

LOS SERES HUMANOS EN LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

People in the organizational transformation

RESUMEN

El artículo presenta una propuesta de transcendencia de las empresas tradicionales a organizaciones cambiantes fundamentada en la potencialización del ser humano al interior de la empresa. Se toman como pilares fundamentales la dirección, la gestión humana y las competencias del ser que trabajadas por medio de diversos elementos permitan transmitir, entender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, en cualquier medio, generando el desarrollo individual que por medio de la sinergia permita la transformación empresarial.

PALABRAS CLAVES: Competencia ser, Dirección, Gestión humana.

ABSTRACT

This article presents a proposal of transcendence of the traditional companies to changing organizations based on the human development to the interior of the company. That taken like fundamental pillars direction, human management and being competitions integrated with diverse elements that can pass on, understand and receive ideas, thoughts and feelings, any means, generating the individual development that by means of synergy allows the enterprise transformation.

KEYWORDS: *Being competition, Direction, Human management*

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Docente Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

SANDRA ESTRADA MEJÍA

Docente Asociado
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

MARIA ESPERANZA LÓPEZ DUQUE

Docente Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
sanza@utp.edu.co

Miembros del Grupo Investigación:
Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

1 INTRODUCCIÓN

Es una fortuna vivir en una época de cambios y transformaciones. Esto sin embargo, implica la gran responsabilidad de abrir la mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que se ha aprendido.

El cambio es un aspecto esencial de la creatividad e innovación, el cual se da en organizaciones, personas, clientes, productos y servicios, tecnología, en el tiempo y clima, de esta manera implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura que dependen de su intensidad y constituyen un proceso con presiones positivas y negativas que lo afectan.

La organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción de él mismo y el trabajo; el hombre como agente de cambio debe buscar en ella la posibilidad para su propia transformación mediante el trabajo con otros seres humanos. Este esfuerzo, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro.

El cambio organizacional se da apoyado por la alta dirección para mejorar los procesos de negociación y solución de situaciones y renovación organizacional, particularmente a través de un diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional con énfasis en una gerencia

transformadora, adecuada dirección, apropiada gestión humana y desarrollo y fortalecimiento de las competencias del ser:

- Gerencia de sí mismo
- Manejo de la comunicación
- Trabajo en equipo
- Manejo de la ética
- Gerencia del cambio
- Facilitación

Dentro del proceso de transformación de las organizaciones se requiere reconocer que la cultura organizacional de cada empresa es única, donde se involucran pensamientos, sentimientos y motivaciones, es aquí donde debe existir una verdadera gestión para lograr que las personas sean las participes en los cambios que necesita la organización cambiante.

Al final de cuentas el éxito implica desarrollar una sólida cultura organizacional que valore las diferencias culturales y asegure que los talentos de todos los empleados se usen en su extensión más plena, poner en práctica la variedad de cambios que pueden ser necesarios para administrar la diversidad con más efectividad tomará muchos años en la mayor parte de las organizaciones, durante este tiempo surgirán muchos retos, es por eso que el desarrollo debe estar más centrado en el crecimiento personal que en el del cargo.

2 CONCEPTOS

2.1 EMPRESA TRADICIONAL

Grupo de personas formalmente estructurado, para alcanzar objetivos comunes donde los resultados se obtienen a partir de la suma de labores individuales.

2.1.1 Características

- Comunicación: bidireccional respetando la autoridad y mando reflejada por el cargo desempeñado, se da retroalimentación en ambas direcciones: vertical (entre niveles) y horizontal (entre áreas).
- Toma de decisiones: se logran en forma consultada o conjunta entre los miembros del grupo, dependiendo de la incidencia que represente la organización.
- Estilo de dirección: se realiza por medio de coordinación, donde se delegan funciones pero no responsabilidades, lo cual requiere de un proceso de control asociado.
- Visión: se basa en datos históricos y presentes para formular el futuro de la organización.
- Resultados: con beneficio en el corto plazo, se realizan de manera individual.

2.2 ORGANIZACIÓN CAMBIANTE

Definida como un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad¹.

2.2.1 Características

- Comunicación: se da a través del debate y el dialogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- Toma de decisiones: se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- Estilo de dirección: los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.

- Visión: se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción. Gestiona el cambio.
- Resultados: sinérgicos con beneficio a largo plazo.

