



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Gestión de recursos humanos

Subtema: La gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional.

Seminario de graduación para optar al título de licenciada en Administración de Empresas

Autora: Bra. Claudia María González Morales

Tutora: Msc. Silvia Mejía

Managua, Nicaragua Mayo del 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capitulo uno: Generalidades del talento humano.....	4
1.1 Concepto del talento humano según autores.....	4
1.2 Objetivos de la administración del talento humano	5
1.3 Importancia del talento humano	7
1.4 Factores importantes de la gestión del talento humano	8
1.5 Talento humano por competencia	9
1.5.1 Principios de la gestión de talento humano por competencias.....	10
1.5.2 Beneficios de la implementación de la gestión de talento humano por competencias	11
1.6 Procesos de la gestión del talento humano	12
1.6.1 Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración	13
1.6.1.1 Reclutamiento de personal	13
1.6.1.2 Selección de personal	16
1.6.2 Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización.....	17
1.6.2.1 Diseño de los cargos	18
1.6.2.2 Descripción y análisis de cargos.....	20

1.6.2.3 Evaluación del desempeño humano	23
1.6.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención	25
1.6.3.1 Remuneración	25
1.6.3.2 Prestaciones sociales	26
1.6.3.3 Higiene y seguridad en el trabajo	29
1.6.3.4 Relaciones con las personas	31
1.6.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos	32
1.6.4.1 Capacitación y desarrollo del personal	33
1.6.5 Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria	35
1.6.5.1 Base de datos y sistema de información	35
1.6.5.2 Auditoría de Recursos Humanos	36
Capitulo dos: Administración del cambio organizacional para el funcionamiento de las empresas	38
2.1 Concepto de cambio	38
2.2 Administración del Cambio	40
2.3 Importancia del cambio organizacional	42
2.4 Tipología del cambio	42
2.5 Consideraciones generales para todos los tipos del cambio	44
2.6 Desarrollo organizacional	45
2.6.1 Técnicas o intervenciones del desarrollo organizacional para producir cambios	46
2.7 Cultura organizacional	47
2.8 Agente del cambio	50
2.9 Resistencia al cambio	52
2.9.1 Resistencia al cambio individuales	53

2.9.2 Resistencia al cambio organizacionales.....	55
2.9.4 Acciones tácticas para disminuir la resistencia del cambio	56
2.10 Motivación.....	59
2.11 Innovación y el cambio	62
2.12 Proceso del cambio organizacional	64
2.13 Factores necesarios para el cambio	65
2.13.1 Conocimiento	65
2.13.2 Emociones	66
2.13.3 Proceso	68
Capitulo tres: Estrategias de recursos humanos para la adecuada gestión del cambio.....	70
3.1 Concepto de estrategia.....	70
3.2 Ramificaciones de la estrategia	72
3.3 Planeación estratégica de la gestión del talento humano	73
3.3.1 Etapas del proceso de la planeación estratégica	74
3.3.2 Beneficios de la planeación estratégica.....	75
3.3.3 Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica.....	77
3.3.4 Errores en la planeación estratégica	78
3.4 Estrategias para el cambio	79
3.4.1 Estrategias para el cambio en la cultura	88
3.5 Como lograr una estrategia sea ganadora.....	90
Conclusiones.....	91
Bibliografía	92

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación

A Dios por las fuerzas necesarias y poder concederme la sabiduría y perseverancia necesarios para alcanzar la meta soñada.

A mis padres que con su apoyo incondicional me alentaron dándome las fuerzas necesarias para nunca rendirme en mis momentos de desesperación, por los innumerables consejos recibidos y sobre todo sus enseñanzas que me llevaron hasta el final.

A todos los profesores por ser parte fundamental en mi formación integral y profesional, labor que realizan con verdadero entusiasmo, quienes me han ofrecido sabios conocimientos para lograr mis metas y lo que me proponga.

Claudia María González Morales

Agradecimiento

Querido Dios quiero agradecerte todo el apoyo que me has dado durante los años de mi formación profesional, pues sin tu ayuda y la fe que tengo en ti no lo hubiera logrado, en los momentos que me he desvanecido y que he bajado la guarda tú te has hecho presente con pequeños detalles demostrándome que no todo es fácil en la vida pero que con fe y a tu lado todo es posible, Gracias infinitas.

Gracias a mi madre por el apoyo brindado a cada momento, por cada palabra de apoyo brindada, por las preocupaciones, por los regaños, pero sobre todo por ser mi madre.

Gracias a mi padre por apoyarme, por ayudarme cuando lo necesito, por tener tiempo para mí, por todo el esfuerzo para poder llegar a esta meta, pero sobre todo por ser mi padre.

Gracias a ambos por hacerme ver que los límites se los pone uno mismo, por enseñarme que las cosas se deben hacer lo mejor posible y sobre todo por darme la dicha de ser su hija.

Gracias a mi hermano por estar siempre para ayudarme cuando lo necesito, por apoyarme a no abandonar mis sueños, por ser mi hermano mayor, por escucharme y sobre todo gracias por ser mi hermano.

Gracias a mis amigos por siempre apoyarme, ayudarme a no abandonar mis sueños, por empujarme cuando lo requería, por toda la ayuda que me brindaron a lo largo de toda la carrera.

Gracias a mi tutora por todas las enseñanzas otorgadas, por el apoyo, por guiarme en este complicado proceso que no ha sido nada fácil, gracias por su apoyo.

Claudia María González Morales

Valoración docente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: **Gestión de Recursos Humanos**, hace constar que la bachillera: **Claudia María González Morales**, carnet # 14-201510. Ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“La gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional”**, obteniendo la calificación de 48 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veintidós días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera

Tutora

Seminario de Graduación

Cc: archivo

Resumen

Este informe resulto de la investigación documental sobre la gestión del talento humano y de manera específica la gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio, como objetivo central se analiza la importancia de la gestión de talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional.

La gestión del talento humano es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos buscando el desarrollo e involucramiento del capital humano mediante los cinco procesos (Integración, organización, retención, desarrollo y auditoria), permite a las empresas seleccionar a las personas que cumplan los requisitos que la organización desea alcanzar, y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a la organización.

La administración del cambio organizacional es un proceso que consta de tres fases (descongelar, avance y recongelar), permite mejorar el desarrollo de las personas mediante transformación necesarias para encontrar nuevos enfoques y soluciones a la resistencia que ejerce el cambio en los empleados.

Las estrategias de recursos humanos, en el cambio organizacional son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia, de igual manera definen el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo, la misión, visión del futuro y sus principales objetivos condicionan una estrategia organizacional, siendo el elemento humano, la cabeza y sistema nervioso de la organización.

La investigación realizada es de carácter teórica o pura debido que parte de un marco teórico y permanece en él, la metodología utilizada para obtener los datos fue la documentación bibliográfica referente a la administración.

Los principales términos descriptores de esta investigación corresponden a la Introducción, justificación y objetivos del informe, el desarrollo del contenido teórico de los tres capítulos, conclusiones y bibliografías

Introducción

En el presente trabajo de investigación se aborda como tema la gestión de recursos humanos específicamente la gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional; tiene como principal propósito analizar la importancia de la gestión del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional.

La gestión del talento humano es un tema de suma importancia para aquellas organizaciones que planifican, organizan, monitorean y hacen seguimiento de los resultados que implican los cambios organizacionales, pues impacta a los recursos más valiosos de la organización como lo son las personas.

Este documento se estructura en tres grandes capítulos, en el primer capítulo se aborda las generalidades del talento humano, concepto, objetivo, importancia, talento humano por competencia, factores, ventaja competitiva y procesos de la gestión del talento humano. En el segundo capítulo se explica la administración del cambio organizacional, conceptos, administración del cambio, tipología, consideración para los tipos de cambio, desarrollo organizacional, agentes, resistencia del cambio, la motivación, innovación, procesos y los factores necesarios para la gestión del cambio organizacional. En el tercer capítulo se describen las estrategias gestión del cambio, conceptos, ramificaciones, la planeación estratégica, etapas, beneficios, así como los errores, motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo una planificación estratégica, y las estrategias para el cambio.

Justificación

Esta investigación referida a la gestión del talento humano, en su carácter de seminario como modalidad de graduación se propone reforzar el conocimiento existente ante la importancia de la gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional, para su proceso de cambio se aplica la transformación de forma estratégica para la supervivencia productiva de una empresa.

