

CAPÍTULO 13

DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la necesidad de hacer cambios en las personas y en las organizaciones
- Comprender la oleada de reestructuraciones enfocadas a la innovación
- Emprender un programa de creatividad e innovación
- Describir las etapas del cambio organizacional
- Definir los métodos para el desarrollo de personas
- Describir las técnicas para el desarrollo organizacional

Lo que verá a continuación

- Los nuevos tiempos
- Una oleada de reorganizaciones
- Administración del conocimiento corporativo
- Tipos de conocimiento
- Creatividad e innovación
- Cambio organizacional
- Administración del cambio
- Desarrollo de personas
- Desarrollo organizacional

CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETÁRIO

Como presidente del Banco Planetário, Pedro Behring se propuso colocarlo entre los mejores bancos de Brasil. Él consideró su interés por la calidad de los servicios como una prioridad para las 60 sucursales del banco. Sin embargo, en la práctica, las cosas no ocurrían como él deseaba. La compañía seguía siendo lenta, morosa y burocrática y sus servicios eran mediocres. Pedro reunió a la dirección

completa para analizar el problema y buscar estimular el área de recursos humanos para que sirviera de punta de lanza en los cambios que eran necesarios. En la reunión Pedro le preguntó al director de recursos humanos qué debía hacer. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar del director de recursos humanos? ●

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del *coaching* y el *mentoring*, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

Vimos que la capacitación es un esfuerzo por lograr la mejora individual. Como tal, es indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio. Se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y de mejora de la organización. ¿Por qué? Simple, porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y que las personas adopten otra postura.

Los nuevos tiempos

La mayor parte de las organizaciones fue estructurada y organizada con pautas de relativa estabilidad y permanencia. El modelo tradicional de organización en el

que se inspiraron fue moldeado a principios del siglo xx para las condiciones de la era industrial. Las organizaciones se creaban pensando que durarían para siempre, como si estuvieran listas y terminadas y fueran perfectas y no necesitaran mejoras ni ajustes con el transcurso del tiempo. Las principales características del modelo mecanicista y tradicional eran: mando centralizado en razón de la jerarquía y control externo y absoluto del desempeño de las personas; puestos definitivos con atribuciones estrictamente delimitadas y tareas simples y repetitivas; reglas y reglamentos para establecer el orden y la eficiencia; departamentos funcionales con objetivos específicos y una orientación a la especialización; un modelo estático y conservador, en el cual no se preveía ningún cambio ni flexibilidad. Era como si el mundo no sufriera cambios.

Pero los tiempos cambiaron y hoy, en plena era del conocimiento y de globalización del mundo de los negocios, el creciente cambio y la inestabilidad del entorno han puesto en jaque al antiguo modelo rígido y definitivo de organización. Éste no sirve de mucho en los tiempos actuales. Ahora el entorno de las organizaciones es inestable e imprevisible y el modelo tradicional de organización simplemente no funciona en esas condiciones. Es necesario cambiar a las organizaciones para que sean competitivas en la era actual.

La teoría de la administración ya demostró que los ambientes estables exigen organizaciones mecanicistas, mientras que los entornos cambiantes exigen organizaciones orgánicas. La era industrial se caracterizó por un ambiente estable, de permanencia y de conservación.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL ESPECTÁCULO DE GENERAL ELECTRIC¹

Cuando Jack Welch asumió la presidencia de General Electric (GE) en 1981, encontró una empresa burocratizada y dirigida hacia el interior. Welch emprendió los primeros esfuerzos por renovar la cultura organizacional de la compañía con un programa de diez años de innovaciones, uno de los más audaces en la historia de las empresas. Fue sintomático que Welch comenzara quemando el Libro Azul de GE, que era la guía de capacitación de los administradores de la empresa. Los programas tradicionales de capacitación se enfocaban exclusivamente en el análisis y las habilidades. Welch impuso, en conjunto con el director de capacitación de GE y con la Universidad de Michigan, el enfoque del aprendizaje por vía de la acción (*action learning*):

los 3 500 trabajadores de GE, en equipo, debían resolver los problemas de negocios identificados por los dirigentes de la compañía. En los nuevos programas de desarrollo personal se empezaron a ventilar problemas como el mercado financiero de la India y de qué modo competir con Electrolux, Toshiba o ABB, Asea Brown Boveri. Al término del mes, frente a Welch y la dirección de GE, cada equipo hacía una presentación de las soluciones. Como reflejo del imperativo de la competencia global, los ejecutivos estudiantes de GE pasan por la biblioteca, aprenden haciendo y se dirigen al aeropuerto para enfrentar al mundo a través de entrevistas e investigaciones. Pies en marcha y manos a la obra. ●

Por ello, las organizaciones mecanicistas y burocráticas proliferaron durante la mayor parte del siglo xx. Con la era del conocimiento el cambio se aceleró y el mundo de los negocios se convirtió en un entorno inestable y turbulento, propio para las organizaciones orgánicas y flexibles que se adaptan mejor a las nuevas condiciones ambientales. Las particularidades del mode-

lo orgánico son: reducción de los niveles jerárquicos y descentralización, control y dirección del desempeño en manos de las propias personas, puestos rotatorios y en constante redefinición, tareas cada vez más complejas y diferenciadas, ya no individuales sino desempeñadas por equipos multifuncionales, autodirigidos y con facultades, interacción constante para buscar la eficacia, órganos flexi-

Ambiente estable y previsible	Ambiente inestable e imprevisible
<ul style="list-style-type: none"> Las demandas del producto o del servicio que ofrece la organización son estables y previsibles. El ciclo de vida del producto es largo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las demandas del producto o servicio que ofrece la organización cambian drásticamente, porque los competidores introducen productos mejorados.
<ul style="list-style-type: none"> Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Los competidores hacen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y en sus productos/servicios.
<ul style="list-style-type: none"> La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y evolutivos. La necesidad de cambios en los productos/servicios se puede prever anticipadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son rápidos e intensos. Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo para lograr innovar constantemente.
<ul style="list-style-type: none"> Las políticas gubernamentales cambian poco en cuanto a la regulación y los impuestos de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas gubernamentales cambian rápidamente en cuanto a la regulación y los impuestos para ir de la mano con la oleada de nuevos productos/servicios que introducen las empresas.

Figura 13.1 El ambiente estable en comparación con el cambiante.

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Se da importancia a la cadena de mando. • División funcional del trabajo: problemas y tareas de la organización como un todo, sin que sean descompuestos en actividades especializadas. • Los puestos son sumamente especializados, definitivos y permanentes. • La jerarquía formal se utiliza para la coordinación. • Las descripciones del puesto son detalladas con la intención de presentar una definición precisa de los derechos, las obligaciones y los métodos técnicos para desempeñar cada trabajo. • La interacción entre trabajadores es vertical entre el superior y los subordinados. • Las instrucciones y las decisiones que toman los superiores rigen el comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupación por la cadena de mando. • Estructura de trabajo por divisiones y autosuficiente. La responsabilidad ante el trabajo no se considera un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos. • Los puestos no tienen una definición clara, sino que se ajustan continuamente y se redefinen según lo exige la situación. • La comunicación se transmite por una estructura matricial o en forma de red. • La comunicación es más lateral que vertical y se hace más hincapié en la consulta que en el mando. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones. • El comportamiento fomenta que los trabajadores recurran al autocontrol.

Figura 13.2 Las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.²

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LO QUE LAS EMPRESAS TIENEN POR DELANTE³

La investigación del Progep —Programa de Estudios en Gestión de Personal— de la FEA/USP (Facultad de Economía y Administración de São Paulo, Brasil) efectuada en el año 2003 arroja tres desafíos que concentrarán la atención de los administradores:

1. Ampliar los mercados en los que actúa la empresa (57%).
2. Reducir costos (39.8%).
3. Promover estructuraciones internas (29.6%).

Las estrategias competitivas consideradas más relevantes para sus negocios son:

1. Orientación a la excelencia en las operaciones, mediante la revisión de procesos y la reducción de cos-

tos como estrategias cruciales (para 37.6% de las empresas investigadas).

2. Orientación a los servicios (22.6%).
3. Búsqueda de cercanía con el cliente (18.8%).
4. Innovación de productos (16.7%).

Las competencias organizacionales consideradas cruciales son:

1. Administración de recursos humanos, con una calificación destacada (73.4%).
2. Administración de negocios (59.9%)
3. Administración de innovación de productos (40.8%)

Esta arquitectura estratégica exigirá un modelo de administración de personas bastante diferente del modelo que aún prevalece en la mayoría de las organizaciones. ●

bles y cambiantes, cada vez más sustituidos por equipos; en fin, un modelo dinámico e innovador que busca la flexibilidad y la adaptación al mundo exterior.

El actual tránsito a un ambiente inestable provoca que las organizaciones migren de una estructura mecanicista y tradicional a una orgánica y moderna. Una

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

Pedro Behring consideró que la primera medida era dotar a Banco Planetario de una nueva estructura organizacional basada en equipos. La segunda, el cambio de la cultura tradicional por una nueva cultura, sustentada en el capital humano y la participación de las personas. Pero ¿cómo

hacer todo eso en una organización tradicionalista y territorialmente dispersa? Pedro pidió al director de recursos humanos que presentara una sugerencia. ¿Usted qué haría en su lugar? ●

verdadera oleada de reorganizaciones ha sido la responsable de esta migración.

Una oleada de reorganizaciones

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa oleada de reorganizaciones en las grandes corporaciones del mundo entero. Se habló mucho de reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*, reestructuraciones, fusiones, tercerización (*outsourcing*), cuarterización y cosas así. Las grandes organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar en términos de estructura organizacional y de organización del trabajo. No lo hicieron por la simple vanidad de

ostentar una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de volverse más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas. Muchas de ellas comprimieron la jerarquía, recortaron niveles intermedios e invirtieron las cosas, hicieron que las personas que se relacionan con el cliente externo se convirtieran en los elementos más importantes de la organización. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, el personal de la línea del frente empezó a servir horizontalmente al cliente, con la organización en la retaguardia o como herramienta de trabajo, como fue el caso de SAS (Scandinavian Airlines System). En esta oleada de reestructuraciones y reorganizaciones, las personas dejaron de ser un recurso productivo, o mero agente pasivo de la administración, para volver-

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL CONOCIMIENTO COMO RIQUEZA

El conocimiento es una mezcla de experiencia condensada, valores de informaciones contextuales y discernimiento (*insight*) de una persona, el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas. En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en cuanto a los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística

que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento deja de evolucionar, se convierte en una opinión o, lo que es peor, en un dogma. Por su importancia, ahora se considera que el conocimiento es un activo corporativo y las empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor en otros activos con otros activos tangibles.⁴ Cuanto más domine el conocimiento a las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento: el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. La inteligencia humana está en la base de todo ello.⁵ ●

 NOTAS

LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves, por medio de la confidencialidad, la administración del conocimiento (*knowledge management*) busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en que unos pocos detenten el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo, y no en retenerlo o esconderlo.

se un agente activo y proactivo del negocio. Los activos tangibles —como el capital financiero, las instalaciones y la maquinaria—, que se compran en cualquier lugar del mundo como *commodities*, perderían espacio ante los activos intangibles —como los conocimientos, las habilidades y las competencias— que se deben construir a la medida.

Administración del conocimiento corporativo

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la

capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente.⁶ Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor.

El conocimiento va más allá de lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. También es lo que la organización sabe y conoce y que agrega continuamente, proveniente de fuentes internas y externas durante años o décadas.

Sin embargo, el conocimiento no se forma por azar. Debe ser administrado. La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales.⁷ Cuando se habla de generar valor, ello implica

 NOTAS

DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento.* Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para tal efecto. Otras señalan a un ejecutivo de alto nivel —como gerente del conocimiento— para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento.* Derribar barreras y crear mecanismos para el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica un cambio de cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento y ha traído una nueva concepción de la capacitación (y el aprendizaje) como un proceso de comunicación de conocimiento. Así, los profesionales de la administración de personas se vuelven agentes del aprendizaje y consultores de desempeño.
3. *Administrar resultados.* Para saber cuál es la forma de administrar el conocimiento que ayude más a producir o a ahorrar dinero y a documentar el impacto económico.