3 GERENCIA TRANSFORMADORA

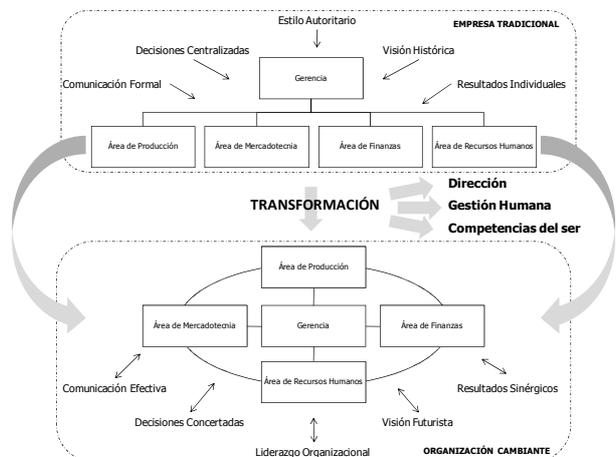
En la figura 1 se muestra una empresa tradicional que inicia una propuesta de transformación hacia procesos modernos, que requiere de la intervención del ser humano para fortalecer la dirección, los procesos de gestión humana y las competencias del ser, de tal forma que se garanticen los resultados desde el actuar de las personas que son los llamados a redireccionar el rumbo de la institución, generando una propuesta moderna, dinámica y flexible acorde a las necesidades de las organizaciones cambiantes.

3.1 DIRECCIÓN

El proceso de dirección esta perdido en el manejo de las complejidades externas e internas, lo urgente prima sobre lo importante y la presión ocasionada por no saber abordar el cambio, limita la posibilidad de ejercer una verdadera labor de dirección.

En la actualidad, la sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la globalización existente, significa que los gerentes están sujetos continuamente a un bombardeo de ideas y desafíos. Para lo cual el dirigente debe animar a sus empleados a capacitarse cada día más, para resolver problemas y renovarlos.

Figura 1 Intervención transformadora para organizaciones cambiantes



¹ ESTRADA M., S. y RESTREPO DE O., L.S. (2007). Modelo de Liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro Internacional en Administración, ASCOLFA. Cali, Colombia

Los miembros de las organizaciones cambiantes no requieren procesos de dirección sino la coordinación a través de un liderazgo transformacional y es responsabilidad desde la gerencia asumir estos nuevos retos. De ahí la redefinición del rol de la dirección y la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo transformador.

Este líder transformacional requiere “autoconocimiento para tener noción de su yo y de sus propias cualidades y características, autorrealización para que pueda realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades, autodisciplina para obtener mucho más con el mismo esfuerzo y autonomía para tener la fuerza de aquello que no logra ser nunca del todo, de lo que siempre se mueve y jamás termina”², aunido a una visión prospectiva con capacidad para traducir el talento de sus miembros en productos, procesos o servicios nuevos.

3.2 GESTIÓN HUMANA

Vista como la “actividad estratégica, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar cultura organizacional y capital social, donde se equilibran diferentes intereses y se logran los objetivos organizacionales efectivamente”³.

Figura 2 Gestión Humana



En las organizaciones cambiantes el papel de la gestión humana debe estar enfocado no solamente a desarrollar cambios estructurales sino también culturales y de comportamiento que transformen la función de las personas que la integran.

² BRENSON, G. (2006). Modelo de liderazgo transformador en la comunidad y la organización. Primer Encuentro Colombiano de Facilitadores, Universidad Tecnológica de Pereira.

³ GARCIA S., M. y otros. (2006). Gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social. X Simposio Internacional de Gestión Humana. ACRIP. Cartagena de Indias, Colombia.

Es así como deben interactuar armónicamente los componentes de los ejes fundamentales: estrategia institucional, desarrollo humano y desarrollo organizacional, para que por medio de una participación activa se encaminen las personas y la organización al cumplimiento de los propósitos de la empresa (figura 2).

3.3 COMPETENCIAS DEL SER

La transformación organizacional refleja las ventajas de tener las competencias del ser desarrolladas como son:

➤ Gerencia de si mismo

Habilidad de reconocer las propias debilidades, fortalezas, determinar sus metas de desarrollo orientadas a su proyecto de vida, percibirse y apreciarse como agente de cambio, estimarse de manera correcta a si mismo y también a los demás. Desarrollar la inteligencia emocional y social, entendiendo y actuando sobre sus emociones, entre otras.