Como resultado de esta investigación podría sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento teórico a las futuras estudiantes en otros niveles que deseen llevar un estudio practico y demostrar así el uso de los beneficios de desarrollo humano para el éxito de las organizaciones que están inmersas en un mundo cambiante de manera acelerada. Tomando en cuenta que una adecuada administración del cambio debe contar con estrategia para manejar cualquier resistencia al cambio en la organización.

Desde el punto de vista práctico, las organizaciones que tienen la perspectiva de desarrollo y planifican los cambios para mantenerse en altos niveles de competitividad, deben valorar la importancia que tiene optimizar el talento humano en dicho proceso de cambio debe además realizarse una gestión adecuada del talento humano que garantiza en gran parte el éxito del cambio organizacional.

El trabajo investigativo con tema general gestión de recursos humanos y subtema la gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional, aporta conocimiento acerca de la importancia de la gestión del talento humano como componente del cambio organizacional, así mismo fortalece los nuevos conocimientos ya existente sobre gestión el talento humano y cambio organizacional a los jóvenes futuros licenciados en administración de empresas.

Objetivos

Objetivo General

1. Analizar la importancia de la gestión de talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional.

Objetivos Específicos

1. Indicar los aspectos generales de la gestión del talento humano que son fundamentales para el cambio organizacional.
2. Explicar la administración del cambio organizacional como proceso que permita mejorar el desarrollo a las empresas.
3. Describir las estrategias de recursos humanos para la adecuada gestión del cambio en las organizaciones.

Capítulo uno: Generalidades del talento humano

Chiavenato (2007) indica que el área de recursos humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve el área de recursos humanos. (pág. 06)

1.1 Concepto del talento humano según autores

Chiavenato (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122)

Byars y Rue (1983); Define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa (Pág. 90)

“La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998,44).

Pilar Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Así mismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. (Pág. 172).

“Es una visión proyectada del potencial humano a futuro, es decir la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional”. (Louffat, 2012, pág. 03)

Vallejo (2015), define que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida. (Pág. 15)

Para Schuler (1992); talento humanos puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento delos individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización

1.2 Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, Pág. 122)

Según Vallejo (2015), Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.* Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. *Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.* Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. *Incrementar la satisfacción en el trabajo.* Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. *Administrar y generar cambios.* Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
7. *Mantener políticas éticas y de transparencia.* Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8. *Sinergia*. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. *Diseñar el trabajo individual y en equipo*. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
10. *Recompensar a los talentos*. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
11. *Evaluar su desempeño*. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (Pág. 19-21)

1.3 Importancia del talento humano

La relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, ya que se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles y no relacionales con los objetivos de las personas. Se comprobó que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes. (Chiavenato, 2009, Pág.5)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (Chiavenato 2002, Pág. 6)

Vallejo (2015), afirma que existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

De igual manera, describe que aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados (Pág. 21).

Para Gubman, Edward L. (2000) consiste en: La habilidad para atraer, administrar y conservar el talento son la base, ya que esta es la que determinara su éxito y competitividad en el mercado. (Pág. 10)

1.4 Factores importantes de la gestión del talento humano

Min-huei (2004), (citado por Barney,1991), concluyó que existen cinco factores que influyen sobre el funcionamiento de la organización:

1. Los procedimientos de motivación
2. Estilo de dirección
3. Cultura y ambiente de la organización
4. Sistema de trabajo
5. Las políticas de los recursos humanos

En este mismo sentido, la Dirección de Recursos Humanos se puede ayudar a construir una cultura de innovación tal que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva; se puede potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinérgicas y convertirlas en capacidades organizativas. (pág. 280)

Esta contribución desde la dirección la podemos resumir de la siguiente manera:

1. Determinar los objetivos de innovación tanto a medio como a largo plazo, evaluar los recursos de que se dispone para la consecución de estos objetivos.
2. Se debe ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación como un proceso dinámico, constante, que requiere estar evaluando los recursos disponibles. Admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.
3. Establecer un sistema de recompensas tal que estimule la innovación.
4. Lograr capturar el know-how de los empleados, ya sea a través de rotación de los puestos de trabajo o por medio del trabajo en equipo.
5. Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa. (Pág. 280-281)

1.5 Talento humano por competencia

Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona, la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su papel social o un cuerpo de conocimientos que él o ella usa. (Pág 149)

Según Louffat (2012) es la sumatoria integrada de conocimientos habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores que generan valor económico y social. Existen dos dimensiones de competencias:

1. *Las competencias organizacionales, conocidas también como competencias del negocio, competencias centrales, competencias esenciales competencias nucleares:* son definidas en la dimensión estratégica de la institución, son factores críticos de éxito o fuentes de ventaja competitiva diferenciadoras de la empresa en un mercado competitivo, dan origen a las competencias personales y se aplican a toda empresa basada en el principio de unidad de dirección.
2. *Las competencias personales, conocidas también como competencias individuales o competencias del trabajador:* son definidas en la dimensión del diseño organizacional de la institución, son fortalezas internas manifestadas en el personal de la empresa, tanto en cantidad como en calidad están correlacionadas e integradas con la competencia organizacional, las sustenta y se aplican a los diversos puestos y personal, según grados, escalas o intensidades necesarias, definidas en el catálogo de puestos y competencia.
(pág. 26)

1.5.1 Principios de la gestión de talento humano por competencias

Parody D'Echeona (2013) refiere que, para lograr sus objetivos estratégicos, cada organización empresarial requiere personas competentes en la planificación, ejecución, verificación y ajuste de los procesos de producción de bienes y servicios.

Las acciones de gestión de talento humano deben orientarse por los siguientes principios:

1. *Dinamismo:* El desarrollo de competencias es un proceso cambiante, relacionado directamente con las necesidades del negocio. Siempre habrá nuevas competencias para que las organizaciones innoven, sean productivas y tengan éxito en los mercados.
2. *Aprendizaje Permanente:* El desarrollo de competencias está asociado a un proceso continuo de nuevos conocimientos que se desarrolla en forma ininterrumpida a lo largo de la vida y que se refleja en el desempeño de las personas.

3. *Desarrollo:* La Organización es responsable de proveer condiciones organizacionales y oportunidades que faciliten el crecimiento continuo de sus trabajadores y la adquisición de nuevas competencias.
4. *Relación de Corresponsabilidad:* La Organización y sus colaboradores deben mantener una relación mutuamente beneficiosa, para aumentar la capacidad de ambas partes en cuanto al cumplimiento de la plataforma estratégica y del proyecto de vida del colaborador (Pág. 10).

1.5.2 Beneficios de la implementación de la gestión de talento humano por competencias

Parody D'Echeona (2013) indica que las Organizaciones que implementen la gestión de talento humano por competencias lograrán:

1. Genera una ventaja competitiva fundamentada en el desempeño y en el desarrollo de los trabajadores de la organización.
2. Brinda oportunidades de desarrollo de las personas, basadas en la identificación de brechas en su desempeño dentro de un marco de mejora continua.
3. Facilita el desarrollo de prácticas de gestión humana teniendo en cuenta las competencias del personal.
4. Posiciona imagen del área de gestión humana al dar respuestas estratégicas acordes con las necesidades del negocio.
5. Fortalece el compromiso de las personas con la organización dentro de un ambiente de trabajo orientado al logro.
6. Posibilita la gestión basada en resultados verificables, articulados con los indicadores de la organización.
7. Permite la integración al sistema de gestión de calidad, dando respuesta a los requerimientos de talento humano, para el desarrollo de productos y prestación de servicios orientados a la satisfacción del cliente. (Pág. 11)

1.6 Procesos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2007) indica que los procesos en la administración de recursos humanos son cinco:

1. Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración
 1. Reclutamiento de personal
 2. Selección de personal
2. Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización
 1. Diseño de los cargos
 2. Descripción y análisis de cargos
 3. Evaluación del desempeño humano
3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención
 1. Remuneración
 2. Prestaciones sociales
 3. Higiene y seguridad en el trabajo
 4. Relaciones sindicales
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos o proceso de desarrollo
 1. Capacitación y desarrollo del personal
 2. Desarrollo organizacional
5. Subsistema de auditoría de recursos humanos o proceso de auditoría
 1. Base de datos y sistema de información
 2. Auditoría de Recursos Humano

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida. (Pág. 119)

1.6.1 Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración

Según Chiavenato (2007), “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (Pág. 129).

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2009. Pag.15)

“Los procesos de integración de personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales” (Vallejo. 2015. Pág.47).

