igualmente, estas acciones ponen el énfasis en los resultados de negocio a conseguir y no tanto en el proyecto a realizar.

Dentro de estas acciones habría que encuadrar la estructura de gestión del cambio, entendiendo siempre éste como un «proceso». Un segundo bloque de actividades de la gestión de un cambio está constituido por los proyectos e iniciativas que se ponen en marcha para generar aquellas herramientas que se consideran necesarias para lograr el avance del proceso. Las actividades deben agruparse tanto por las fuentes de conocimiento (recursos) que se precisan para realizar los diferentes proyectos, como por el momento y la integración de diferentes deliveries para lograr un objetivo de negocio.

Este área de actividades es algo así como una «factoría de productos» que luego serán implantados para lograr los objetivos parciales y por tanto restará fuertemente supervisada y controlada por las actividades de control de la lógica del cambio que comentamos anteriormente, tanto desde el punto de vista de su propia gestión (Program Management) como desde el punto de vista de su coherencia organizativa de implantación. Hasta ahora ambas áreas forman parte de lo que denominamos «la producción del cambio».

Esto es, lo que la dirección, junto con una parte muy pequeña de la organización, hace, diseña y piensa para que se produzca un cambio. Sin embargo, tenemos que conocer y trabajar «sobre el terreno» la preparación de la introducción de las distintas iniciativas del cambio. Este detalle hace que un proceso de transformación pueda tener éxito o sea un fracaso. Y

esto es así porque cualquier mejora organizativa pasa por el filtro de las personas de la organización y son aquéllas los máximos responsables de su puesta en marcha de un modo correcto. Si esto es así, parece lógico que este elemento también deba ser manejado.

Surge de esta manera la necesidad de involucrar a los líderes de la organización, esto es, a las personas que van a liderar, en sus diferentes niveles, la transformación. Para ello, es preciso conocer tanto quiénes son los que deben apoyar la implantación, como quiénes son los «agujeros negros» que pueden tratar de boicotear activa o pasivamente las iniciativas a implantar. Cultura, relaciones de poder, la propia historia de la organización, los miedos que pueda causar el proyecto, las relaciones con «la factoría» son temas que hay que manejar con sumo cuidado y que son la causa de la mayor parte de los fracasos de muchas implantaciones que en sí eran «buenas ideas».

Por último, no sólo la estructura gerencial de la organización tiene que identificarse con el cambio. Todas las personas son responsables para hacer efectiva la transformación. Todo cambio es percibido al menos como una incomodidad, algo que nos saca de la cómoda rutina. Es el momento de la aparición de las resistencias, la falta de apoyo, el desinterés y, a veces, el conflicto. Para ello, es preciso hacer un conjunto de acciones que están orientadas a que las personas se identifiquen con el proceso y que trasciendan a las meras acciones de comunicación.

3.2.2. Revisión de paradigmas

La experiencia histórica nos enseña que el cambio constante es la realidad más palpable, que nada se mantiene inmutable, que todo está sujeto al transcurso imparabile del tiempo, que afecta a todo lo que toca. En la vida de las empresas, la percepción del cambio es incontrovertible. Que las cosas y las personas varíen y los cambios se sucedan en una cadena ininterrumpida y a menudo ingobernable constituye, paradójicamente, la norma.

Dirigir empresas es dirigir el cambio, se quiera o no. Esta verdad cobra aún mayor énfasis al advertir que dirigir es, por antonomasia, dirigir personas que, como las demás realidades temporales, cambian constantemente y que, además, son el origen y el sentido de los

cambios y, por lo tanto, las que disfrutan de una versatilidad mayor para adaptarse a ellos. Quizá sean éstas ya un par de buenas razones para revisar el escaso papel que hasta la fecha han jugado las personas en muchas empresas – ¿demasiadas?–.