Según Peter Drucker (2005), vivimos en una época de oportunidades sin precedentes, si se tienen ambiciones y aptitudes se puede alcanzar la cima de la profesión. Depende de uno mismo labrarse un lugar, saber cuando hay que cambiar de rumbo o mantenerse. Para hacer bien todo esto, necesita un profundo conocimiento de si mismo, no solo de cuales son sus puntos fuertes y débiles, sino también conocer como aprende, como trabaja con los demás, cuales son sus valores y en que áreas puede realizar sus mejores aportes.

➤ Manejo de la Comunicación

Habilidad de transmitir, entender y recibir, ideas, pensamientos y sentimientos de una forma efectiva, que permita lograr retroalimentación de manera constructiva a otras personas, participar en la escucha activa y empática, leer de manera acertada el lenguaje no verbal del interlocutor. Esta competencia se puede considerar como el sistema circulatorio de las demás competencias.

La comunicación se puede llevar a cabo de diversas formas: “*funcional* cuando se da prioridad a la personas y a las relaciones interpersonales, *intuitivo* en el momento que se da prioridad a la intuición, a la espontaneidad y a la creatividad, *normativo* da prioridad a las estructuras, las reglas y la organización y el *analítico* donde se da prioridad a la lógica lineal, el análisis y la síntesis”⁴.

Ninguna en sí es buena o mala, solo apropiada o no en el momento y el contexto donde se lleva a cabo. El uso adecuado de estos estilos es una poderosa herramienta

⁴ AMAUTA INTERNACIONAL LLC. Modulo 7: Rapport: La Comunicación. Diplomado de Facilitación. Universidad Tecnológica de Pereira. 2004

para empoderar y fortalecer de las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones.

En una organización cambiante se debe utilizar prioritariamente el estilo funcional ya que permite escuchar activamente, respetar las diferencias, potenciar a la persona y generar tolerancia.

➤ Trabajo en Equipo

Habilidad de interactuar y valorar los grupos e individuos, teniendo la capacidad de transformar esas diferencias en oportunidades de crecimiento personal y organizacional, impulsar un ambiente de inclusión con gente que posee características diferentes de las propias, tener la habilidad de aprender de aquellos que tienen aptitudes, experiencias, perspectivas y antecedentes distintos, adoptar tendencias personales, como la apertura intelectual y las actitudes que demuestren respeto por la gente.

Aunque cada equipo es singular en su desarrollo, todos ellos siguen un proceso similar en el mismo y en su evolución; combinando variables de madurez profesional; la cual está determinada por los resultados que obtiene el equipo en una tarea o función específica y su madurez definida como el grado de eficiencia del equipo y establecida por la motivación para asumir la responsabilidad y lograr resultados, la integración y cohesión del mismo.

Se tienen en cuenta las etapas evolutivas del equipo de trabajo:

a) Fundamentación:

Se presenta una baja madurez profesional, no se tiene claridad en los objetivos y no se conoce la contribución a los mismos de los individuos; la madurez suele ser baja, los integrantes no han desarrollado sistemas de interacción efectivos y no existe sentido de pertenencia. Desde esta fase es muy conveniente la colaboración de un facilitador que guíe el proceso.

b) Incertidumbre:

La madurez del equipo aumenta lentamente a medida que se desarrollan sus competencias. Pueden surgir sentimientos de frustración, competitividad y/o confusión con relación a los objetivos y funciones del equipo, lo que provoca que se presenten conflictos y enfrentamiento entre los integrantes o entre estos y el facilitador, quien debe saber afrontar este tipo de reacciones negativas como normales, y que son debidas al propio desarrollo del grupo.

c) Valoración:

La madurez continua aumentando así como la profesional, los miembros están comprometidos con ciertas normas, toman decisiones en cuanto a cual es el propósito común. Esta es una de las fases claves del

trabajo colectivo, cada uno de los miembros tiene ideas diferentes acerca del objetivo final que se proponen, y unificar colectivamente estas ideas para que sea bien definido. Comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los miembros y sus aportaciones, aumenta el grado de cohesión del equipo y el sentido de pertenencia al mismo, haciéndose la comunicación más directa y fluida.

d) Eficiencia:

Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de manera autónoma, saben que tienen que hacer y como hacerlo; tienen claros los objetivos y como conseguirlos. La distribución y redistribución del conocimiento y necesidades de los miembros y de los requerimientos de la situación.

e) Transformación:

La definición colectiva de un plan de acción de ayuda al equipo a definir las actividades que deben realizarse, a clarificar el papel que desempeñara cada uno de los integrantes y sus responsabilidades, así como su interdependencia con otros miembros.