1.6.1.1 Reclutamiento de personal

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato. 2007. Pág.149).

Por su parte Llanos (2005), dice que: el reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema (Pág. 81).

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.

El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización. Existen dos tipos de reclutamiento:

1. Reclutamiento interno
2. Reclutamiento externo

1. Reclutamiento interno

1. Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización.
2. La promoción y transferencia y nuevas oportunidades.
3. La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.

Ventajas del reclutamiento interno

1. Aprovechar el potencial humano interno de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.

3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. Conoce ya la cultura organizacional.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costos financieros menores al reclutamiento externo.

Desventajas del reclutamiento interno

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresa burocrática y mecanizada.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Existe la posibilidad de bloquear ideas nuevas, o personas más idóneas.
7. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2. Reclutamiento externo

1. Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos
2. Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes.
3. La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Ventajas del reclutamiento externo

1. Introduce gente nueva a la organización: talentos habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de candidatos.

6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas del reclutamiento externo

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores (Vallejo. 2015 P. 47,51-53).

1.6.1.2 Selección de personal

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamarla atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así mismo, explica el por qué considera la selección de personal como un proceso de comparación y de decisión, destacando que el proceso se da estrictamente dentro de ese orden, es decir, se hace el análisis de comparación y luego se toman las decisiones (Chiavenato. 2007. Pág. 169-170).

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas.

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.

Recopilación de información del puesto

Reúne cinco actividades:

1. Descripción y análisis de puestos. Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
2. Técnica de incidentes críticos. Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
3. Solicitud de personal. Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
4. Análisis de puesto en el mercado. Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
5. Hipótesis de trabajo. Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial. (Vallejo, Luz 2015 P. 56-57).

1.6.2 Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización

Según Chiavenato (2007) El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. (Pág. 195)

1.6.2.1 Diseño de los cargos

De acuerdo a Chiavenato (2007) Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
2. Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Pág. 204).

Mondy (2010), indica que el diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

El enriquecimiento de puestos consiste en una serie de cambios básicos en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado. El enriquecimiento del puesto implica una expansión vertical de responsabilidades.

El empleado tiene la oportunidad de obtener un sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad y de desarrollo personal al realizar el trabajo. Aunque los programas de enriquecimiento de puestos no siempre logran resultados positivos, en muchas organizaciones con frecuencia han dado lugar a mejoras en el desempeño del puesto y en el nivel de satisfacción del empleado

Se deben seguir cinco principios al enriquecer un puesto:

1. Exigencias crecientes en el puesto: El puesto se debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad.
2. Incremento en la responsabilidad del empleado: Se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras que el administrador conserva la responsabilidad final.
3. Otorgamiento de libertad para la programación del trabajo: Dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo.
4. Suministro de retroalimentación: Se deben hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores.
5. Suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: Las situaciones del trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal (Pág. 118).

Para Vallejos, (2015). Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología.

Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

1. Modelo clásico. Establece una separación rígida entre pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda, el obrero obedece y ejecuta las tareas más imples y repetitivas. Ejemplo: estructura orgánica rígida.
2. Modelo humanista. También conocido como modelo de relaciones humanas, del modelo autocrático e impositivo, al modelo participativo.
3. Modelo de las contingencias. Considera tres variantes: las personas, las tareas y la estructura de la organización (Pág. 70,72).

1.6.2.2 Descripción y análisis de cargos

Según Chiavenato (2007) Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

Responsabilidades adquiridas: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.

2. Riesgos de trabajo.

Accidentes de trabajo.

Enfermedades profesionales. (Pág. 226-230)

Mondy (2010), La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

1. Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos
2. Cuando se crean nuevos puestos

3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo (Pág. 92,93).

1.6.2.3 Evaluación del desempeño humano

Chiavenato (2007) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Pág. 243-246).

1.6.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención

Según Chiavenato (2007) La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Para Vallejo (2015) La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales (Pág. 103).

1.6.3.1 Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

1. *La remuneración económica directa* es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

2. *La remuneración económica indirecta* es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal.).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración (Pág. 283)

Para Galicia (2010), “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñan en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados (Chiavenato, 2007, Pág. 67).

1.6.3.2 Prestaciones sociales

Según Chiavenato (2007) Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente

por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravadas a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

1. Respecto a su exigencia

1. *Las prestaciones por obligatoriedad legal:* son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos.
2. *Prestaciones espontáneas:* son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley.

2. Respecto a su naturaleza

1. *Prestaciones económicas:* son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social.
2. *Prestaciones extraeconómicas:* son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.

3. Respecto a sus objetivos

1. *Planes asistenciales:* son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad.
2. *Planes recreativos:* son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado.
3. *Planes complementarios:* son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida.

El plan de prestaciones sociales generalmente se ofrece para cubrir las distintas necesidades que tienen las personas. Dentro de esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas, las prestaciones y la seguridad social son como un software de apoyo; es decir, un esquema integrado capaz de satisfacer los

factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como los factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) (Pág. 319-322).

1.6.3.3 Higiene y seguridad en el trabajo

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral. Un plan de higiene laboral generalmente incluye los puntos siguientes:

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran.
3. Prevención de riesgos para la salud
4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad.

Las higienes laborales se pueden alcanzar por medio de:

1. La educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., al señalarles los peligros existentes y cómo evitarlos.
2. Constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la empresa.
3. Estudios y supervisión de los nuevos procesos o materiales que serán utilizados.

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

1. La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff debido a su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, también presentan riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores socio psicológicos, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los recursos humanos.
5. La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles —o monos—, botas.) para el personal de ciertas áreas de la organización. (Chiavenato, 2007, Pág. 333-337)

Vallejo (2015), Son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Desde el punto de vista de salud física, el lugar de trabajo es el campo de acción de la higiene laboral, permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de

trabajo; el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva.

Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés. El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de las personas.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas:

1. La prevención de accidentes laborales
2. La prevención de incendios
3. La prevención de robos (Pág.110-111)

1.6.3.4 Relaciones con las personas

Chiavenato (2007) define las relaciones con las personas: como las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
3. Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.

5. Disciplina y conflicto: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos. (Pág. 357)

1.6.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. (Chiavenato, 2007, Pág. 380)

1.6.4.1 Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información*: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades*: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes*: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea

para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato 2007, p. 386-387)

Vallejos (2015), Es el desarrollo mutuo de las organizaciones y las personas. ¿Por qué desarrollar a las personas? Porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren personas y las organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. El desarrollo de las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano. (Pág.96)

Mondy (2010) indica que la capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la

satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (Pág. 118)

1.6.5 Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas:

1. Establecer los estándares deseados
2. Monitorear el desempeño
3. Comparar el desempeño con los estándares deseados
4. Aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones.

El control se basa en la información y ésta es obtenida por medio del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos sean almacenados y acumulados en registros o archivos, a esto se le conoce como banco de datos. A partir de los cuales se puede planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de la toma de decisiones sobre las personas. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos (Chiavenato, 2007, Pág. 464).

1.6.5.1 Base de datos y sistema de información

El sistema de información administrativa (SIA) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información administrativa en una organización son amplias y variadas; asimismo, exigen la

actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff.

El sistema de información administrativa ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las tareas de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el sistema de información administrativa debe proporcionar a los gerentes información oportuna y relevante para que puedan recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

En las áreas de recursos humanos, los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación)

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. (Chiavenato 2007, p. 450-453)

1.6.5.2 Auditoría de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007) El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización. La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de

su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para su mejora continua.

Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de aquello que se pretende controlar

Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos recurren a los sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos).

La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes. (Pág. 480)

Según Vallejo (2015), Auditar no es solo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura, es el desarrollo dinámico cíclico de la realidad empresarial y, más que la radiografía, es un video de seguimiento.

Hay dos características de la auditoría que conviene examinar:

1. Auditorías voluntarias y obligatorias: la evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad conllevó la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogeneizar su validez.
2. Auditorías internas y externas: su aplicación es de dos formas diferentes, pero complementarias, de apreciación: la interna, como sistema continuo de cambio, y la externa, como sistema avalista de independencia en la evaluación (Pág. 119).

Capítulo dos: Administración del cambio organizacional para el funcionamiento de las empresas

Chiavenato (2006) Cambiar es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria... Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente (Pág.411).

2.1 Concepto de cambio

“El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (Hitt, 2015, Pág. 371).