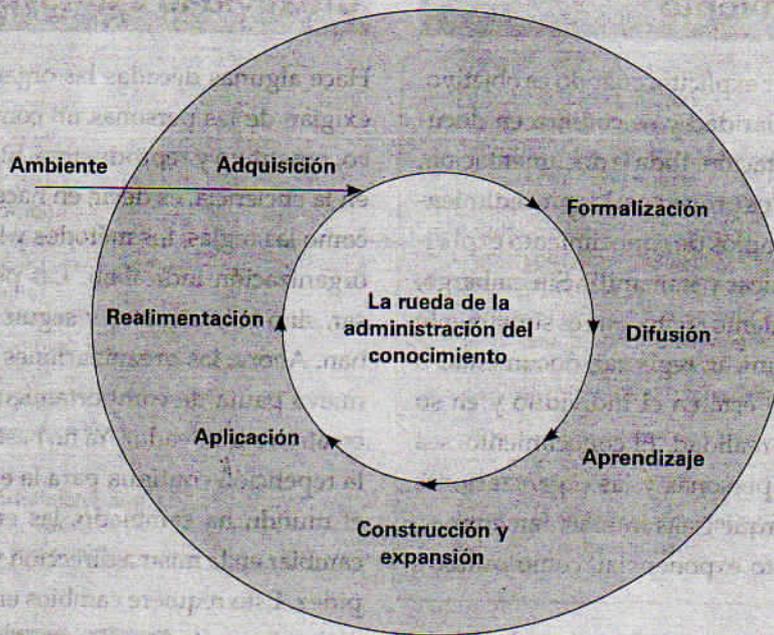


Figura 13.3 La rueda de la administración del conocimiento.

que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones.

El capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como:⁸

- Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios.
- Información: conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- Habilidades desarrolladas por los colaboradores.
- Solución de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

Todo lo anterior se une y orienta a crear valor agregado de forma continua para todos los miembros de la institución. En pocas palabras, es la suma de lo que sa-

ben todos los elementos de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado y para su futuro.

La administración del conocimiento busca identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. Significa crear, captar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimientos. En resumen, la administración del conocimiento está ligada a la decisión de cuál es el conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y proporciona resultados. La tecnología de internet facilita la mayor parte de los sistemas de administración del conocimiento. No obstante su base tecnológica (*hardware* y *software*), la administración del conocimiento se refiere mucho más a las personas, las relaciones de trabajo y la comunicación. En realidad, es una filosofía administrativa que combina las buenas prácticas de la administración propositiva del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene por objeto mejorar el desempeño de los negocios.⁹

Tipos de conocimiento

El conocimiento puede ser explícito, cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación. Toda la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o que se puede comunicar y transmitir. Sin embargo, también existe el conocimiento tácito, que es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros,¹⁰ porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad. El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí, generando un crecimiento exponencial, como muestra la figura 13.4.

La administración del conocimiento parte de la base de la administración de la información que proporcione el *hardware* o *software*, necesarios para captar, organizar, formalizar, difundir y compartir la información para la educación corporativa.

La administración del conocimiento, como muestra la figura 13.6, incluye tres niveles de integración.

Creatividad e innovación

Hace algunas décadas las organizaciones mecanicistas exigían de las personas un comportamiento burocrático, repetitivo y reproductivo. El enfoque se concentraba en la eficiencia, es decir, en hacer las cosas exactamente como las reglas, los métodos y los procedimientos de la organización indicaban. Las personas no podían pensar, sino sólo ejecutar y seguir las órdenes que les daban. Ahora, las organizaciones orgánicas imponen una nueva pauta de comportamiento de las personas, uno creativo e innovador. Ya no basta con la eficiencia ni con la repetición continua para la ejecución de las tareas. Si el mundo ha cambiado, las empresas también deben cambiar en la misma dirección y cada vez con mayor rapidez. Esto requiere cambios en los productos y los servicios, los métodos y los procesos, los equipamientos y la tecnología, la estructura organizacional y los puestos, pero, sobre todo, en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo ello.

La creatividad es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es

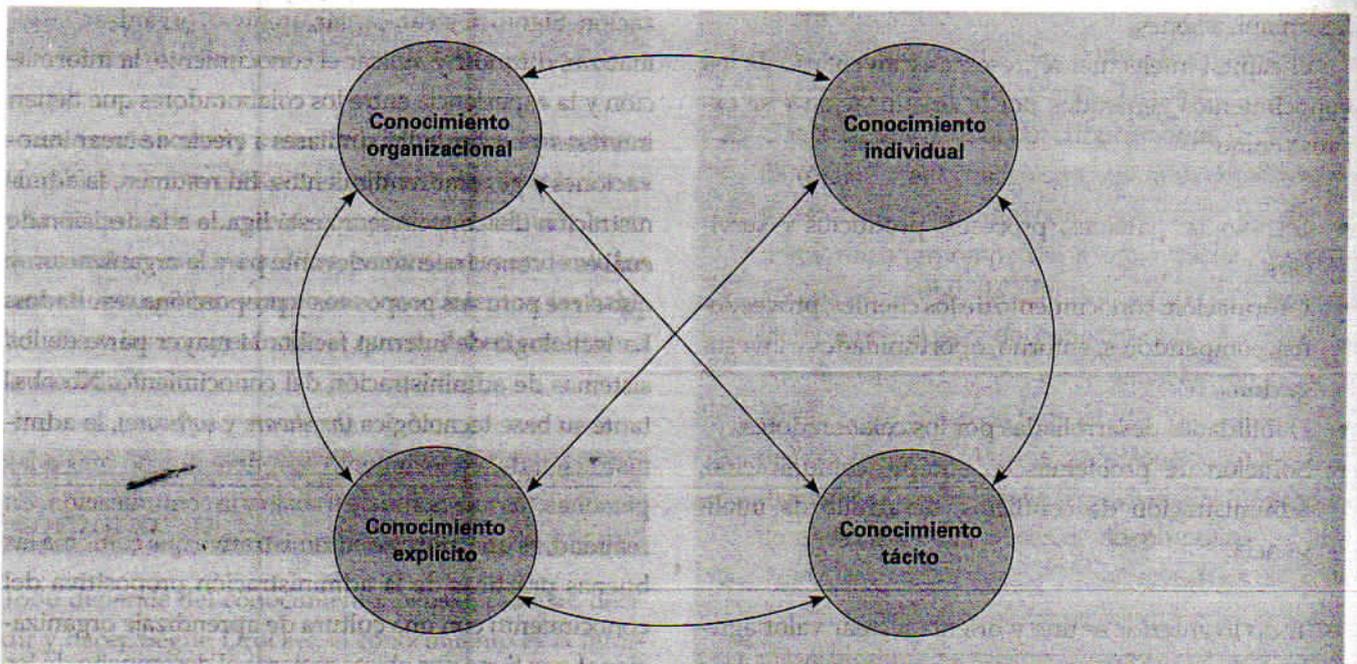


Figura 13.4 Los diferentes tipos de conocimiento requieren diferentes enfoques de la administración del conocimiento

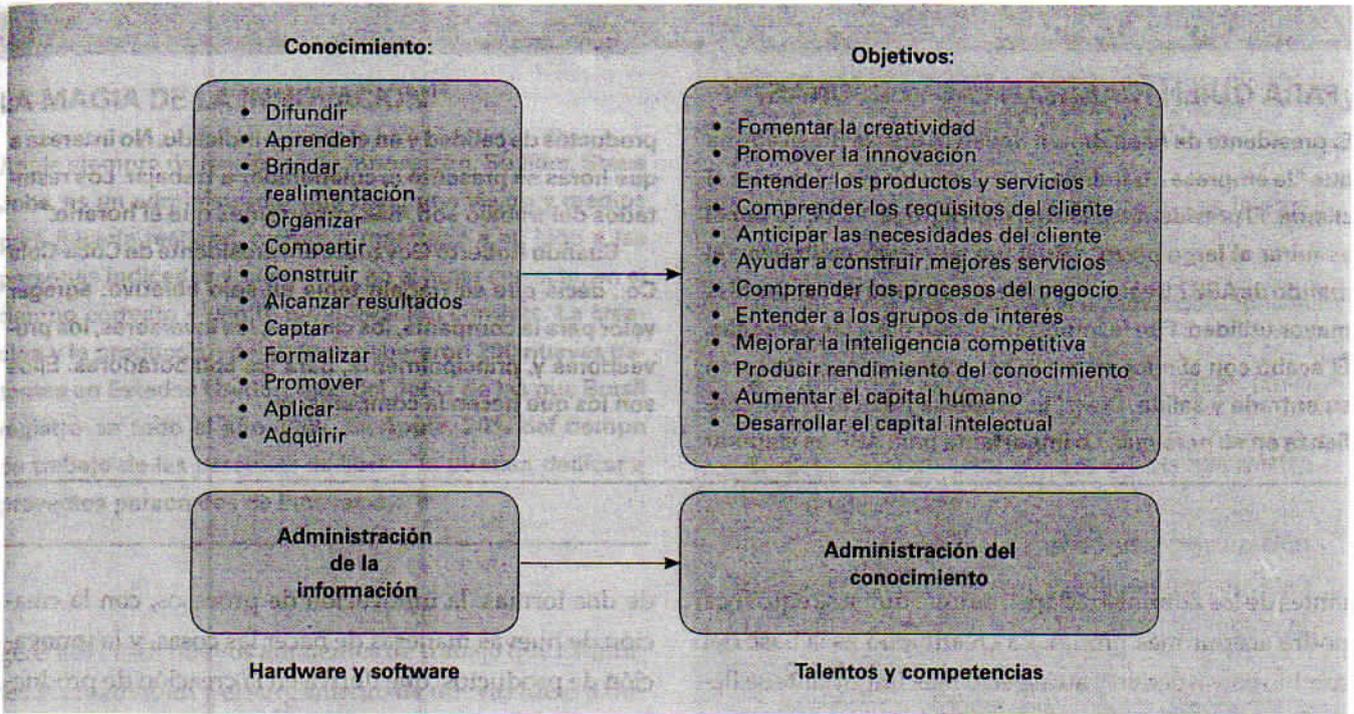


Figura 13.5 Transformación del conocimiento en riqueza organizacional.

esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las

facultades atribuidas a las personas (*empowerment*) para estimular la creatividad individual y grupal. Al parecer, la habilidad para fomentar la creatividad y tolerar los errores hoy es una de las responsabilidades más impor-



Figura 13.6 La pirámide de los tres niveles de la administración del conocimiento.¹¹

▲ LA ARH HOY EN DÍA

¿PARA QUIÉN TRABAJAN LAS PERSONAS?¹²

El presidente de Asea Brown Boveri (ABB) de Brasil afirma que "la empresa no trabaja para el presidente, sino para el cliente. El presidente está aquí para agregar valor. Su papel es mirar al largo plazo". ¿Cuál fue su mayor realización al mando de ABB? Según él, no fue el aumento de ventas ni la mayor utilidad. Fue la importancia que dio a las personas. Él acabó con el reloj para que los colaboradores checaran su entrada y salida. Dice: "La empresa debe mostrar confianza en su personal. Lo importante para ABB es elaborar

productos de calidad y en el tiempo indicado. No interesa a qué horas se presenta el colaborador a trabajar. Los resultados del trabajo son más importantes que el horario."

Cuando Roberto Goyzueta era presidente de Coca-Cola Co., decía que su trabajo tenía un solo objetivo: agregar valor para la compañía, los clientes, los inversores, los proveedores y, principalmente, para los colaboradores. Ellos son los que hacen la compañía. ●

tantes de los administradores, porque quien se equivoca podrá acertar más pronto. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación.

La innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica.¹³ Es el acto de converger en nuevas ideas para aplicaciones concretas en una situación. En las organizaciones esas aplicaciones concretas se presentan

de dos formas: la innovación de procesos, con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados.

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye un apoyo intensivo a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). La invención se refiere al desarrollo de nuevas ideas. Ahora se requiere que los

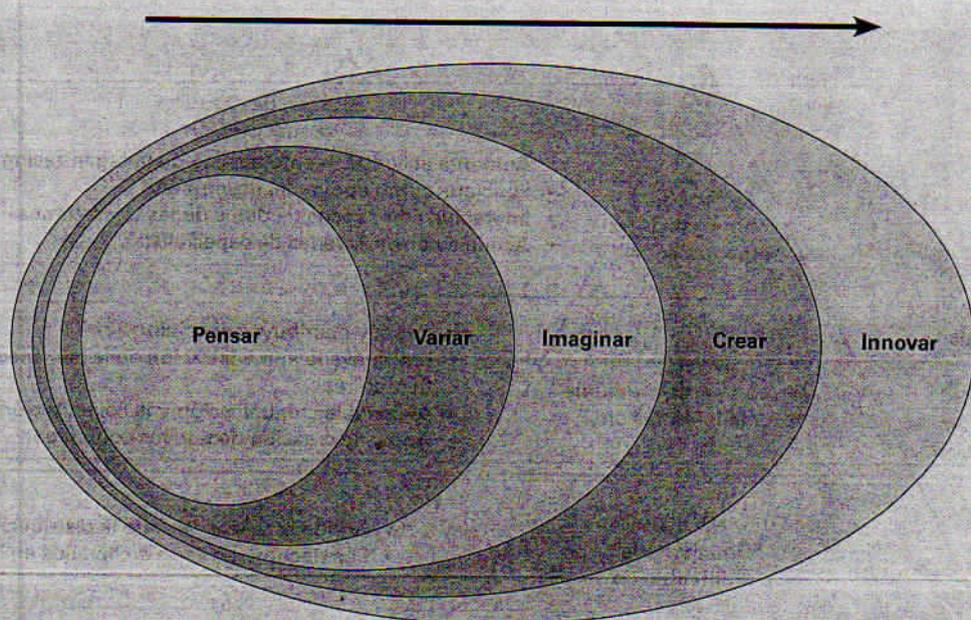


Figura 13.7 Los caminos de la innovación.¹⁴

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA MAGIA DE LA INNOVACIÓN¹⁵

Apple siempre da lecciones de innovación. Su líder, Steve Jobs, es un administrador que tiene una visión y medios para hacerla realidad, recluta y mantiene a su lado a las personas indicadas y, claro está, en el lugar correcto, en el tiempo correcto y con la remuneración correcta. La creación y la producción del iPhone generaron 200 nuevas patentes en Estados Unidos, más del doble de las que Brasil registró en todo el año 2005. En Apple, 20% del tiempo de trabajo de las personas es libre y lo pueden dedicar a proyectos personales de innovación. ●

gerentes creen nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. La aplicación se refiere a la utilización de los inventos para extraer su valor y sacar provecho de ellos. En este caso, los administradores deben asegurar la implantación de buenas ideas para nuevos o diferentes procesos de trabajo. Deben asegurar que el potencial comercial de las ideas para nuevos productos o servicios se realice a plenitud.