Con relación al nivel de madurez, este es muy alto; se desarrollan sentimientos positivos sobre los restantes miembros y sobre los logros del equipo, se reconoce, apoya y estimula la participación activa de los individuos y sus aportaciones al grupo, se logra una comunicación efectiva.

➤ Manejo de la Ética

Habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de las conductas.

Se ve reflejada en identificar y describir los principios necesarios para una buena elección, aplicando las disposiciones y regulaciones gubernamentales, para demostrar dignidad y respeto con los otros en las relaciones de trabajo, así como emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias y demostrar honestidad y apertura en la comunidad.

La ética implica el ser justos para no violar los derechos de los demás en la toma de decisiones o en la negociación y solución de situaciones, para lo cual es necesario aprender a aplicar los principios del orden moral al dirimir conflictos organizacionales.

➤ Gerencia del cambio

Capacidad en las personas para diagnosticar las presiones internas como externas y la resistencia al cambio en situaciones específicas, aplicar un modelo de sistemas y otros procesos para la gestión del cambio en la organización, buscar ganar, compartir y aplicar nuevos

conocimientos en la búsqueda de mejoras constantes, creatividad y enfoques o metas totalmente nuevas. Habilidad para asumir riesgos razonables para reconocer y aprovechar oportunidades, identificando a su vez los elementos negativos de las decisiones.

Con estas competencias, otras nuevas puertas comienzan a abrirse a causa de un efecto catalizador, lo que implica que el líder de la transformación organizacional va a otro nivel, analiza, moviliza a la gente al cambio, despertando emociones con respecto al trabajo que hacen.

➤ **Facilitación**

Comienza a sentirse la evidencia del cambio en las estructuras de pensamiento en los directivos, no se da tanta importancia a la formación académica, es algo obvio que deben tener. Los integrantes del equipo son los que saben que sucede en la vida personal de sus compañeros, los que son capaces de mediar en los conflictos interpersonales.

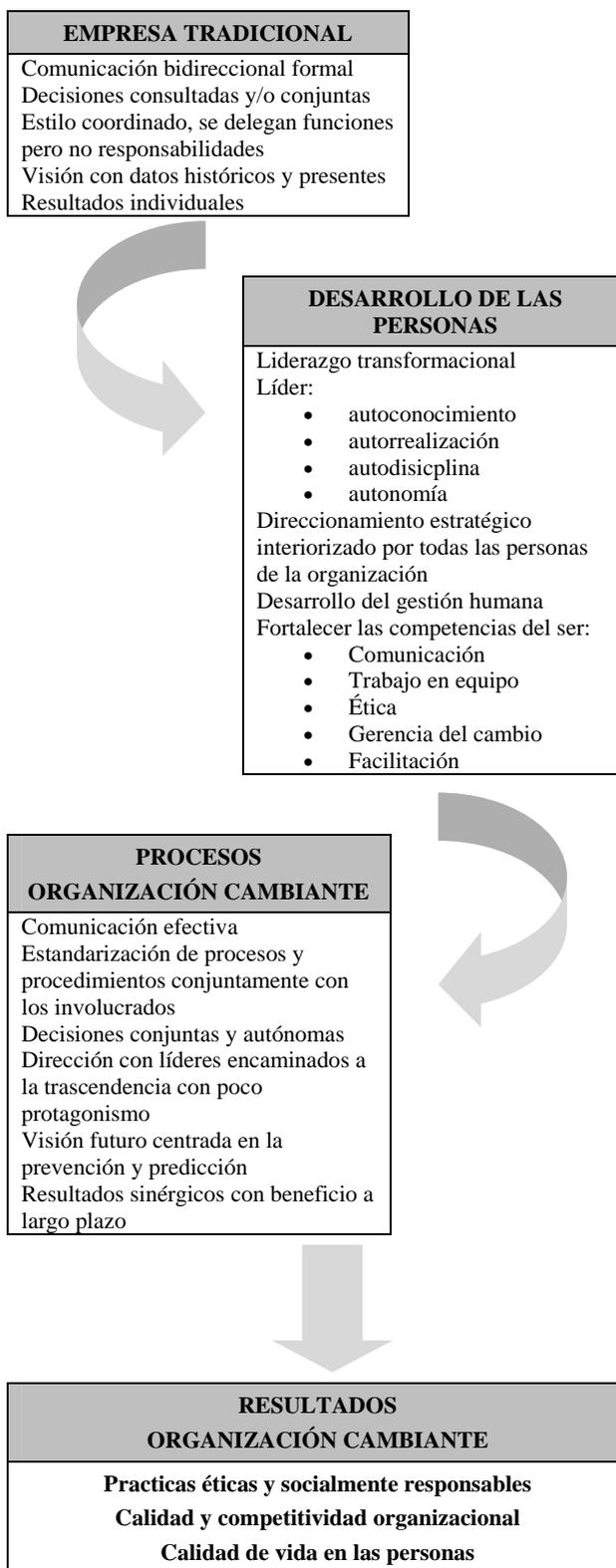
Un estudio realizado por Hansen (2007) muestra que aunque se esta en la época donde es muy común que los colaboradores estén creciendo profesionalmente, hay una gran escasez de lo que es talento de verdad con desarrollos del saber y del ser, así como hay pocas organizaciones que están preparadas para manejarlo de forma optima.