Siendo el motor de cambio más poderoso de que disponen las empresas y constitutivamente el más flexible, sería razonable suponer que, acertando en el modo de dirigirlo, se hubiese depositado simultáneamente la piedra primera y fundamental para construir la ventaja competitiva tan deseada por todas las compañías. Claro que para dar tal paso hay que debutar alterando el modo básico de concebir las relaciones laborales: o las personas son un coste a minimizar, incluso a eliminar, en la cuenta de resultados o, adecuadamente dirigidas, son el motor estratégico más eficiente y eficaz para impulsar y desarrollar los cambios. Si las personas pueden llegar a ser estratégicas, entonces sus competencias se convierten en críticas, pero como en todo lo que tiene que ver con las personas, el transcurso del tiempo suficiente es un imponderable.

Por ejemplo, se sabe que los beneficios de la formación no suelen apreciarse en el corto plazo, mientras que los ahorros de no impartir tal formación fluyen directamente a la línea de beneficios antes de impuestos de cualquier cuenta de resultados. A nadie se le escapa que tal práctica se notará negativamente en el futuro, probablemente próximo. El sentido de la realidad, que a veces resalta por su ausencia, apuntaría a que cuanto más duro sea el negocio o el sector, más valioso resultará que los trabajadores de una compañía estén mejor formados.

Piénsese, por ejemplo, en sectores que afrontan fuertes excesos de capacidad productiva. Naturalmente la condición necesaria, aunque no suficiente, es que la formación no se conciba ni se imparta como un lujo, sino como una herramienta nuclear para competir más eficazmente en el negocio, es decir, que sea congruente con la estrategia de la compañía. A la postre, las personas, el estilo de dirigir las y el consiguiente clima de trabajo es, posiblemente, lo más complejo de reduplicar en la estrategia de una empresa. Desde que Michael Porter publicó su obra *Ventaja Competitiva*, hay una coincidencia general que identifica el éxito empresarial con la «ventaja competitiva sostenible» que se traduce en generar valor para todos aquellos que tienen algún tipo de interés en la empresa –stakeholders– como

empleados, clientes, accionistas, etc.; en hacerlos mejor que sus competidores, ya sea el mismo producto o servicio a un precio menor, o algo diferencial gracias a la última tecnología o al empeño por la alta calidad, y, por último, llegar a mantener esa ventaja al abrigo de los ataques de la competencia o de la reduplicación.

Si lo logran defenderán su cuota de mercado o incluso llegarán a ser capaces de expandirse por nuevos segmentos. La realidad es que las empresas a menudo no son capaces de sobresalir ni por un mejor coste, ni por una mayor diferenciación. En consecuencia, se desenvuelven en un terreno intermedio muy competido que las hace más vulnerables que si hubiesen sido capaces de desarrollar una ventaja singular. Las fuentes tradicionales de ventaja competitiva sostenible (economías de escala, tecnología de procesos y productos, acceso a financiación, proteccionismo estatal o ubicación) son actualmente susceptibles de imitar o de sustituir por otras.

De ahí que las empresas hayan vuelto su atención hacia quienes aprovechan o crean esas ventajas: las personas. «A nivel general –apunta Sánchez-Runde–, las bases para un sistema de dirección de recursos humanos que favorezca el éxito de la empresa son bien conocidas. Es necesario dotar a la organización y a las personas de buen liderazgo, comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación. Todo ello en una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de la responsabilidad social. A nivel concreto, todos estos conceptos son muy difíciles de implantar y desarrollar.» Desde un punto de vista académico, el primer escollo es la ambigüedad semántica de los conceptos utilizados, que llegan incluso a inducir la confusión. Efectivamente, hay casi tantas teorías sobre el liderazgo o la motivación como autores –y también como protagonistas prácticos, muchos de los cuales manifiestan una cosa y hacen otra muy distinta.