Johnson y otros (2006) señalan que hay un supuesto implícito sobre la tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio entre los individuos de una organización (...) Las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo cual suele marcar la pauta de una desviación estratégica (Pág. 502).

Zaltman y Duncan (1977), indican que para hablar de cambio organizacional es necesario considerar el cambio social que viéndolo desde el enfoque sistémico se puede definir como “(...) toda alteración en el estatus estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global” .

“El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (Hitt y otros 2015: 371).

Según David (2013) ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción

confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil (pág. 234).

Así mismo Poole y Van de Ven (1995) definen el cambio como” (...) la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional” considerando tres elementos importantes a destacar en esta definición:

1. Diferencia: debe ser establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas: para el caso de la cultura empresarial, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos relacionados con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física), o cambio en los valores organizacionales.
2. A lo largo del tiempo: su orientación debe buscar la permanencia en el tiempo, debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. El continuo del tiempo viene delimitado por factores externo o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados o la estructura interna de la organización.
3. Forma, calidad o estado, estableciendo diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes. (Pág. 252)

Según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta (Pág. 110).

2.2 Administración del Cambio

Velarde (2015), indica que la administración del cambio es el proceso, las herramientas y las técnicas para administrar desde el lado de las personas el cambio en procesos, para alcanzar los resultados requeridos, y concretar el cambio de manera efectiva desde el agente individual del cambio, el interior del equipo y la totalidad del sistema (s.p.)

La administración del cambio es uno de los aspectos relevantes de los tomadores de decisiones en las organizaciones, quienes deben afrontar diversas adversidades, en diversos ámbitos, tales como el comercial, operativa, financiero, circunstancias a la que debe de añadirse las velocidades de cambio, que exigen una toma de decisiones rápida y eficaz (Weick. 1999. pág. 361).

La administración del cambio en las organizaciones debe desarrollar sus procesos con la presencia de dos obstáculos relevantes:

1. La calidad académica de los colaboradores de la firma, hecho a considerar dado que a pesar de que existen filtros en los procesos de reclutamiento, los conceptos de mejora continua y administración de cambio implican un nivel de exigencia mayor para los colaboradores de las organizaciones, quienes a partir de cierto nivel de exigencia tienden a reducir su productividad dado su limitado nivel académico para la exigencia actual de la organización

2. La relevancia práctica, la cual corresponde a la importancia de los proyectos de cambio para lo colaboradores de la organización, quienes ante el balance de costo beneficio individual, son factibles de considerar que los cambios propuestos implican, salir de una zona de confort, a más de considerar relevante el interés personal y dejar el del grupo de trabajo y de la empresa (Pettigrew A.M., 2001, p. 772-792)

La administración implica un alto grado de incertidumbre aunado a la omnipresencia del riesgo, incluso aquellas gestiones de cambio con un alcance de muy corto plazo, afrontan niveles de riesgo importantes y a pesar de su horizonte de acción, el riesgo no es factible de ser eliminado y por ende es una constante durante los procesos de cambio en las empresas.

La administración del cambio, implica una gestión compleja dados los lineamientos de diversos tipos existentes en las organizaciones, tales como operativos, financieros, legales, entre otros aunado a niveles de fragmentación e interacción entre si, niveles determinados como:

1. Micro, individuos-colaboradores de la organización
2. Meso, correspondientes a grupos dentro de la organización)
3. Macro, hecho referencial al ambiente organizacional

La administración del cambio basada en la naturaleza fragmentada de la organización, enfocada en la perspectiva micro, considera los factores psicológicos del cambio organizacional, considerando en los efectos que este provoca sobre los colaboradores de la empresa así como la percepción de los individuos sobre el cambio, las estrategias implementadas por los miembros de la organización para afrontar la incertidumbre y los niveles de stress generados por los cambios que se presentan en la organización.

Un enfoque adicional de la administración del cambio en la organización, en función de la naturaleza fragmentada de una empresa, corresponde a la perspectiva meso, la que relacionada con la evaluación del impacto del cambio sobre la identificación organizacional y los procesos de institucionalización y expectativas de los colaboradores de la empresa.

El enfoque fragmentado de la administración del cambio se basa en la macro perspectiva de la organización, la que considera un enfoque global de la organización, en función de variables sociológicas para evaluar la inercia organizacional, su consideración sobre la solvencia de la empresa, sus niveles de competitiva y el riesgo de mortalidad o incumplimiento del principio de empresa en marcha (Jacobs, Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013 p. 772-792).

Es de considerar que la administración del cambio en las organizaciones ha sido evaluada desde enfoques diferentes por parte del claustro académico y de las Gerencias, estudios que han convergido hacia esquemas para potenciar el cumplimiento de los objetivos por parte de las organizaciones, sin embargo es de considerar que las evaluaciones de las Gerencias han presentado un mayor grado de eficacia que el de los académicos, hecho basado en la visión múltiple de las

distintas Gerencias de una organización aunado a la experiencia y vigencia en el campo laboral.

Las gerencias dedican un porcentaje importante de tiempo al asesoramiento y apoyo al grupo de colaboradores de menor rendimiento laboral, en la organización de asuntos laborales, solucionando disputas entre colaboradores y/o departamentos operativos a más del planteamiento de planes de carrera para colaboradores de su área funciones (Bono & Foster, 2004 p. 1-27).

2.3 Importancia del cambio organizacional

El cambio organización, es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal. El cambio de estrategia no es posible sin el cambio de los individuos en la organización. Para organizar equipos interfuncionales de manera eficaz, a veces los gerentes de investigación y desarrollo deben enfocarse en las relaciones interpersonales de los miembros del equipo, y no en las cuestiones técnicas del proyecto en las que generalmente se enfocan. Para apoyar la nueva estrategia, quizá los administradores deban cambiar la forma en que motivan a sus subalternos, la forma en que resuelven los conflictos o su estilo para negociar. Como es evidente, el cambio es un hecho de la vida organizacional que llega a influir en todos los aspectos de las responsabilidades del administrador (Hitt, 2006, Pág. 41).

2.4 Tipología del cambio

Alles (2007) argumenta que en las organizaciones es muy usual que gerentes y líderes proclamen ideas de cambio, pero nada hagan al respecto. Se declama sobre el cambio, ya que se entiende que éste debe ser parte del discurso, pero no necesariamente están dispuestos a soportar el costo de cambiar. Por lo tanto, es frecuente observar organizaciones que sólo cambian “cuando no les queda otro remedio”, aunque en su discurso expresen lo contrario. Similares comportamientos

pueden observarse en personas de cualquier ámbito. Los inicios de año suelen estar acompañados por innumerables propósitos de cambio a nivel personal que raramente se cumplen (Pág. 101).

Desde el punto de vista de Sherman (citado por Allen 2007) se refiere al cambio de manera similar, clasificándolo en:

1. Reactivo: evolución que ocurre después que fuerzas externas han afectado el desempeño.
2. Proactivo: evolución iniciada para aprovechar oportunidades que - eventualmente- se presentarán. (Pág. 101).

Como señala Daft (2011), puede haber varios tipos de cambios en las organizaciones a propósito de las fuerzas que ocurran en su entorno externo (oportunidades o amenazas, que tienen su origen en los cambios globales, de la competencia y de los diversos mercados donde la organización se desenvuelve): cambio en la estructura, cambio estratégico, cambio en la cultura, administración bien informada, planeación de los recursos empresariales, programas de calidad, fusiones, joint ventures, consorcios, organizaciones horizontales, equipos, redes, nuevas tecnologías y productos, nuevos procesos de negocio, e-business y organizaciones que aprenden. Resume los tipos de cambio en cuatro:

1. Cambios en la tecnología, que pueden ser modificaciones en el proceso de producción o en su base de conocimiento
2. Cambios en el producto y servicio, que pueden incluir adaptaciones, mejoras o líneas nuevas
3. Cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la supervisión y administración de la organización;
4. Cambios en la cultura, por ejemplo, la transformación de los valores, actitudes, conductas, entre otros (Pág. 413-414)

Como expresa Schein (2006) “La clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio” (pág. 268).

Según Kreitner y Kinicki (1996), presenta una tipología del cambio que resulta sencilla y distingue tres tipos según el grado de complejidad, coste, incertidumbre o resistencia potencial que el cambio soporta:

1. *Cambio Adaptativo*: que resulta ser el más sencillo, de poco coste y que suscita escasas resistencias. Lo definen como “volver a introducir una práctica ya conocida”
2. *Cambio Innovador*: situado en el nivel medio de complejidad, costes o incertidumbre. Consiste en la introducción, propiamente dicha, de una práctica nueva en la organización.
3. *Cambio radicalmente innovador*: de máxima complejidad, incertidumbre en los usuarios y que generalmente produce mayores resistencias.