A pesar de esto, algunas empresas que tienen en cuenta el talento como un arma potencial para el desarrollo de su compañía, lo utilizan para facilitar la identificación de los grupos de líderes y personas claves para el proceso de transformación organizacional y una vez identificados es de suma importancia facilitar el desarrollo de las competencias esenciales para el desempeño optimo como ser humano, colaborador y profesional, tanto en la empresa como en su diario vivir.

Un dirigente orientado a facilitar procesos, es decir “hacer más fácil” su labor, debe encaminar esfuerzos a fortalecer los equipos de trabajo de forma que los integrantes se relacionen con armonía, para garantizar un análisis objetivo del acontecimiento y sus causas que permitan identificar la acción propia a seguir tanto para el beneficio de los integrantes como de la organización.

Por eso, la facilitación organizacional debe estar encaminada a motivar a las personas de manera extrínseca e intrínseca, que permita movilizar e integrar su potencial de manera sinérgica con los demás, para impactar en la práctica responsable con comportamientos éticos, reflejando la capacidad, compromiso y disposición con el aprendizaje.

Figura 3 Transformación organizacional



4 HACIA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

En la figura 3 se muestra interrelación necesaria para que una empresa tradicional evolucione a una organización cambiante.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones deben identificar los estilos de dirección que las rigen para lograr intervenir de manera adecuada en la generación de ventajas estratégicas y competitivas.

La transformación requiere de verdaderos facilitadores que con humildad, integridad, imaginación, valores, inteligencia, confianza y su coherencia en el actuar, pensar y sentir, logren movilizar y orientar todo el talento y pasión de todos los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Crear en los seres humanos, cambiar el concepto del ser y de las organizaciones, vencer los temores y asumir el rol de crear como líderes el propio futuro.

El factor que va a diferenciar a los unos de los otros, son las competencias del ser y que permiten ejercer el proceso de transformación que se logra con conocimiento, que se refleja en el desempeño personal y profesional.

Es imprescindible generar confianza en colaboradores con iniciativa y capacidad para responder a un ambiente de competitividad, con clientes o usuarios informados que demandan calidad

En los equipos efectivos se facilitan buenas condiciones de aprendizaje y todos identifican sus requerimientos de formación, capacitación y desarrollo. Si uno de los integrantes carece de ciertas habilidades y a la vez es fuerte en otras, los otros miembros del equipo lo apoyan para fortalecer sus debilidades, generando un clima armonioso para la organización.

6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] BRENSON, G. (2003). Módulos Diplomado de Facilitación en Procesos de Transformación Organizacional Comunitaria, Amauta Internacional.
- [2] BRENSON, G. (2006). Modelo de liderazgo transformador en la comunidad y la organización. Primer Encuentro Colombiano de Facilitadores, Universidad Tecnológica de Pereira.
- [3] CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Mc Graw Hill, Colombia.
- [4] DOMINIQUE S., R., y HERSH S., L. (2004). Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida” Fondo de Cultura económica, México.
- [5] DRUCKER, P. F. (2005). Gestionarse a uno mismo, Harvard Business Review, N° 137.
- [6] GARCIA S., M. y otros. (2006). Gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social. X Simposio Internacional de Gestión Humana. ACRIP. Cartagena de Indias, Colombia.
- [7] GOLEMAN, D. (2005). Inteligencia Emocional en la empresa. Editorial Vergara, Buenos Aires, 2005.
- [8] PALOMO V., M. T. (2005). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Madrid: ESIC