NOTAS

CÓMO CREAR UNA ESTRUCTURA PARA LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para generar un ambiente de creatividad en la organización es preciso:

1. Instituir y fomentar un programa de sugerencias en la organización.
2. Desarrollar grupos que generen ideas (*lluvia de ideas*).
3. Crear oficinas para la creación o la administración de conceptos.
4. Crear centros de creatividad en la organización.
5. Desarrollar círculos de calidad y de creatividad.
6. Elaborar programas de entrenamiento en creatividad.
7. Instituir un programa de mejora continua y de incremento de la innovación.
8. Investigar y desarrollar ideas con las personas.
9. Sostener reuniones de creatividad con regularidad.
10. Desarrollar a las personas para que actúen como facilitadoras de la creatividad.

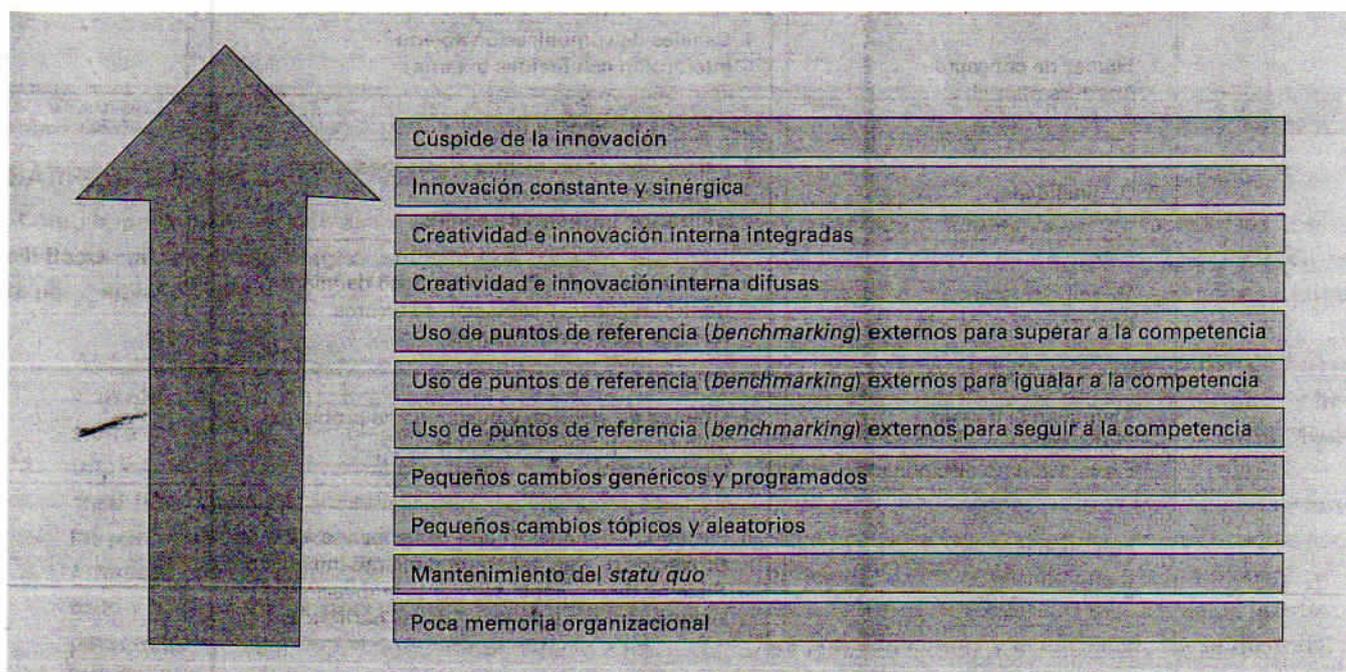


Figura 13.8 Los niveles de innovación en las organizaciones.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetario, Pedro Behring buscó estimular la creatividad y la innovación. Aun cuando en buena parte de las actividades del banco predominan ciertos aspectos burocráticos y rutinarios, Pedro quería oxigenar y renovar su empresa, enfocarla totalmente en el cliente externo y fomentar el trabajo en equipo. Para empezar, derribó muros y símbolos

jerárquicos (como oficinas de ejecutivos, estacionamiento privado, restaurantes y baños separados) a efecto de acercar a todos los trabajadores. Quería que el Departamento de Recursos Humanos le echase una mano en estas medidas. ¿Usted cómo actuaría si fuera el director de recursos humanos? ●

El proceso de innovación

Los profundos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales son las grandes características del mundo actual. Estas condiciones de cambio y de transformación influyen enormemente en las organizaciones. En ellas, los administradores se deben ocupar de estimular, apoyar y alcanzar la innovación por medio de las personas.

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas.¹⁶

1. *La creación de ideas* proporciona nuevas formas de conocimiento en razón de descubrimientos, extensiones de conocimientos actuales o creatividad espontánea por la inventiva de las personas y la comunicación con otras.
2. *La experimentación inicial*, cuando las ideas son probadas por primera vez, en forma de conceptos, de prototipos o de muestras, en discusiones con otras personas, clientes, consumidores o técnicos.

La persona creativa	La organización creativa
1. Fluidez de conceptos Apertura mental	1. Canales de comunicación abierto Interacción con fuentes externas Territorios sobrepuestos. Sistemas de sugerencias, técnicas grupales (<i>lluvia de ideas</i>)
2. Originalidad	2. Asignación de problemas a no especialistas Atribuciones excéntricas Utilización intensiva de equipos
3. Menor autoridad Mayor independencia	3. Descentralización. Posiciones poco definidas Control relajado. Aceptación de errores Normas para correr riesgos
4. Alegría en el trabajo Curiosidad Exploración no disciplinada	4. Libertad de elección y búsqueda de problemas Cultura amplia y más flexible Libertad para discutir ideas
5. Persistencia Compromiso Enfoque dirigido	5. Recursos asignados al personal creativo y a proyectos que no tienen rendimiento inmediato Sistema de recompensas por la innovación Asignación de responsabilidades periféricas

Figura 13.9 Características de las personas y las organizaciones creativas.¹⁷

 NOTAS

SUGERENCIAS PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL¹⁸

1. *Desarrolle la aceptación del cambio.* En la organización, las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios, para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus administradores en la toma de decisiones y en los asuntos que les conciernen, como la seguridad de empleo, por ejemplo, que son discutidos cuando los cambios son planificados e implantados. Esto elimina posibles resistencias personales a los cambios.
2. *Fomente las nuevas ideas.* Los administradores, desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a las nuevas ideas y enfoques. Para fomentar la creatividad, los administradores deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.
3. *Permita una mayor interacción.* Se puede promover un clima permisivo y creativo si brinda a las personas la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las nuevas perspectivas para la solución de los problemas.
4. *Tolere los errores.* Muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible ponerlas en práctica. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando éstas no conduzcan a una solución posterior.
5. *Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos.* La creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Por eso los administradores señalarán líneas de orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.
6. *Ofrezca reconocimiento.* Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. Cuando los administradores ofrecen reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, deben demostrar que la organización valora el comportamiento creativo.

X EVALUACIÓN CRÍTICA

BARRERAS PARA LA INNOVACIÓN¹⁹

¿Cómo impedir la innovación en su empresa? ¡Es muy fácil! Basta con seguir estas reglas para eliminar todo intento por innovar o crear:

1. *Aislamiento de la alta gerencia;* promover los desacuerdos entre las personas y crear un clima de aversión a los riesgos y a las responsabilidades.
2. *Intolerancia a las diferencias;* negar la diversidad, crear homogeneidad y calificar de problemáticas a las personas que cuestionan el *statu quo*.
3. *Intereses ocultos;* enfocarse en las partes y no en el todo y hacer hincapié en la defensa de los intereses personales en lugar de los intereses generales o de los clientes.
4. *Acortar los horizontes;* hacer hincapié en los objetivos de corto plazo y no vislumbrar el potencial de las nuevas ideas, capaces de generar ganancias a largo plazo.
5. *Imponer el pensamiento racional;* tratar de hacer que la creatividad sea un proceso burocrático y hacer hincapié en los programas en sí y no en los resultados.
6. *Incentivos inadecuados;* utilizar recompensas y funciones para reforzar las rutinas, desalentar las sorpresas y las diferencias ligadas a la innovación.
7. *Burocracia excesiva;* dar fuerza a las reglas, la rutina, los procedimientos y la eficiencia; así se frustran la creatividad y la innovación. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Estamos en la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que aprenden a través de las personas, los valores y los sistemas que les permiten cambiar y mejorar continuamente su desempeño en razón de las lecciones de la experiencia. Las piedras maestras del aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación. Las organizaciones y sus administradores se deben adaptar constantemente a las nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar. Esto requiere de una administración progresista. En opinión de Peter Senge, autor del libro *The Fifth Discipline*,²⁰ los administradores deben estimular y conducir el cambio para crear organizaciones que aprendan. Las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar. Esto requiere de cinco disciplinas:²¹

1. **Modelos mentales.** Las personas deben descartar sus viejos modos de pensar y las rutinas estandarizadas para resolver problemas o desempeñar sus trabajos y adoptar nuevas maneras de investigar, comprobar y mejorar.
2. **Dominio personal.** Las personas deben expandir sus habilidades para crear e innovar, y comunicarse abiertamente con otros (a lo largo de las fronteras

verticales y las horizontales) sin temor a críticas o sanciones.

3. **Sistemas de pensamiento.** Las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente, como parte de un sistema de relaciones y no simplemente en cosas estáticas.
4. **Visión compartida.** Las personas deben tener una visión común y compartida de lo que pretenden crear.
5. **Aprendizaje en equipo.** Las personas deben trabajar juntas para intercambiar las experiencias y los conocimientos de los distintos miembros de los equipos con el objeto de convertirlos en una acción coordinada e innovadora y de interesarse en un diálogo.

El aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización. Conduce a la creatividad y a la innovación. Aun cuando parezca un producto, el aprendizaje organizacional es un proceso, y no es fácil que los procesos se revelen de suerte que todo el mundo los pueda ver. Por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, misma que será su principal ventaja competitiva.²² ●

3. **Determinación de la viabilidad.** La viabilidad y el valor financiero de las ideas deben ser examinados mediante estudios formales que identifican los costos y los beneficios potenciales, así como los mercados y las aplicaciones potenciales.
4. **Aplicación final.** Se presenta cuando el nuevo producto finalmente se comercializa y cuando se pone a la venta en el mercado abierto o cuando el nuevo proceso es implantado como parte de la rutina normal de las operaciones.

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones. Esto significa que ambas dependen de la cultura organizacional, 3M—una de las compañías estadounidenses más innovadoras y exitosas del mundo— atribuye su éxito a la creatividad

de sus trabajadores. ¿Cómo lograrlo? Por medio de una cultura organizacional sumamente abierta y participativa, que privilegia a las personas. La libertad y la franqueza imperan en la organización. A efecto de fomentar la creatividad de las personas, 3M proporciona un tiempo al colaborador para que haga lo que mejor le parezca, dentro de su horario de trabajo. Esta libertad interna provoca que 3M consiga la proeza de lanzar un producto nuevo cada semana.

Cambio organizacional

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy.²³ El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas,

en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

El proceso de cambio

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.²⁴

1. La *descongelación* se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.
2. *Cambio*. Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
3. La *recongelación*. Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el re-

fuerzo positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio.

Un agente de cambio es la persona, interna o externa a la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o uno externo. El agente de cambio cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio. Los especialistas en administración de personal se perfilan como los consultores internos, mientras que los gerentes de línea se convierten en agentes de cambio dentro de las organizaciones. Para fungir como facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de modo que incentive las etapas de descongelación, cambio y recongelación, como muestra la figura 13.10.