Como dice Quinn y Voyer (1997), en el contexto de la formulación estratégica: el incrementalismo lógico. “Los procesos de los cambios estratégicos suelen ser fragmentados, evolutivos e intuitivos. La estrategia real evoluciona conforme las decisiones internas y los hechos externos fluyen juntos y crean un consenso nuevo, compartido en general, para la acción” (Pág. 139).

Tushman, Newman y Romanelli (1997), manifiesta que existen los cambios convergentes que suelen ser incrementales; sin embargo, también hay cambios que rompen con la estructura: “El cambio incremental es compatible con la estructura existente de una empresa y es reforzado durante un periodo de dos años. En contraste, el cambio que rompe la estructura es abrupto, doloroso para los particulares y, con frecuencia, resistido por la vieja guardia” (pág. 419).

2.5 Consideraciones generales para todos los tipos del cambio

Castañeda, R. (2011), propone un cambio sin objetivo puede crear inestabilidad y desconcierto. Cuando se transmite indefinición, se comunica confusión por eso la dirección debe estar al tanto de las siguientes consideraciones:

1. Examinar con seriedad el mercado y las realidades de la competencia
2. Identificar oportunidades importantes
3. Reunir grupos con poder suficiente para liderar el cambio

4. Conseguir que los miembros del grupo colaboren como un equipo
5. Crear una visión que ayude a orientar los esfuerzos del cambio
6. Desarrollar estrategias para la realización de esa visión
7. Comunicar la visión
8. Utilizar todos los medios para transmitir incesantemente la nueva misión y las nuevas estrategias
9. Dar amplia participación y autonomía de actuación
10. Cambiar los sistemas o estructuras incompatibles con la visión
11. Animar a asumir riesgos y estimular las ideas, actividades y acciones no tradicionales
12. Recompensar y reconocer públicamente a quienes hicieron posibles las mejoras
13. Consolidar las mejoras y producir aún más cambios
14. Cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajan entre sí y que no se ajustan a la visión.

Estas son algunas consideraciones que desde cualquier nivel de dirección que se ejecuten serán un fundamento en el proceso del cambio. (Pág. 18-19)

2.6 Desarrollo organizacional

Robbin (2004) define el desarrollo organizacional como un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.

El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación. El agente de cambio puede ser impositivo, pero se pone un acento fuerte en la colaboración. Los siguientes puntos sintetizan los valores en que se fundan las iniciativas de desarrollo organizacional.

1. *Respeto por las personas.* Se considera que los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
3. *Distribución del poder.* Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
4. *Confrontación.* Los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.
5. *Participación.* Cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones (Pág. 566).

2.6.1 Técnicas o intervenciones del desarrollo organizacional para producir cambios

Existen seis intervenciones del desarrollo organizacional para consideración de los agentes de cambio.

1. Entrenamiento en sensibilización

Grupos de entrenamiento que pretenden cambiar la conducta mediante una interacción no estructurada

2. Retroalimentación por encuestas

Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue un análisis y se proponen soluciones.

3. Consultoría de procesos

Un consultor ofrece al cliente conocimientos sobre lo que pasa en su entorno, dentro de la empresa y entre la empresa y otras entidades; identifica los procesos que hay que mejorar.

4. Construcción de equipos

Alto grado de interacción entre los miembros de un equipo para aumentar su confianza y apertura.

5. *Desarrollo intergrupal*

Intervención del desarrollo organizacional que busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros.

6. *Investigación de apreciación*

Investigación para determinar las cualidades distintivas y fortalezas especiales de una organización, las cuales pueden aprovecharse para mejorar el desempeño (Robbins, 2004, Pág. 567-570).

2.7 Cultura organizacional

La Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein 1984, Pág. 56).

La Cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Existen siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. Entre las clasificaciones están:

1. *Cultura fuerte:* cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
2. *Cultura débil:* existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. (Robbins, 2009 P.551-552)

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. Incluye una filosofía, normas y valores comunes. En otras palabras, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con personas externas de la empresa, como proveedores y clientes. Algunos aspectos de la cultura organizacional están representados por símbolos, héroes, ritos y ceremonias culturales. La cultura organizacional se desarrolla como respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna. La creación de la cultura de una organización también recibe la influencia de la cultura de la sociedad en general dentro de la cual debe funcionar la organización.

Los métodos principales para mantener y cambiar la cultura organizacional incluyen:

1. Identificar aquello a lo que los directivos y los equipos prestan atención, miden y controlen
2. Reconocer las formas en que los directivos y empleados reaccionan ante las crisis
3. Usar el modelado, enseñanza y asesoría de funciones
4. Desarrollar y aplicar criterios para la premiación
5. Utilizar criterios congruentes en el reclutamiento, selección y promociones internas y el despido de la organización
6. Los ritos, ceremonias y relatos organizacionales.

El cambio exitoso en la cultura organizacional requiere:

1. Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que directivos y empleados comprendan a partir de dónde comienzan
2. Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y estar dispuestos a actuar según esas ideas
3. Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo del cual puedan aprender los empleados
4. No atacar en forma frontal la cultura, sino determinar modos de ayudar a empleados y equipos para que realicen sus trabajos con más eficacia
5. Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros.
6. Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a 10 años
7. Vivir la cultura nueva, porque las acciones dicen más que las palabras.
(Hellriegel & Slocum Pág. 400)

2.8 Agente del cambio

Johnson y otros (2006) los agentes de cambio hacen referencia al rol que desempeñan las personas para gestionar el cambio, cómo lo hacen (estilos: educar y comunicar, colaborar y participar, intervenir, dirigir y coaccionar) y los papeles que deben tener los líderes del proceso, los directivos intermedios, los terceros (asesores) y los externos interesados (Pág. 513-521)

Chiavenato (2009) indica que podría parecer que el cambio planeado no tiene dueño, pero siempre lo tiene. Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos.

Los altos ejecutivos son vistos como agentes de cambio naturales. Los directivos de las organizaciones suelen recurrir a consultores externos especializados en metodologías de cambio.

Las ventajas son claras: por una parte, poseen habilidades especializadas, no los distraen las responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia y prestigio que un elemento interno, pero están en desventaja porque conocen poco acerca de la historia, la cultura, los procedimientos y las personas de la organización. Casi siempre prefieren cambios de segundo orden.

En cambio, los administradores o consultores internos son más cautelosos, pues prefieren no herir a sus viejos amigos y compañeros, y suelen aplicar cambios de primer orden (Pág. 423).

Para Robbins (2004), los agentes de cambio actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio (Pág. 529).

Según Faria Mello (1999), debe obtener el liderazgo para las dimensiones de tarea, clima organizacional y la dinámica social, para que de este modo se pueda ayudar a la organización en las situaciones técnicas de la estructura, los aspectos administrativos y el comportamiento humano. Para poder ser efectivo en estas dimensiones, se requiere que cuente con las siguientes habilidades y/o conocimientos:

1. Autoconocimiento: debe estar consciente de su personalidad, sus puntos fuertes y sus áreas débiles o de mejora, esto es, en sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como en sus valores y actitudes.

2. Comprensión de la organización: debe conocer y entender a la organización y el sistema objetivo, esto es, lo que requiere o necesita la organización y para ello debe contar con:

Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.

Experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencial.

Capacidad de diagnosticar situaciones o condiciones de sistemas socio-técnicos abiertos.

Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema organizacional.

3. Competencia interpersonal: debe tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con el personal de la organización y los participantes en el proceso de cambio, debe crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre todos los participantes.

4. Flexibilidad de acción: debe tener la capacidad para representar diferentes papeles o roles dentro de una función múltiple de facetas, requiere de intervenir en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que juzgue relevantes (Pág. 101).

Según Kenneth Benne (citado por Faria Mello,1999) señala que las habilidades requeridas en un agente de cambio se agrupan en siete áreas, a saber:

1. Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
3. Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
4. Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.

5. Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
6. Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
7. Evaluación del proceso.
8. Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos (Pág.107).

2.9 Resistencia al cambio

Según Chiavenato (2009) las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con viseras que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo. Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso (Pág. 423).