Desde un punto de vista ya puramente pragmático, no hay dos empresas iguales y menos en temas de personal; por lo tanto, la adaptación a cada caso singular transforma intensamente los conceptos mencionados. Más si se advierte que se trata de un sistema, el de las políticas de personal, íntimamente relacionado, de modo que una mala política salarial no se ve contrarrestada por una comunicación excelente, o un sistema de rotación sustituya un liderazgo deficiente. Y a la inversa, si cada pieza alcanza un nivel de excelencia suficiente,

entonces el conjunto se ve muy potenciado. Le pasa como a las virtudes en la vida moral: no es posible ser un egoísta y luego ser una persona valiente; o por el contrario, alguien realmente prudente no cabe que sea destemplado.

Además, las prácticas como compensación, formación o desarrollo a través de las que conceptos como liderazgo, participación o cultura cobran realidad, una vez implantadas no son fácilmente reversibles, algo que tendremos ocasión de explicar más adelante. Los problemas para conseguir la ventaja competitiva a través de las personas son más de índole social o política que técnica. Normalmente se sabe lo que hay que hacer, el quid radica, sin embargo, en el cómo; por tanto, si vamos a jugar con especial énfasis la ventaja competitiva a la carta de la fuerza laboral, ¿qué mejor senda para alcanzar esa ventaja y convertirla en duradera que las políticas que afectan de lleno a las personas, las prácticas de Recursos Humanos?

3.2.3. Cambio de paradigmas

El objetivo del cambio se enfoca normalmente hacia aspectos tangibles de las organizaciones como sistemas, operaciones, procedimientos o estructura. Sin embargo, una implantación eficaz, esto es, que produzca los resultados esperados ahora y de forma continua en el tiempo, debe ir necesariamente ligada a la cultura de la organización, a sus modos de hacer, a su personalidad, a su carácter.

Ser consciente de esta necesaria vinculación y poner en marcha los mecanismos precisos para que se produzca la conexión, no sólo permite una eficaz implantación del cambio sino también su asentamiento en el día a día de la organización.

A menudo vemos cómo los directivos y los ejecutivos de muchas organizaciones abren una pelea a muerte para implantar los cambios porque no saben cómo conseguir que sean importantes a los ojos tanto de los empleados como de la propia dirección. Se da formación, se hace algo de comunicación, se adapta la estructura, se escriben normas; en el mejor de los casos, hasta se refuerza con recompensas. Y, fruto de estos esfuerzos, suele observarse una mejora que, lamentablemente, se fagocita con el tiempo.

La vuelta a las viejas —y cómodas— costumbres es casi inevitable. Esto suele suceder porque se consideran elementos aislados e individuales de la cultura sin considerar que ninguno de ellos ni ningún subconjunto de ellos caracteriza plenamente a la cultura. La cultura de una organización es el resultado de un sistema de elementos que interactúan en el día a día. Pero, ¿cuáles son esos elementos? La observación de organizaciones que han conseguido cambiar su cultura de manera sostenida nos lleva a identificar elementos tangibles que pueden y deben ser gestionados de manera conjunta para provocar y sostener el cambio en el tiempo:

1. Reglas, políticas y procedimientos.
2. Objetivos y medidas de éstos.
3. Costumbres y normas.
4. Formación.
5. Celebración de acontecimientos.
6. Comportamiento gerencial.
7. Reconocimiento y recompensa.
8. Comunicación.
9. Entorno físico.
10. Estructura organizativa.

Todos estos elementos, en su conjunto, pueden caracterizar la cultura de la organización. Si cualquier iniciativa de cambio se pasa por este «filtro cultural» y se actúa en consecuencia, es muy posible que se alcance y se mantenga el éxito esperado.

Referencias

Balestena, E. (1996). Lo institucional: paradigma y transgresión. Espacio Editorial.

Jiménez, A. (2013). Gestión del cambio. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Guillén, M. D. C. (2012). Gestión del cambio. Ediciones Díaz de Santos.

Stein, G. (2009). Cambiar o no cambiar: esa es la gestión. Ediciones Gestión 2000.