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio —el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin— que se rompe cada vez que se introduce un intento de cambio. El cambio empieza a sufrir presiones positivas (de apoyo e impulso) y presiones negativas (de oposición y resistencia) creando un campo de fuerzas. Cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el intento de cambio tiene éxito y éste ocurre en efecto. Por otra parte, cuando las fuerzas negativas son más grandes que las positivas, el intento por cambiar fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja situación.

El agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para conducir el proceso de cambio con eficacia. Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. En realidad, el proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue una pauta común. Surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio, como muestra la figura 13.11.

Descongelación	Cambio	Recongelación
Tarea del administrador: Crear el sentimiento de que se necesita un cambio	Tarea del administrador: Implantar el cambio	Tarea del administrador: Estabilizar el cambio
Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para la creatividad y la innovación, los riesgos y los errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que tienen un comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias al cambio que se manifiestan. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados para las tareas, las personas, la cultura, la tecnología y/o la estructura. • Acción para poner en práctica los cambios. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de aceptación y de continuidad de los nuevos comportamientos. • Estímulo y apoyo necesarios para los cambios. • Uso de recompensas contingentes del desempeño y del refuerzo positivo.

Figura 13.10 Las fases del proceso de cambio.

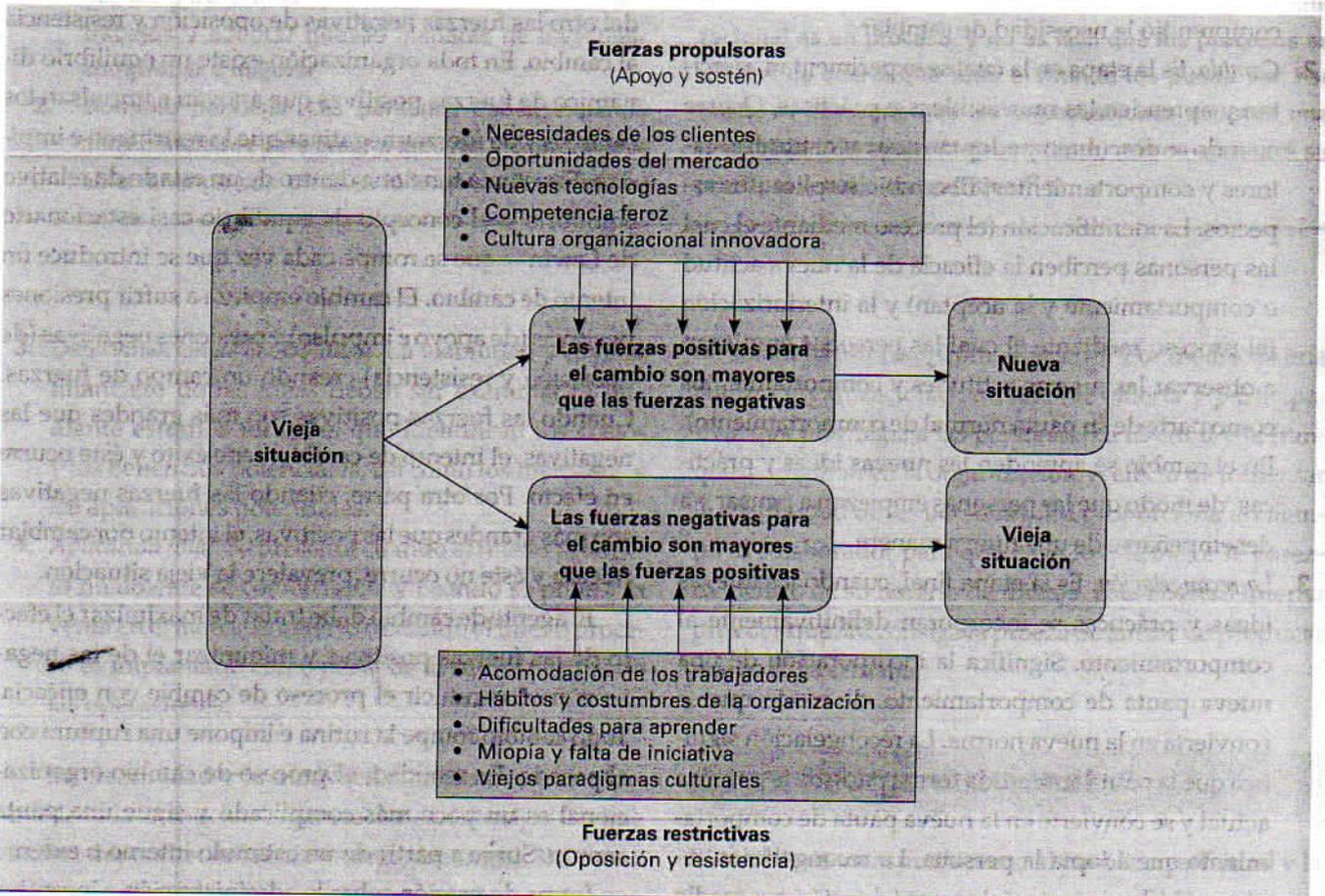


Figura 13.11 Las fuerzas positivas y negativas en el proceso de cambio.²⁵

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

Pedro Behring quería hacer mapas de las fuerzas positivas y negativas del proceso de cambio que quería implantar en el Banco Planetario. El director de recursos humanos

acudió a ayudarlo con este fin. ¿Usted cómo procedería en este caso? ●

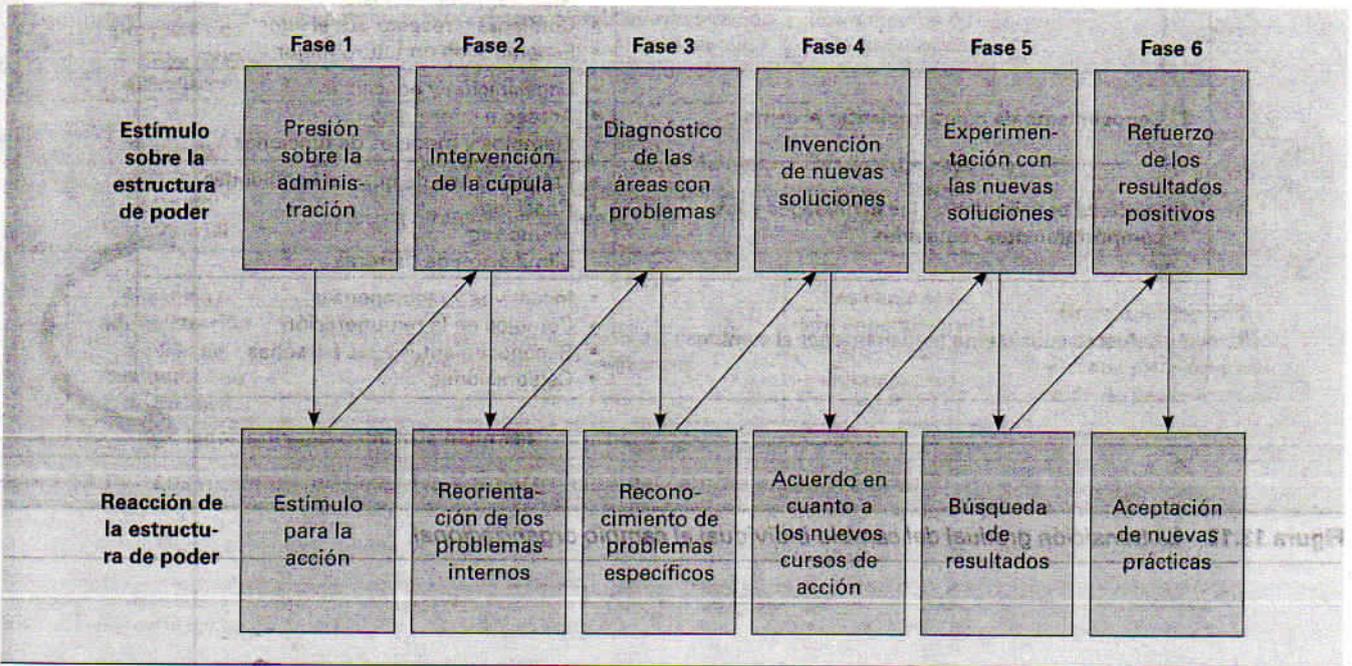


Figura 13.12 Las seis fases del cambio organizacional.²⁶

El cambio produce nuevas prácticas e innova soluciones, pero para que éstas funcionen plenamente, es necesario que las personas también cambien. Ése es el papel del desarrollo de las personas.

Administración del cambio

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Es el viejo problema de la gallina y el huevo. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se

debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr el cambio. De ahí en adelante se podrá cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas —como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional—, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.²⁷

La mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. ¡Falso! La administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistémico. La figura que se presenta a continuación nos brinda una idea de los cinco

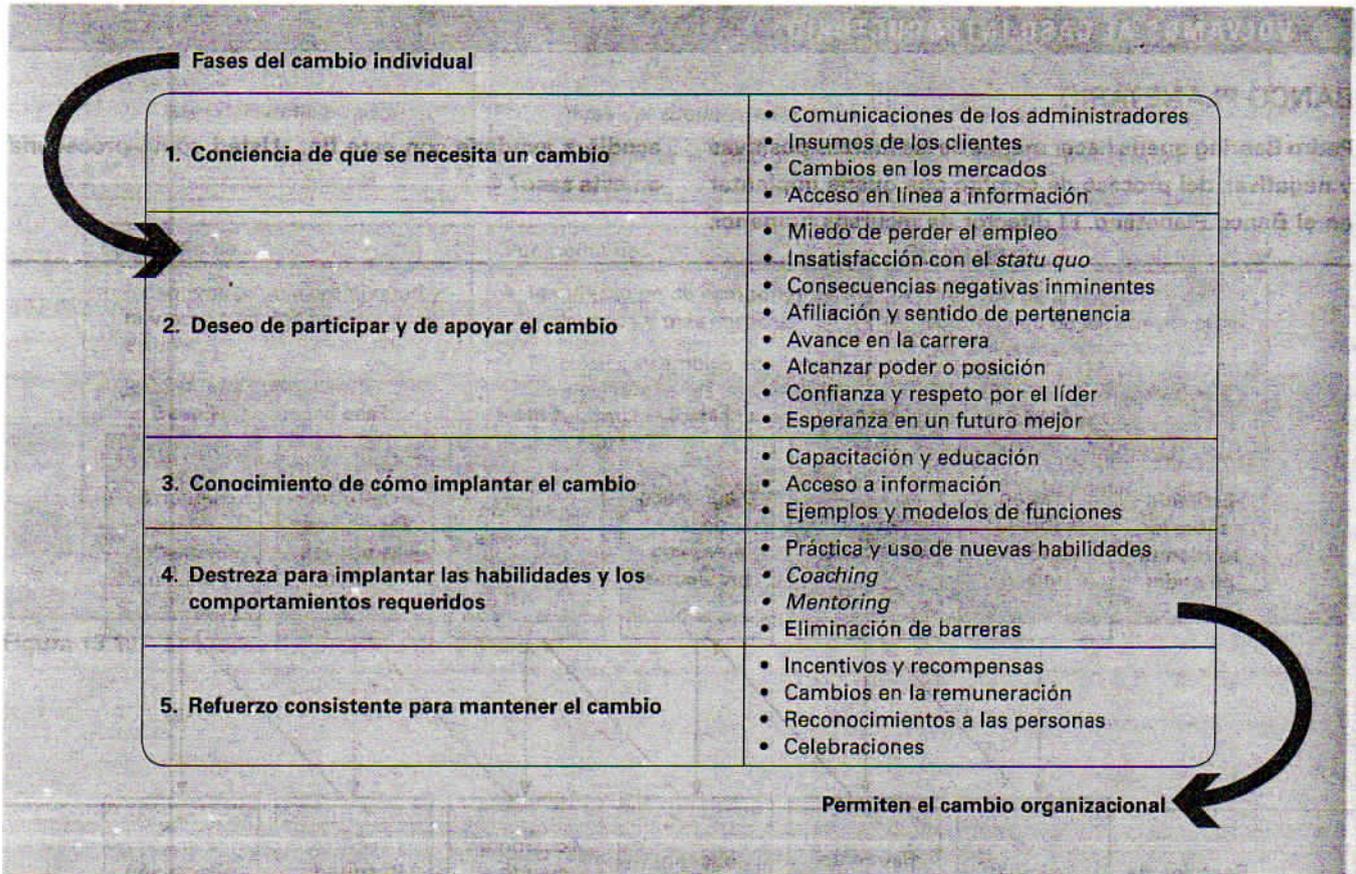


Figura 13.13 La transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.

niveles de la administración del cambio organizacional. El nivel más alto —la competencia organizacional para el cambio planificado— muestra la administración del cambio en todos los niveles de la organización y en todas las áreas del negocio.