Según Daft, Richards (1994) la resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

1. Aspectos lógicos. La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio le favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

2. Aspectos psicológicos. Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

3. Aspectos sociológicos. La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios (Pág. 185-187).

Según Robbins y Timothy (2009) resume las fuerzas principales de la resistencia al cambio, clasificadas de acuerdo con los orígenes individuales y organizacionales.

1. Las fuerzas individuales de la resistencia residen en las características básicas humanas tales como percepción, personalidad y necesidades.
2. Los orígenes organizacionales residen en la estructura de las organizaciones en sí mismas. Antes de avanzar en el estudio de las formas de vencer la resistencia al cambio, es importante notar que no todos los cambios son buenos.

Las investigaciones han demostrado que a veces el énfasis en tomar decisiones con rapidez lleva a que éstas sean malas. En ocasiones, la línea entre la resistencia necesaria al cambio y caer en la “trampa de la velocidad” es muy tenue. Es más, en ocasiones en la “niebla del cambio” aquellos que lo inician no se dan cuenta de toda la magnitud de los efectos que ocasionará o de sus costos verdaderos para la organización. Así, aunque la perspectiva que se toma por lo general es rápida, el cambio transformacional es bueno, pero no siempre este es el caso (Pág. 622)

2.9.1 Resistencia al cambio individuales

Según Robbins y Timothy (2009) las clasifica en cinco orígenes individuales que son:

1. *Hábito*: a fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.
2. *Seguridad*: las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.
3. *Factores económicos*: Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no

ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

4. *Miedo a lo desconocido*: El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.
5. *Procesamiento selectivo de información*: Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos (Pág 623).

García López (2010), menciona los principales problemas o fuerzas restrictivas que se pueden presentar en el cambio pueden ser:

1. La cultura organizacional
2. El interés Propio
3. La percepción de las metas y estrategias de la organización (Pág. 4)

1. *La cultura organizacional*:

De acuerdo con García (2010), Esta es la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. Con frecuencia, las personas permanecen en las organizaciones porque el trabajo ahí realizado les identifica con sus metas y objetivos personales, o de cierta forma su personalidad y su cultura se identifica con ella (Pág. 4).

Stoner (1996) argumenta que: “De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizá se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional o la manera de hacer las cosas” (Pág. 455).

2. *El interés propio*:

Cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan por su persona, sus intereses personales que se ven amenazados, a cambio de su trabajo, esperan una recompensa de igual intensidad a la de su esfuerzo. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste físico y

emocional, posiblemente incomodo mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o al trabajo rediseñado (Pág. 4).

3. *La percepción de las metas y estrategias de la organización:*

Es importante para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición de la misión puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales.

En ocasiones los empleados no entienden que se requiere una nueva meta porque no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además, quizá añoren los “viejos tiempos” y se resisten a cambiar a las nuevas metas porque se sienten cómodos por el desequilibrio en que se encuentran provocado por el cambio (García .2010. Pág. 4).

2.9.2 Resistencia al cambio organizacionales

De acuerdo Robbins y Thimothy (2009) menciona en seis orígenes organizacionales que son:

1. *Inercia estructural:* las organizaciones han construido mecanismos –como sus procesos de selección y regulaciones formales para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.
2. *Centro limitado del cambio:* Las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
3. *Inercia de grupo:* Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.
4. *Amenaza a la experiencia:* Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.
5. *Amenaza a las relaciones de poder establecidas:* Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.

6. *Amenaza a la asignación establecida de los recursos*: Los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están. (Pág. 623)

2.9.4 Acciones tácticas para disminuir la resistencia del cambio

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio (Chiavenato, 2009, Pág. 425).

Como expresa Franco (2013), propone que: para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen; sugiere una serie de acciones que ayudan a este fin:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
2. Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
3. Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
4. Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
5. Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
6. Buscar la raíz de la resistencia.
7. No imponer el cambio.
8. Desarrollar un cambio participativo.
9. Confrontar percepciones y opiniones.
10. No plantar soluciones unilaterales.
11. Realizar cambios continuamente.
12. Establecer compromiso común.
13. Plantear el costo-beneficio del cambio (Pág. 21-50).

Como dice Robbins y Timothy (2009) se sugiere siete tácticas para que las usen los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio siendo estas las siguientes:

1. Educación y Comunicación
2. Participación
3. Obtener el apoyo y compromiso
4. Implementar los cambios con justicia
5. Manipulación y cooptación
6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio
7. Coerción (Pág. 623)

1. Educación y comunicación

La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles:

El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir.

El segundo es que la comunicación es de ayuda para “vender” la necesidad de un cambio.

En realidad, las investigaciones demuestran que la forma en que se venda la necesidad del cambio si importa: el cambio es más factible cuando la necesidad de cambiar lleva el empaque apropiado.

2. Participación

Es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, contra estas ventajas están algunos puntos negativos: el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.

3. Obtener el apoyo y compromiso

Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste.

Las investigaciones acerca de los gerentes de nivel medio han demostrado que cuando ellos o los empleados tienen un compromiso emocional bajo para con el cambio favorecen el statu quo y lo resisten. Así que despedir empleados también los ayuda a comprometerse emocionalmente con el cambio en vez de que se aferren al statu quo.

4. Implementar los cambios con justicia

Si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia. La justicia de procedimientos se vuelve especialmente importante cuando los empleados perciben un resultado como negativo, por lo que al implementar los cambios es crucial que las organizaciones enfrenten las desventajas para garantizar que los empleados vean la razón del cambio, y perciban que éste se va a implementar en forma consistente y justa.

5. Manipulación y cooptación

La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación.

Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular en el caso en que los empleados no acepten un recorte general de salarios, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está usando manipulación.

La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipular como de participar. Busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión del cambio. Tanto la manipulación como la cooptación son formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los adversarios, Una vez descubierto, el agente del cambio verá su credibilidad reducida a cero.

6. *Seleccionar a las personas que aceptan el cambio*

Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.

Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento. Un estudio descubrió que la selección de personal con base en una escala de resistencia al cambio funcionaba bien para descartar a aquellos que tenderían a reaccionar emocionalmente hacia el cambio o a comportarse en forma rígida.

7. *Coerción*

La última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. Si la dirección corporativa mencionada en el análisis anterior realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura si los empleados no acceden al recorte de salarios, entonces la coerción sería el acto implícito a esta táctica para el cambio (Robbins y Timothy ,2009, Pág. 623-624).

2.10 Motivación

Chiavenato (2009) refiere que “la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre” (Pág. 236).

De acuerdo a Hitt (2006) La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas

internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta (Pág. 412).

Para Gibson (1972). Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

1. Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
2. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
3. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
4. Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación. (Pág. 129)

Según Luthans (sf) desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. *Necesidades*: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. *Impulsos*: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso

de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3. *Incentivos*. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación (Pág. 249- 250).

Por su parte, Chiavenato (2009) indica diez maneras de recompensar a las personas:

1. *Busque siempre nuevas actividades*: aumente continuamente las responsabilidades y los desafíos. Salga de la rutina.
2. *Ofrezca oportunidades para lograr una mayor visibilidad*: Plantee mejores horizontes a las personas, ya sea en reuniones o en forma individual.
3. *Invierta su tiempo en las personas y en el tiempo de ellas*: no tenga prisa cuando converse o intercambie ideas con otros. Deles tiempo para que desarrollen actividades con sus familias y amigos. Ésta es una nueva manera de reconocer el desempeño.
4. *Comparta información*: Exponga siempre el estado de la empresa, el departamento o el proyecto. Procure que las personas sientan que están involucradas y que se les valora.
5. *Genere realimentación*: salga de la rutina y pida sugerencias. Intercambie información y puntos de vista sobre el desempeño de inmediato, no tres o seis meses después. Exponga las necesidades de la empresa, del departamento y de las personas.

6. *Convierta a los empleados en asociados:* involúcrelos en las decisiones que les afectan. Respete sus opiniones e ideas. Hágalos parte de la solución y no del problema.
7. *Atribuya facultades a las personas:* deje que hagan su trabajo de la manera que mejor les parezca. darle independencia y autonomía. Ofrezcales capacitación y desarrollo y deje que decidan sobre sus actividades.
8. *Celebre los éxitos de individuos y grupos y se ganará su lealtad:* Una pizza o un sándwich son un mejor festejo que una simple felicitación.
9. *Ofrezca un horario flexible:* No todo el trabajo se debe hacer dentro del horario normal ni en la empresa. Encuentre la manera de flexibilizar la hora de entrada o de salida y lo que se puede hacer en casa. Permita que las personas decidan si trabajan en casa o en la oficina.
10. *Aumente las posibilidades de empleo:* En la actualidad es imposible ofrecer a las personas seguridad en el empleo, pero se pueden aumentar sus posibilidades de encontrar trabajo por medio de una capacitación continua que mantenga actualizadas sus habilidades y capacidades. (Pág. 258)

El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia el comportamiento específico. Este impulso puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas (Chiavenato. 2000. Pág. 68).

2.11 Innovación y el cambio

Rogers y Shoemaker (1971) expresa que una innovación es una idea, práctica u objeto que el individuo percibe como nuevo. En lo que la conducta humana se refiere, poco importa, que la idea sea objetivamente nueva, medida con el tiempo transcurrido desde su primera utilización o su descubrimiento.

Rogers & Agarwala (1980) afirma que innovación implica la adopción de una idea percibida como nueva y el cambio también puede implicar el reemplazo de una idea que ya existe por otra idea.

El cambio también se hace patente cuando se altera la estructura de la comunicación (Pág. 161- 162).

Para, Peña, Paniagua, y Velázquez (2012) La gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social, implica aumentar la capacidad de la organización o institucional para adaptarse al cambio del entorno, y a su vez impactar en la conducta de los empleados o actores que intervengan el proceso del cambio (Pág. 10).

“El potencial que tiene una organización para innovar, es decir la habilidad para adoptar o implementar con éxito mejoras graduales o productos nuevos puede diferir sustancialmente de una organización a otra” (Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015: 1).

Tal como Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres (2015), agrega que: los factores que apoyan la capacidad de innovación organizacional son cinco facilitadores de gestión:

1. Cultura
2. Estrategia
3. Estructura organizacional
4. Asignación de recursos
5. Gestión de conocimiento

Estos favorecen la transformación continua de conocimiento. La cultura se considera como un elemento primordial que será la columna vertebral de los otros facilitadores de gestión. Por otro lado, el vínculo entre la estrategia y la estructura organizacional es vital como motor de la gestión de la innovación (Pág.1).

Según Kanter, (1983) (citado por Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015), expresa que las empresas crecen, hay una tendencia a añadir capas, cada vez más mecanicistas y de burocracia institucionalizada (Pág.4).

Como lo hace notar Ashkenas; Maira & Thomas, (1998) (citado por Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015) Las empresas de alto rendimiento permiten y

motivan el comportamiento innovador creando fronteras de negocio permeables ayudando a romper las barreras que separan las funciones, los grupos de productos y los negocios. (Pág.4).

Crossan & Apaydin (2010) (citado por Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres 2015) afirma que: Cuanto más permeable y orgánica la estructura, mayor será la posibilidad de que las ideas innovadoras surjan (Pág. 4).

2.12 Proceso del cambio organizacional

Kurt Lewin (1946) propone un modelo de cambio organizacional enfocado exclusivamente en sólo tres pasos:

1. Descongelar
2. Avance
3. Recongelar

1. Descongelar

Según Lewin (1946) (citado por Hitt, 2006) argumentaba que a menos que deshagamos o descongelemos estos viejos patrones, será difícil cambiar hacia algo nuevo. Con el propósito de apreciar mejor la idea de Lewin, piense en una escultura de hielo. Suponga que desea cambiar la escultura en hielo de un ave por la de un pez. Intenta tallar la escultura vieja y modelar la nueva, pero el proceso le resulta complicado. En cambio, ¿qué pasaría si descongela o derrite la escultura del ave? De esta forma podría usar el agua para crear un nuevo bloque de hielo, a partir del cual esculpir el pez. Tal vez sea posible intentar tallar el pez directamente de la escultura original del ave, aunque ello no sería muy eficiente ni eficaz.

En otras palabras, desde la perspectiva de Lewin, cambiar hacia algo nuevo requiere deshacer o descongelar algo viejo. Quizá Lewin no estaría de acuerdo con el viejo adagio que dice “usted no puede enseñarle trucos nuevos a un perro viejo”, ante el cual él más bien argumentaría que un perro viejo tiene dificultades para desaprender los trucos viejos.

2. Avance

Una vez que las viejas formas se descongelan, usted está en una posición desde la cual, de hecho, se podrá mover para realizar los cambios necesarios. El movimiento implicaría cambios en sus percepciones, en su enfoque de toma de decisiones, en su estilo de comunicación. De acuerdo con lo demostrado por ciertas investigaciones, el nivel de incertidumbre o certidumbre asociado con el cambio es una de las determinantes más significativas del movimiento. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre lo que va a suceder, mayor será la resistencia al cambio y habrá menores probabilidades de que se presente cualquier movimiento en la dirección del cambio que se desea.

3. Recongelar

El proceso de recongelar implica supervisar el cambio para observar si está generando los resultados deseados que se anticiparon. Cuanto mayor sea el éxito del cambio, mayor deberá ser la exigencia en la fase de recongelamiento, hasta que el cambio se convierta en algo, digamos, más establecido (Pág. 48-49).

2.13 Factores necesarios para el cambio

Baltodano (2017), indica que: para conseguir un cambio exitoso, requiere de los siguientes factores:

1. Conocimiento (Capacidad intelectual)
2. Emociones (Voluntad)
3. Procesos (Hábito) (Pág. 308).

2.13.1 Conocimiento

Según Baltodano (2017), refiere al conocimiento y reconocimiento por parte del equipo de:

1. El grado de madurez del equipo u organización.
2. Identificación de las fortalezas y debilidades.
3. Identificación del conocimiento técnico previo.

4. Identificación de experiencias similares previas de algunos miembros del equipo.
5. Identificación de roles que desempeña cada miembro del equipo
6. Identificación de metas y objetivos.
7. Planeación de la implementación desde el punto de vista técnico.

El conocimiento debe estar apoyado por tres aspectos:

1. Desarrollo de la comunicación efectiva.
2. Capacitación técnica (tales como conocimiento de los motivos del cambio, las metas, las razones de elegir ciertos lineamientos para el cambio, las técnicas conocidas, la normatividad o regulación aplicables).
3. Capacitación en habilidades de interacción humana (tales como supervisión, negociación, solución de conflictos, sensibilización al cambio).

Es más fácil conseguir llevar a cabo una idea medianamente buena apoyada por muchas personas que una excelente idea con pocos seguidores. Por eso, es preferible no tratar de hacer planes perfectos, sino simples y con metas cortas en varias etapas, que permanezcan flexibles y puedan ser mejorados durante la marcha. Cuando un equipo cuenta con un coach, éste ayuda al equipo y especialmente al líder a identificar algunos de estos aspectos y ampliarlos en base a su percepción y conocimiento.

2.13.2 Emociones

Los equipos necesitan motivadores para volverse impulsores del cambio. Los mejores motivadores son los que satisfacen las necesidades e intereses propios. En el caso de un equipo, los motivadores personales siguen teniendo gran impacto, pero resulta difícil conseguir ligar el cambio a la satisfacción de los intereses individuales. Por ello, la motivación se centra más bien en aquéllos que todos pueden reconocer como beneficios personales, ya sea para el desempeño de su función o a nivel personal.

Es necesario entonces identificar:

1. Las necesidades personales comunes a los individuos que conforman el equipo. Estas necesidades se pueden explorar en el ámbito profesional y personal. Algunas de las más comunes tienen que ver con el dinero y el tiempo personal para compartir y convivir con sus familiares, pero frecuentemente aparecen también necesidades de reconocimiento público o personalizado.
2. Los intereses comunes de los miembros del equipo, que se pretende cubrir con el cambio en cuestión y los que podrían usarse como motivadores externos. Son frecuentes los intereses de interacción social, como serían reuniones de celebración por el logro.
3. Las necesidades comunes de los individuos que participarán en el cambio una vez que éste se despliegue. Este es un factor clave para conseguir un cambio exitoso. Por lo general, el despliegue se lleva a cabo hacia el nivel más bajo de la organización. En este nivel suele prevalecer la satisfacción de necesidades básicas del individuo y el dinero o artículos tangibles suelen ser el mayor atractivo, aunque no el único.
4. Los intereses comunes de los individuos que participarán en el cambio. Uno de los motivadores más valorados por el personal de bajo nivel es la interacción con los altos niveles como medio de reconocimiento al logro.
5. La capacidad de la organización de satisfacer las necesidades e intereses.