Desarrollo de personas

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. Las diferencias entre ambos fueron explicadas antes. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar

el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.²⁸ El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

5	Competencia organizacional para el cambio planeado	La administración del cambio competente es evidente en todos los niveles de la organización y forma parte de la propiedad intelectual de la organización y de su eje competitivo.	Procesos globales de mejora continua	<p>La organización tiene una elevada capacidad de respuesta y es muy lucrativa</p>  <p>Gran volumen de fallas en los proyectos, elevada rotación y pérdida de productividad</p>
4	Pautas organizacionales para el cambio, planificado	Pautas organizacionales amplias con parámetros desarrollados considerablemente para administrar y liderar el cambio organizacional.	Selección de un enfoque común	
3	Múltiples proyectos de cambio muy difundidos	El enfoque comprensivo para la administración del cambio se aplica a múltiples proyectos, pero no hay un enfoque sistémico.	Los ejemplos de mejores prácticas son evidentes	
2	Proyectos aislados de cambio superficial	Algunos elementos de la administración del cambio se aplican a proyectos aislados que implican a diferentes áreas de la organización.	Se usan diversas tácticas, pero sin consistencia	
1	Ausencia o administración ad hoc de cualquier tipo de cambio	Poca o ninguna administración del cambio es empleada en la organización.	Las personas son dependientes y sin práctica alguna o plan formal	

Figura 13.14 Los distintos niveles de la administración del cambio organizacional.²⁹

NOTAS

DEFINICIÓN DE DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN³⁰

- *El desarrollo organizacional* es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.
- *El desarrollo gerencial* es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de la administración de personas.
- *El desarrollo personal* está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- *La capacitación*, compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.
- *La educación* es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Geus afirma que la organización exitosa es aquella que aprende eficazmente. La habilidad para aprender antes que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable. Cuando se fomenta el aprendizaje, las personas serán capaces de:³¹

1. Desarrollar nuevas competencias, para comprender los negocios y las causas y los efectos de ciertas decisiones estratégicas.
2. Llegar a una nueva *inteligencia* de la forma en que la misión de la organización influye en las decisiones cotidianas de la organización.
3. Visualizar nuevos horizontes, combinando la nueva *inteligencia* y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad lo que deben alcanzar y cómo lograrlo.
4. Sentirse recompensadas por su trabajo, porque las personas se sienten más satisfechas y realizadas con lo que hacen cuando aprenden y desarrollan sus habilidades y competencias. Cuando las personas se sienten bien recompensadas por su trabajo, se suelen volver excelentes trabajadores, comprometidos con los objetivos de la organización, factor que contribuye al desarrollo y el éxito de las organizaciones a largo plazo. ●

Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:³²

1. *La rotación de puestos.* Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.
2. *Puestos de asesoría.* Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. *Aprendizaje práctico.* Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
4. *Asignación de comisiones.* Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resol-

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para trans-

formar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

ver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

5. *Participación en cursos y seminarios externos.* Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.³³ British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje.³⁴
6. *Ejercicios de simulación.* La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja

de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.

7. *Capacitación fuera de la empresa.* Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.
8. *Estudio de casos.* Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. *Juegos de empresas*, también llamados *management games* o *business games*. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. *Centros internos de desarrollo o in house development centers.* Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
11. *Coaching.* El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas.³⁵

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. *Tutoría o mentoring.* Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización.³⁶ El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización.³⁷

Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.³⁸ Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político. Empresas como Motorola, Tenneco y Prudential promueven internamente a los gerentes que brindan tutoría y tienen éxito en el sistema corporativo de apoyo a los trabajadores.³⁹ En este sistema de sostén, el mentor guía y orienta al candidato y responde por él en los círculos más altos de la organización. Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

2. *Asesoría de los trabajadores.* El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un com-

portamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente. No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxi-

X EVALUACIÓN CRÍTICA

AMPLIAR LOS CONOCIMIENTOS EVITA EL DESEMPLEO⁴⁰

Ante la situación socioeconómica actual, a las personas y a las organizaciones les preocupan más los índices de desempeño que un fenómeno menos visible, pero mucho más grave: la erosión que provoca la diferencia entre la velocidad de los cambios tecnológicos que requieren que la fuerza de trabajo tenga nuevos conocimientos y habilidades y su velocidad para reaprender.

El rápido desarrollo de conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo (trabajo temporal, trabajo de medio tiempo). Se trata de la vieja negentropía. En un ambiente de hipercompetitividad, sólo sobrevivirán las empresas más ágiles, aquellas que sean capaces de adelantarse al proceso de cambio y que inclinen el factor de la sorpresa a su favor. Estas ventajas competitivas no son permanentes y se deben crear continuamente. Por tanto, para esta construcción es necesario cumplir con las condiciones de tener una visión, de anticipar el futuro en los negocios del sector y de contar con el compromiso de las personas. Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva autosustentable son los activos humanos. Sólo podrán sobrevivir y ser líderes del mercado aquellas organizaciones que consideren al trabajo no sólo como el uso de brazos y músculos sino que, sobre todo, lo consideren como el desarrollo de la mente y de la emoción.

Cada día el conocimiento es más un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas, y ello supone la creación de organizaciones de aprendizaje capaces de administrar el cambio a su favor. El aprendizaje de las organizaciones es un asunto clave para la creación continua de la ventaja competitiva. ¿Qué

permite esta ventaja? Las personas, únicamente las personas. Sólo el desarrollo del potencial humano crea esa condición. ¿A final de cuentas qué es una organización de aprendizaje sino un grupo de personas que perfeccionan constantemente su capacidad para crear el futuro? Un futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Con esta filosofía surge la necesidad de que las empresas desarrollen una cultura que tenga a la persona como factor crítico para el éxito. El desarrollo del potencial humano, de su conocimiento y de sus habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y la responsabilidad, es la principal misión de sus dirigentes. La realización de las metas y las estrategias de la empresa deben depender cada vez más de la expansión del conocimiento de sus trabajadores. Por tanto, los requisitos para la admisión serán cada vez más altos y paralelos al gran esfuerzo que hace la empresa al invertir en educación y capacitación. Los conocimientos abarcan conceptos de la administración, la formación técnica, la educación conductual y la educación relativa a las pautas de servicio para beneficio de sus clientes. La consecuencia de ese esfuerzo es una mayor competitividad de la empresa y una mayor posibilidad de empleo para sus trabajadores. El poder legítimo de negociación de la fuerza de trabajo también crecerá en la medida en que se construya este nuevo escenario. El "capital humano" no es igual que los activos físicos, porque el dueño del capital no lo puede poseer ni administrar igual que el equipamiento o el dinero. Si los dueños del conocimiento no están satisfechos se irán a otra parte, y de ellos depende la innovación de productos, procesos y servicios. ●

to. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros

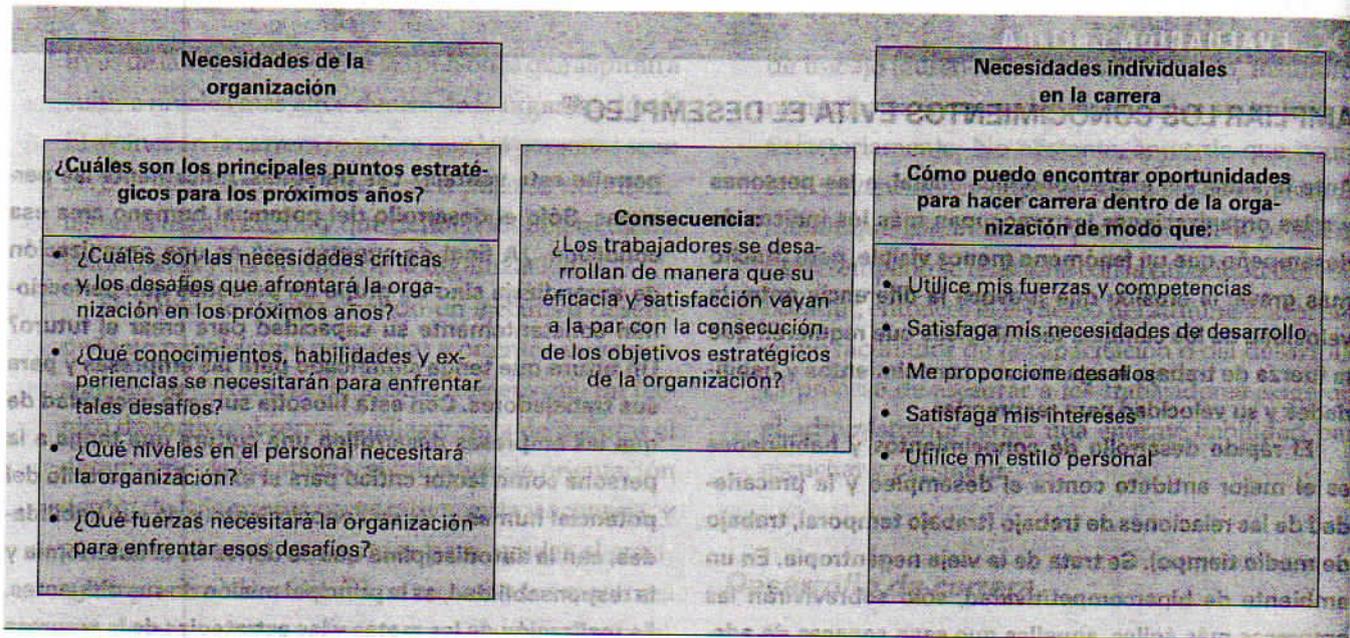


Figura 13.15 El sistema de desarrollo de carreras.⁴¹

de evaluación —los *assessment centers* estadounidenses— proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. *Las pruebas psicológicas*, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. *La evaluación del desempeño*, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.

4. *Las proyecciones de las promociones*, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. *La planificación de la sucesión* que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El *Leadership Continuity Program* (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de

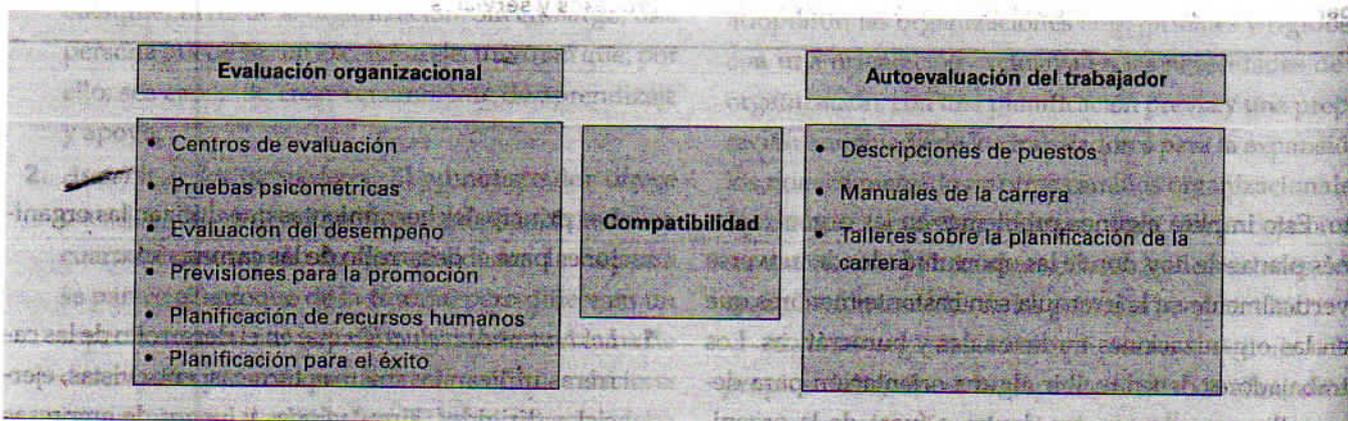


Figura 13.16 Principales herramientas de evaluación de las carreras.

las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual.

Orientación al personal

Además de esas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. *La asesoría individual de carreras* que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Coca-Cola y Disney cuentan con especialistas que se ocupan de esta asesoría. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de recursos humanos vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría. La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

2. *Los servicios de información para los colaboradores* sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que le pueden servir a las personas. Los más comunes son:

- *Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes*, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento ~~interno~~ y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
- *Los inventarios de habilidades, o banco de talentos*, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que

necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.

- *Los mapas de las carreras* son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
- *El centro de recursos para la carrera* es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y *software*. Kodak en su oficina matriz, en Rochester, Nueva York, tiene tres centros internos para las carreras, llamados Kodak Career Services, donde ofrece los servicios de consejeros profesionales para la carrera, una biblioteca, recursos educativos y programas formales de capacitación y desarrollo.

Programas de trainees

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.⁴²

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

PROGRAMAS EXITOSOS PARA HACER CARRERA⁴³

3M cuenta con un departamento de recursos para las carreras, donde se evalúa el desempeño y se planifican los recursos humanos de modo que se pueda tener un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y las de sus colaboradores. El departamento sistematiza y coordina el desarrollo de las carreras por medio de programas como los talleres para administradores y colaboradores, los asesores de carreras y la reubicación para carreras dobles.

Desde la década de 1980, la gigantesca compañía aeroespacial Boeing tiene un estilo de administración directo y controlado, con un enfoque participativo y orientado a los equipos. Su programa de desarrollo de carreras, llamado *Careers*, proporciona todos los recursos necesarios, entre otros el acceso directo de los colaboradores a terminales con programas computarizados que contienen descripciones de puestos, posibilidades de avance en la carrera y talleres. Además, *Careers* cuenta con la intensa participación de los gerentes de línea en varios programas.

British Petroleum (BP) fomenta que sus colaboradores desarrollen sus propias carreras, les ofrece un programa de desarrollo para mejorar sus habilidades, desempeño y satisfacción en los puestos. El proceso de autodesarrollo de las carreras tiene cinco etapas:

1. En la primera fase cada colaborador hace un ejercicio de autoevaluación de su entorno para definir qué habilidades, intereses y valores pretende desarrollar.

2. En la segunda fase se sugiere al colaborador que solicite realimentación de su gerente y de sus supervisores, compañeros, subordinados, familia y amigos en un círculo de 360°.
3. En la tercera fase el colaborador establece objetivos tanto para su cargo actual como para futuros puestos, de modo que pueda decidir si mejora su desempeño en su cargo actual o si asume nuevas responsabilidades a efecto de mejorar sus principales habilidades, o si se mueve horizontalmente. Así, crea una estructura real que sentará las bases para desarrollar y mejorar sus acciones, definir metas y obtener datos útiles en la realización de tales acciones y para identificar los recursos que necesita para realizarlas.
4. En la cuarta fase del proceso, o "hágalo usted mismo", el colaborador y su gerente deben llegar a un consenso sobre la evaluación, los objetivos y los planes de acción. Juntos hacen una lista de control que permite saber si el colaborador podrá alcanzar sus objetivos dentro de British Petroleum o cuáles son las calificaciones que debe superar.
5. En la quinta fase el colaborador y el gerente elaboran un plan de desarrollo personal que es programado de modo que el colaborador incremente sus habilidades y competencias y complete sus planes de acción. ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA EVALUACIÓN INTERNA DE KRONES⁴⁴

Los ejecutivos de la subsidiaria brasileña de Krones, el fabricante alemán de máquinas para embotellar refrigerante, con domicilio en Diadema, São Paulo, pasaron por un mal rato. Fueron sometidos a una auditoría. Se tuvieron que sentar frente a psicólogos, resolver las pruebas, contestar a entrevistas y participar en simulaciones de situaciones estresantes. La facturación de Krones aumentó cerca de ocho veces. La plantilla de colaboradores pasó de 110 a 1 200 y de 11 a 36 ejecutivos. El objetivo: saber si los super-

visores están preparados para garantizar el crecimiento de la empresa. El diagnóstico: sí lo están, pero necesitan capacitación y perfeccionamiento. El trabajo realizado por el despacho de consultoría Roland Berger utiliza la auditoría administrativa (*management audit*) para evaluar el capital humano de la empresa. La vida de cada ejecutivo se escribe en limpio: su carrera, su perfil emocional y profesional, sus competencias personales, etc. El trabajo es parte del Programa de Evaluación de Potenciales. ●

Desarrollo organizacional

La capacitación y el desarrollo se refieren al cambio que sufre la persona, es decir, se refieren al aprendizaje por parte del individuo. A continuación hablaremos de los instrumentos del cambio organizacional, es decir, del aprendizaje al nivel de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:⁴⁵

1. *Se sustenta en la investigación y la acción*, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente. En otros términos,

NOTAS

PROGRAMAS EXITOSOS DE TRAINEES

Empresas como Acesita, Johnson & Johnson, NEC, Nestlé, Avon, Banco Itaú, Embraco, Hewlett-Packard, Copesul, Cemig, Eletrosul, Hering e Itambé cuentan con programas de estancia para alumnos de administración, ingeniería, economía, contabilidad, computación, marketing, psicología, comercio exterior, derecho, química, farmacia, comunicación y agronomía. En la mayoría de esas estancias de entrenamiento, las personas son contratadas por medio del Centro de Integración Empresa-Escuela (CIEE).⁴⁷

utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, a continuación, un refuerzo positivo para estabilizar

CASO DE APOYO

LA CADENA DE HOTELES HYATT⁴⁶

DeCenzo y Robbins hablan de Darryl Hartley Leonard, el presidente del grupo hotelero Hyatt, quien subraya la importancia que los programas de capacitación tienen para el éxito de su empresa. Para que su organización sea exitosa en el competitivo mercado hotelero, sabe que todos los colaboradores, desde el presidente de la compañía hasta la más modesta recamarera, deben conocer a la perfección toda la operación diaria del hotel para que todos, con sus acciones conjuntas, puedan dejar satisfecho al cliente.

El grupo Hyatt instituyó el programa "un día de contacto con la realidad", una capacitación que busca preparar a los administradores para que comprendan mejor las actividades diarias que se desarrollan en cada hotel. El objetivo es que los administradores estén más cerca de la experiencia y del contacto directo con los clientes. Por ejemplo, un gerente de compras fue enviado a pasar "el día de contacto" con un empleado de limpieza del hotel de Chicago. Ese día se encontró con un enorme obstáculo: no tenía sábanas suficientes para cambiar las camas. ¿Por qué? Porque los gerentes corporativos de la matriz no suelen aprobar las solicitudes de compra de sábanas

adicionales. El gerente de compras tardó un día entero para conseguir que se aprobara la adquisición de sábanas y toallas para poder volver a los cuartos. Gracias a su experiencia de aprendizaje percibió cuánto tiempo se perdía.

Leonard concede una importancia especial al "día de contacto" de los colaboradores de Hyatt, porque sabe que si se proporciona nueva información a los ejecutivos respecto de acciones que afectan a los colaboradores y, en el extremo final, a los clientes, las relaciones con los empleados y con los clientes mejorarán mucho.

PREGUNTAS

1. Utilice el proceso del inventario de necesidades de capacitación para describir cómo Leonard llegó a la conclusión de desarrollar su programa de "un día de contacto" para los hoteles Hyatt.
2. ¿Usted cómo evaluaría la eficacia de ese programa de Hyatt? ¿Qué evaluaría? ¿Cómo lo evaluaría?
3. ¿Usted de qué modo visualiza el programa como parte de un sistema mayor? ¿Cómo lo ligaría al proceso de capacitación? ●

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

Juntos, el presidente y el director de recursos humanos del Banco Planetario diseñaron los métodos de desarrollo de personal que se utilizarán en la empresa para fomen-

tar el proceso de cambio organizacional. ¿Usted qué les sugeriría? ●

LA ARH HOY EN DÍA

LA EMPLEABILIDAD⁴⁸

La crisis de empleo en Brasil y en el mundo ha llevado a la crisis de la empleabilidad. ¿Qué bicho es ése? En pocas palabras, se refiere a la falta de calificación profesional dentro de un mercado de trabajo en ebullición. Existen vacantes que se ofrecen y que no son cubiertas debido al "analfabetismo profesional" de los candidatos. Las profesiones (y calificaciones) están cambiando. Quien no cambia con ellas pierde la posibilidad de conseguir un empleo. Esto es válido para la planta de la fábrica o para el mando de la empresa.

Veamos el impacto del asunto, según relata Roberto Macedo en su libro *Seu Diploma, Sua Prancha*. El Grupo Catho, consultores de recursos humanos, entrevistó a 520 profesionales de la media y alta gerencia en São Paulo y Río de Janeiro. Uno de cada cuatro estaba desempleado. Hasta ahí, no hay ninguna sorpresa en tiempos de adelgazamiento (eliminación de puestos y funciones en la jerarquía de las empresas). La sorpresa de la investigación comienza con el descubrimiento de un hilo perdido que une a la economía global: cerca de 54% de los ejecutivos desempleados no habla inglés. Bastaría esa limitación para eliminarlos, como nunca antes, de los procesos de selección de las empresas de buena hechura. O sea: su empleabilidad está gravemente afectada. Es más, se trata de desempleados que cuentan con un título universitario,

pero cerca de 41% de ellos nunca tomó, por cuenta propia, un curso de desarrollo ligado a su profesión y 29% no leyó libro alguno de interés profesional en los pasados seis meses.

Macedo utiliza este cuadro para analizar la responsabilidad que tiene el individuo en su éxito profesional y en la planificación de su carrera, independientemente de los programas de recursos humanos de las empresas, incluso en las empresas que adoptan "la administración compartida de la carrera". El desarrollo profesional por cuenta propia es necesario para preservar la empleabilidad personal, principalmente en las empresas que tienen "una transparencia máxima en los criterios de promoción". Para mejorar la propia empleabilidad, Macedo recomienda que el profesional de cualquier nivel debe:

1. Utilizar criterios adecuados para una autoevaluación permanente.
2. Estar siempre atento para identificar oportunidades en la empresa y fuera de ella.
3. Establecer los objetivos de su carrera, definiendo un plan estratégico para alcanzarlos.

¿Complicado? Sí, pero no hay otra salida. ●

y mantener la nueva situación. Los especialistas en capacitación de las Naciones Unidas utilizan la metodología de la investigación-acción en las empresas del sector público y privado de los países en desarrollo, porque consideran que es la estrategia de cambio organizacional más completa.

2. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
3. El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios —sean

técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros— que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.

4. *El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado*, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

El proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

1. *El diagnóstico*, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
2. *La intervención* es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de *talleres* y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. *El refuerzo* es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

En realidad, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin:⁵² el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación, como ilustra la figura 13.17.

Técnicas del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son:⁵³

1. *El entrenamiento de la sensibilidad*, también llamado entrenamiento de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional. Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo.⁵⁴ Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, empieza por

NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- *El desarrollo organizacional* es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.⁴⁹
- *El desarrollo organizacional* consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas.⁵⁰
- *El desarrollo organizacional* es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores.⁵¹

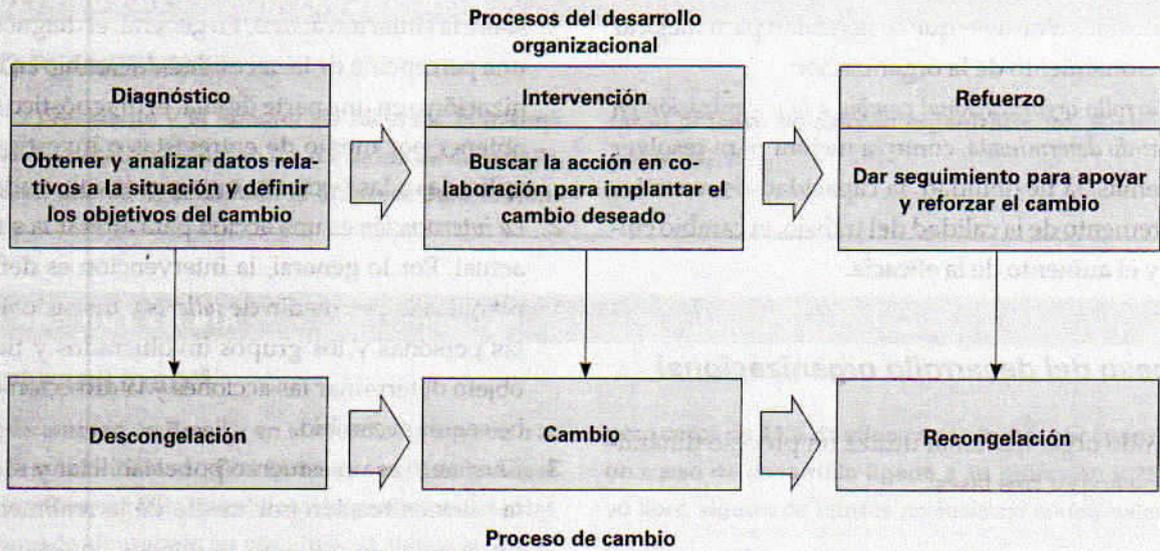


Figura 13.17 El proceso de DO como un proceso de cambio.⁵⁵

la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

2. *El análisis transaccional (AT)* es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales,⁵⁶ las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación—los llamados “juegos”—en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones queda oscuro o distorsionado. El análisis transaccional se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo autodiagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.

3. *El desarrollo de equipos* es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro

donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento mediante variables descritas en la figura 13.18. La idea básica es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas. En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad, se produce una predisposición positiva para la interacción y, en consecuencia, para la creatividad y la innovación.

En la búsqueda de la flexibilización, la innovación y el cambio, muchas organizaciones transforman su estructura organizacional sustentada en la departamentalización funcional y optan por redes integradas de equipos.⁵⁷ Para ello, los equipos eficaces requieren de una definición clara de la filosofía y la misión de la organización, una estructura organizacional flexible y participativa, sistemas organizacionales adecuados, políticas organizacionales que permitan el comportamiento de las personas y trabajadores entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.

4. *La consultoría de procedimientos* es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente. La coordinación

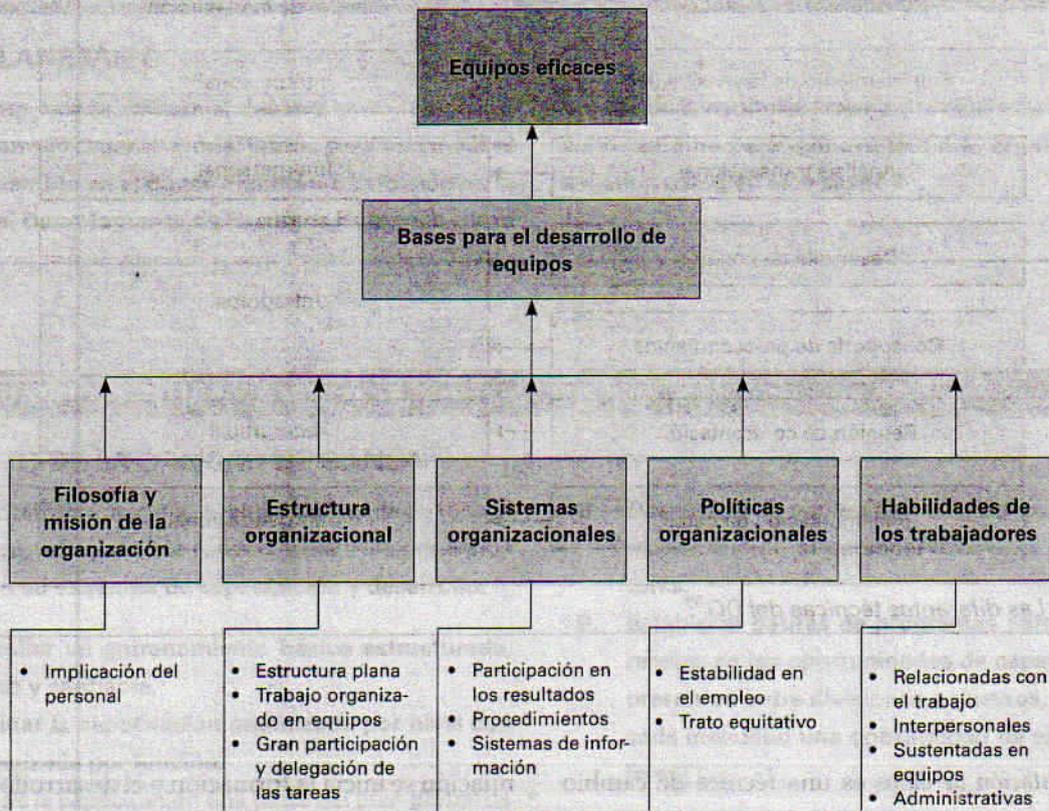


Figura 13.18 Cómo adecuar el diseño organizacional a los equipos.⁵⁸

permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para auxiliarles a desarrollar el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la solución de problemas a efecto de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar su eficacia.

5. La reunión de confrontación es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación

que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en sus percepciones. A continuación hay una discusión, al principio acalorada, que tiende a una posición de comprensión y de entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con total paciencia, pondera las críticas, modera los trabajos, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, ya que incrementa las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planifica acciones correctivas o profilácticas.

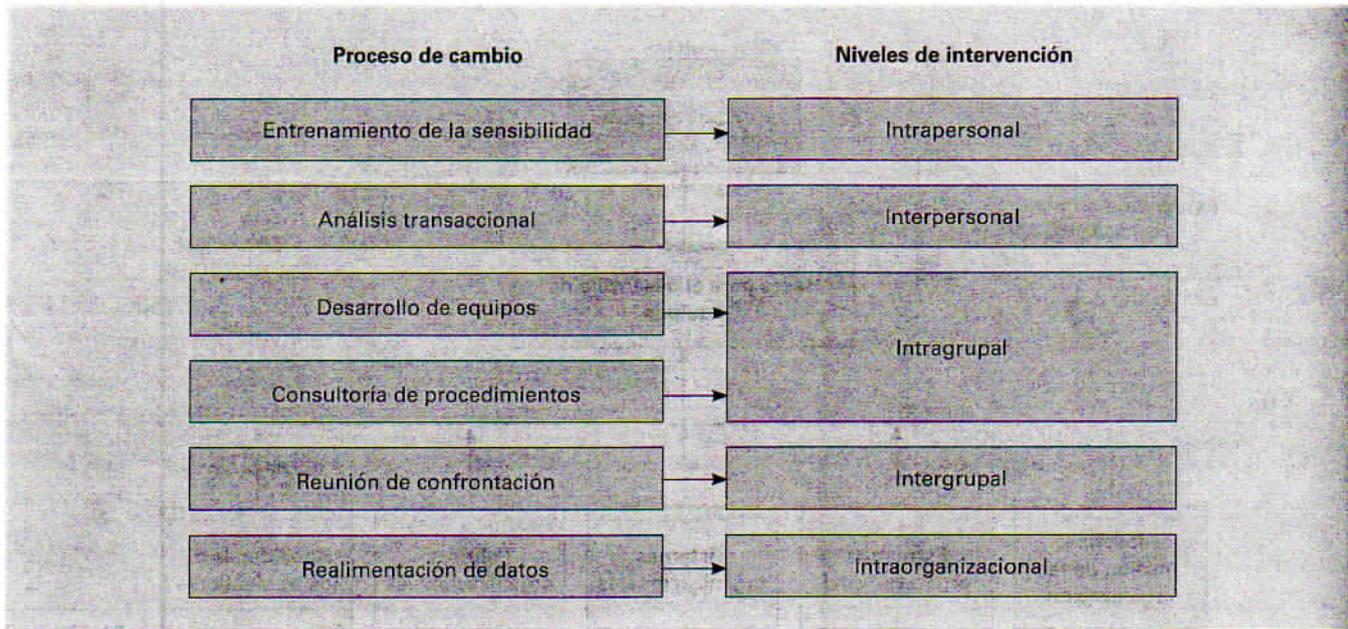


Figura 13.19 Las diferentes técnicas del DO.⁵⁹

6. La *realimentación de datos* es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona.⁶⁰ Se requiere de una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos se puedan concientizar de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización.

Las técnicas del DO por lo general se aplican en una secuencia definida, como indica la figura anterior. El punto de partida es mejorar inicialmente la sensibilidad intrapersonal de las personas para posteriormente mejorar e incentivar sus relaciones interpersonales. A conti-

nuación se inicia la formación y el desarrollo de equipos con técnicas intragrupales, las cuales siguen las técnicas intergrupales necesarias para integrar a los diferentes equipos entre sí y, más adelante, las técnicas intraorganizacionales para definir los objetivos organizacionales que serán alcanzados mediante el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos involucrados. Las evidencias muestran que los cambios que hacen hincapié en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces. En el fondo, el DO representa un verdadero cúmulo de esfuerzos conjuntos para cambiar a la organización por medio del cambio de actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Un verdadero cambio de mentalidad como el medio más eficaz para cambiar a la organización entera.

Las aplicaciones del desarrollo organizacional

La variedad de aplicaciones del desarrollo organizacional —también llamadas intervenciones o técnicas del DO— ha aumentado en años recientes. El desarrollo organizacional comenzó con intervenciones en los procesos humanos para ayudar a las personas a compren-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

Pedro Behring quería utilizar el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional juntos para estimular el proceso de cambio en el Banco Planetario. Esto exigiría la actuación del Departamento de Recursos Humanos como

órgano de consultoría interna y la contratación de un consultor externo para que ayudara a la organización. ¿Qué sugeriría usted en este caso? ●

X EVALUACIÓN CRÍTICA

EL SECRETO DE LA CALIDAD DE CANON⁶¹

Canon Corporation, empresa japonesa conocida en todo el mundo por su enfoque en la calidad, utiliza los principios siguientes en su esquema de capacitación y desarrollo:

1. Desarrollar un entrenamiento básico estructurado, práctico y confiable.
2. Combinar la capacitación organizada por nivel con la organizada por función.
3. Hacer de la capacitación una parte del plan global de desarrollo de los recursos humanos.
4. Proporcionar sistemas de seguimiento (realimentación) para que la capacitación se relacione con los resultados.
5. Enfocar la capacitación de modo que apoye la calidad, el costo y el tiempo.
6. Establecer objetivos unificados para la capacitación en todos los niveles.
7. Utilizar el entrenamiento por medio de casos e historias, así como combinarlo en el trabajo y en clase.

8. Desarrollar un equipo de entrenadores en la compañía, utilizando al personal excelente como instructores.
9. Establecer pautas de programas para que las diferencias en las oportunidades de capacitación no se presenten entre divisiones o puestos, es decir, dar a cada individuo una oportunidad de aprender y mejorar.

Canon trabaja con base en las competencias. Cuando necesita desarrollar un proyecto, reúne a personas que tienen diferentes competencias en un equipo transitorio para armar una constelación de las competencias que se necesitan. El hincapié se hace en la conjunción de las competencias para crear un producto totalmente nuevo e innovador. Terminado el proyecto, las personas son reunidas en otros equipos para armar las competencias que se necesitan para el nuevo proyecto. ●

EJERCICIO La Compañía Aérea Nacional⁶²

Objetivos del ejercicio:

1. Ejemplificar la manera en que las fuerzas del cambio y la estabilidad se pueden administrar en un programa de desarrollo organizacional.
2. Ilustrar los efectos que las técnicas alternativas de cambio tienen en la fuerza relativa de los impulsos de cambio y las fuerzas de estabilidad.

Situación:

La división de marketing de la Compañía Aérea Nacional (CAN) sufrió dos reorganizaciones en los pasados dos años. En la primera, la estructura organizacional pasó de la forma funcional a la matricial. Pero la estructura matricial no satisfizo a los gerentes funcionales. Éstos se quejaban de que la estructura en forma de matriz confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad. En vista de las quejas, el gerente de marketing decidió volver a la estructura funcional. La nueva estructura mantuvo los grupos de marketing y proyectos, los cuales eran administrados

- Se enfoca en la organización como un todo
- Utiliza los procesos grupales
- Orientación sistémica y comprehensiva
- Orientación contingente
- Utiliza agentes de cambio de la organización
- Proporciona realimentación inmediata de los datos
- Hace hincapié en la solución de problemas
- Estimula el aprendizaje por experiencias
- Acelera el desarrollo de equipos de trabajo
- Se enfoca en las relaciones interactivas y sociales

Figura 13.20 Las principales características del DO.⁶³

por gerentes de proyectos, con algún personal de staff. Sin embargo, en esos grupos no se introdujo a ningún especialista funcional.

Después del cambio, algunos problemas salieron a la superficie. Los gerentes de proyecto se quejaban de que no lograban contar con la ayuda adecuada del staff de las funciones. Además de la demora, tenían problemas para establecer relaciones estables con los miembros del staff funcional. Como tales problemas afectaban los servicios al cliente, los gerentes de proyecto solicitaron un cambio en la estructura organizacional, probablemente que se dirigiera hacia una estructura matricial.

Ante estas quejas y exigencias de los gerentes funcionales y los de proyecto, el vicepresidente ponderó la posibilidad de una nueva reorganización. Para ello, solicitó a un consultor externo que le ayudara a planificar la reorganización.

El procedimiento:

1. Divida al grupo en equipos de cinco o siete alumnos que asumirán el papel de consultores.
2. Cada equipo debe identificar las fuerzas motoras y las opositoras que hay en la empresa y anotarlas a continuación:

Fuerzas motoras:

Fuerzas opositoras:

3. Cada equipo debe desarrollar un conjunto de estrategias para aumentar las fuerzas motoras y otro para reducir las fuerzas opositoras.
4. Cada equipo debe preparar una lista de los cambios que pretende introducir.
5. El grupo debe escuchar las recomendaciones de cada grupo y evaluarlas ●

der mejor y a modificar sus propias actitudes, valores y creencias y, por tanto, a mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del desarrollo organizacional es impresionante en razón de la variedad de los cambios que se necesitan. Todas ellas se orientan a proporcionar a los colaboradores los datos reunidos, para que puedan crear e implantar las soluciones que se necesitan, y realimentación para que se puedan crear las condiciones para la autoevaluación del progreso registrado.

El desarrollo organizacional está estrechamente relacionado con los cambios que buscan agregar valor al negocio de la organización y para las personas y los clientes. En el fondo, el desarrollo organizacional se puede utilizar para una reevaluación de la estructura organizacional, de los procesos y las tecnologías utilizados, de los productos y servicios producidos y de la cultura organizacional. La figura 13.21 muestra las posibilidades de aplicación del DO.

Además, el desarrollo organizacional tiene un enorme potencial para complementar e incentivar los programas de calidad total en las organizaciones, porque ambos tienen varios aspectos en común.

Además de los factores señalados en la figura anterior, los programas de calidad total deben incluir algunos factores que mejoran la competencia individual de los colaboradores, como:⁶⁴

1. Educación y capacitación.
2. Un proceso selectivo capaz de alinear la personalidad, la educación, los conocimientos y la experiencia con los requisitos del puesto.
3. Métodos de trabajo establecidos para asegurar el mejor uso de los recursos.
4. Oportunidades para trabajar en cargos multifuncionales y para desarrollar nuevas habilidades.
5. Condiciones de trabajo con seguridad y estabilidad.

6. Sistema de promociones y progreso profesional bien definido.
7. Supervisión y liderazgo diseñados para desarrollar los talentos de cada persona.

Nada mejor que conjugar los aspectos positivos del desarrollo organizacional y de la calidad total.

Las limitaciones del desarrollo organizacional

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:⁶⁵

1. La eficacia de los programas de DO es difícil de evaluar.
2. Los programas de DO toman mucho tiempo.
3. Los objetivos del DO por lo general son muy vagos.

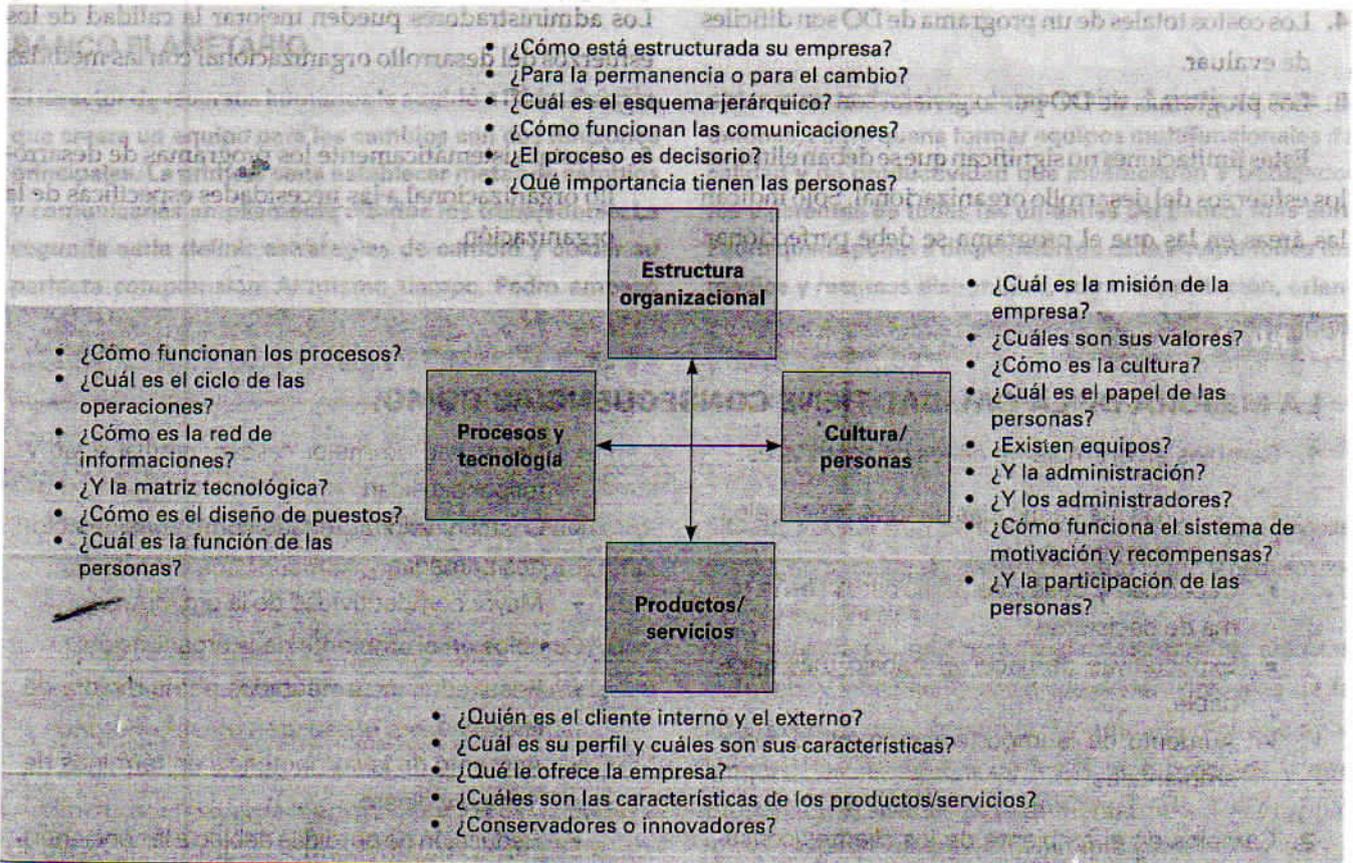


Figura 13.21 Los cambios para agregar valor al negocio.

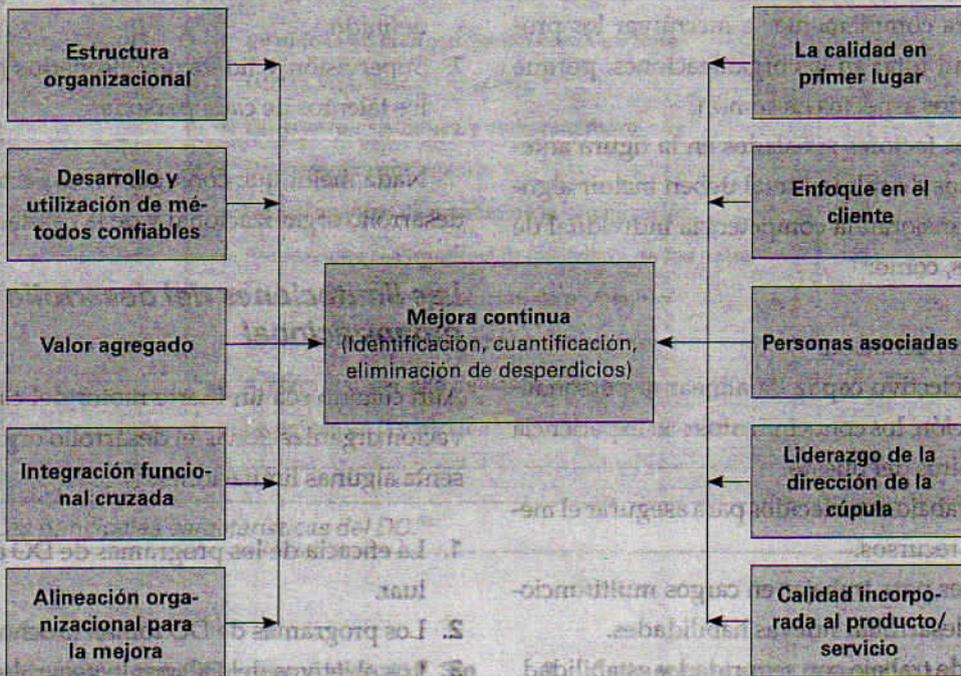


Figura 13.22 Los fundamentos de la calidad total.

4. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
5. Los programas de DO por lo general son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar.

Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes:⁶⁶

1. Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.

NOTAS

LA MEJORA DE LA CALIDAD TIENE CONSECUENCIAS COMO:

1. Cambios en el ambiente de los colaboradores:
 - Personas más educadas en todos los niveles de la organización.
 - Capacidad y deseo de participación en la toma de decisiones.
 - Expectativas de hacer el trabajo más agradable.
 - Aumento de la importancia de los factores ambientales.
2. Cambios en el ambiente de los clientes/consumidores:
 - Necesidad de mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad.
 - Costos y valor agregado como consideraciones primarias
 - Mayor competitividad de la organización.
3. Cambios en el ambiente de la organización:
 - Resultados incrementados por la mejora de la calidad.
 - Aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero.
 - Reducción de pérdidas debido a la conciencia de costos.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMO BASE PARA LA CALIDAD TOTAL⁶⁷

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización. La capacitación debe tomar en cuenta que la necesidad de participación —y flexibilidad— es el corolario obvio: capacitar y recapacitar incesantemente. Para ello, la organización debe:

- Invertir en capital humano más que en equipo o hardware.
- Capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente.
- Capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas para que pueda contribuir a mejorar la calidad.
- Capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial; a continuación, capacitar a los gerentes para que avancen en su carrera.
- Utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización.
- Insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea; todo programa de capacitación debe consistir básicamente en insumos de línea, debe estar fundado en muchos puntos de la línea y debe ser sustancial para el personal de línea. ●

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

BANCO PLANETARIO

El director de recursos humanos le sugirió a Pedro Behring que creara un equipo para los cambios con dos funciones principales. La primera sería establecer metas de cambios y comunicarlas ampliamente a todos los trabajadores. La segunda sería definir estrategias de cambio y cuidar su perfecta comprensión. Al mismo tiempo, Pedro empezó a tener reuniones diarias con grupos de trabajadores para conversar con ellos, explicarles los planes de cambio y

obtener su aprobación y compromiso. A partir de esas reuniones, Pedro quería formar equipos multifuncionales de calidad y de productividad que involucraran a trabajadores y gerentes de todas las unidades del banco. Más aún, Pedro quería poner a disposición de cada equipo todos los medios y recursos disponibles, como capacitación, orientación, desarrollo, liderazgo, motivación, ideas, conceptos y filosofías. ●

2. Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

Sin duda, el papel de la administración de personas y de los gerentes de línea se puede apalancar ampliamente por medio de esfuerzos de desarrollo organizacional. El

DO representa uno de los más promisorios campos de actuación para la mejora de la organización y el desarrollo de las personas.

En resumen, los procesos para desarrollar talentos influyen ostensiblemente en los demás procesos de la administración de personas. Es fundamental que apalanquen los resultados de los demás procesos y que proporcionen medios para aumentar no sólo el capital humano de las organizaciones, sino principalmente su capital intelectual

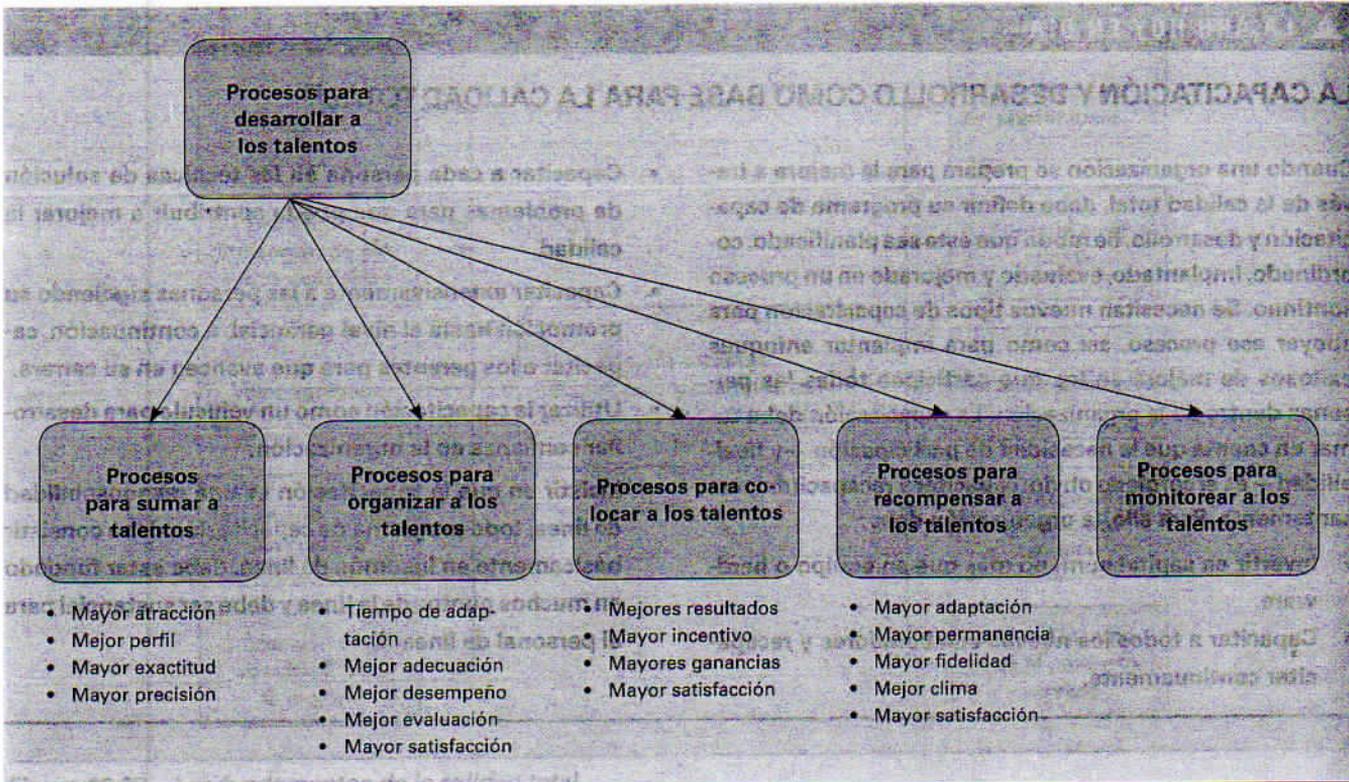


Figura 13.23 La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración de personal.