Una vez realizada la detección, se debe proceder a la planeación:

1. Planear cómo obtener los recursos que se requieren para los motivadores, incluyendo en esto los tangibles y los intangibles. Parece simple pensar que el Director de una organización participe en un evento con el personal de más bajo nivel, pero frecuentemente esto resulta difícil de conseguir.
2. Planear cómo administrar los motivadores. Cuando los que participan en el cambio no están acostumbrados a estas dinámicas, es preferible administrar motivadores de corto plazo por logros pequeños, mientras que los motivadores de mediano plazo funcionan muy bien cuando el personal ha participado en dinámicas previamente.

3. Estructurar el esquema de motivadores en relación al logro en función de indicadores objetivos, en base a datos medibles, que sean equitativos para todos los participantes.
4. Planear un calendario de realimentación positiva, tanto para el equipo de implantación como para todos los participantes.

2.13.3 Proceso

El liderazgo de un equipo no tendrá efecto alguno sobre la organización sin disciplina. Al momento de desplegar las tareas y responsabilidades que llevarán al éxito en la implantación del cambio, es necesario definir claramente quién se encargará de llevar a cabo cada tarea y quién supervisará que ésta se lleve a cabo. El despliegue de tareas requiere detallar lo siguiente:

1. Quién llevará a cabo las nuevas tareas y la supervisión.
2. Las instrucciones, procedimientos y ayudas visuales para la ejecución de las nuevas tareas o de las nuevas formas de hacer las tareas.
3. La entrega de las tareas específicas a cada individuo involucrado, preferiblemente a través de procedimientos o instrucciones de trabajo. Estos documentos deben detallar los criterios de ejecución, y la frecuencia.
4. La entrega de la función de supervisión, a través de descripciones de puesto. Se debe dejar clara la frecuencia de la supervisión y los criterios de evaluación.
5. La forma de presentación de los resultados, que se hace cuando menos mediante indicadores de desempeño, su frecuencia y sitio y forma de publicación.
6. El papel del líder de la operación en esta etapa y la importancia del seguimiento al indicador como medida de control.
7. Comunicación del plan de motivadores.

En esta etapa se requieren los siguientes apoyos:

1. Desarrollo y/o modificación de documentación.

2. Adecuación de los sistemas afectados (ejemplo ISO 9001).
3. Reuniones con el personal para establecer una comunicación efectiva, detallando lo que se espera de cada uno, la forma de conseguirlo y las consecuencias positivas o negativas de hacerlo o no.
4. Creación de un sistema de publicación de indicadores (un pizarrón, computadora, o área designada, la frecuencia, el orden, el historial.) (Pág. 309-311).

Capítulo tres: Estrategias de recursos humanos para la adecuada gestión del cambio

Chiavenato (2009), indica que las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones (...) La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones. (Pág. 64)

3.1 Concepto de estrategia

Andrews (1977) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Pág. 59)

Para Torres Zacarías (2004), es un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición (Pág. 38).

Garrido (2006), refiere que la estrategia, es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

1. Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
2. La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
3. La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos
4. Las acciones de la competencia (Pág.229)

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

Por su parte Hax y Majluf (1996), proponen que la estrategia:

1. Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
2. Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
3. Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
5. Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
6. Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
7. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
8. Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.
9. Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable (Pág.63).

3.2 Ramificaciones de la estrategia

Chiavenato (2009) La estrategia debe ser planificada. Requiere de una planificación estratégica para entrar en acción; en general, ésta deriva en planes tácticos y éstos en planes operativos.

1. La planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia. Sus principales características son:

1. Es holística y sistémica e involucra a toda la organización en relación con el entorno.
2. Su horizonte temporal es de largo plazo.
3. La define la cúpula de la organización.

2. La planificación táctica se refiere al campo medio de la organización para cada unidad organizacional o departamento de la empresa. Sus características son:

1. Indica la participación de cada unidad en la planificación global. Se refiere a cada área o departamento de la empresa.
2. Su horizonte temporal es el mediano plazo, generalmente un año.
3. Se define por cada unidad de la organización como contribución a la planificación estratégica.

3. La planificación operativa se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa. Sus características son:

1. Indica cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento.
 2. Su horizonte temporal es de corto plazo, por lo habitual un mes.
 3. Se define en exclusiva para cada tarea, operación o actividad.
- (Pág. 76-77).

3.3 Planeación estratégica de la gestión del talento humano

Según Walter y Davis (Citado por García–Tenorio 2004) La planeación de recursos Humanos es una función para determinar de forma sistémica la provisión y demanda de empleados que una organización necesitaría en un futuro más o menos próximo (Pág. 85).

Para Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (Citado por García–Tenorio 2004). Indica que: La planeación de recursos humanos, como guía general de la política social de la empresa que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarían parte de la misma. (Pág. 85).

Por su parte Mintzberg (2009) indica que la planeación estratégica es una de las herramientas más poderosas con la que debemos contar para llevar siempre hacia adelante un negocio. No es exclusiva de las grandes empresas multinacionales o enormes corporativas. La utilizan los empresarios con una visión emprendedora (Pág. 32).

Rodríguez (2007), indica que la planeación estratégica de recursos humanos se plantea como una estrategia capaz de dar cuenta del equilibrio entre el ingreso y el despido de personal. Y posibilitar la armonía en la ejecución de los procesos entre el personal ejecutante y el entrante (Pág. 232).

Steiner (2007), considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

1. Misión de la empresa.
2. Suerte.
3. Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades.
4. Objetivos.
5. Un problema.
6. Momento de intuición.

7. Pronóstico y recopilación de información sistemáticos.
8. Investigación y desarrollo.
9. Estrategia.
10. Productos y/o mercados
11. Oportunismo (Pág.76).

3.3.1 Etapas del proceso de la planeación estratégica

Según Fred, R. (2003) indica que el proceso de planeación estratégica presenta tres etapas:

1. La formulación de la estrategia
2. Implantación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia.

1. Formulación de estrategias

Según Fred, R. (2003) señala que la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

2. Implantación de las estrategias

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la preparación de presupuestos, la creación y la

utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

3. Evaluación de las estrategias

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica (Pág. 5 y 6).

1.3.2 Beneficios de la planeación estratégica

Para Steiner (2007), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

1. Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
2. Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

3. Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 1. Simula el futuro
 2. Aplica el enfoque de sistemas
 3. Exige el establecimiento de objetivos
 4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. Sirve de base para otras funciones directivas
 7. Mide el desempeño
 8. Señala asuntos estratégicos
4. Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 1. Mejora el canal de comunicación,
 2. Capacitación de los directivos,
 3. Incrementa el sentido de participación. (Pág. 41)

Quintal (2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

1. Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
2. Construir un equipo de trabajo experto.
3. Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
4. Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
5. Proporcionar apoyo político.
6. Incrementar la productividad de los empleados.
7. Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
8. Como proceso de capacitación a los directivos.
9. Crear sentido de participación a todos los niveles.
10. Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
11. Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
12. Producir información estratégica para la toma de decisiones. (Pág. 61)

3.3.3 Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica

Según Fred, R. (2003) indica que algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo, pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

1. **Estructuras de recompensa inadecuadas:** Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
2. **Manejo de crisis:** Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
3. **Pérdida de tiempo:** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
4. **Demasiado costosa:** Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
5. **Pereza:** Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
6. **Contentos con el éxito:** En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
7. **Temor al fracaso:** Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
8. **Confianza excesiva:** Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la

experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.

9. **Experiencia previa desagradable:** Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
10. **Interés en sí mismo:** Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
11. **Temor a lo desconocido:** Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
12. **Diferencias honestas de opinión:** Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
13. **Sospecha:** Los empleados no deben confiar en la gerencia. (Pág. 17-18)

3.3.4 Errores en la planeación estratégica

Según Fred, R. (2003) indica que la planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito. A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

1. Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
2. Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
3. Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
4. No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
5. Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
6. Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
7. No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
8. Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
9. No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
10. No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
11. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
12. Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
13. Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan. (Pág. 18-19)

3.4 Estrategias para el cambio

Gómez, Horacio (2013), propone que: uno de los principales retos al implementar una estrategia de manejo del cambio en una organización es la medición del impacto que tiene y del avance logrado en dicho impacto al paso del tiempo, ya que, a diferencia de otros indicadores, el manejo del cambio no es un concepto cuantitativo o tangible (“hard”) sino uno cualitativo (“soft”). (Pág. 01)

Así mismo, define una estrategia del cambio a través de cinco elementos o tipos de actividades:

1. Patrocinio
2. Organización
3. Comunicación
4. Capacitación
5. Gestión y Seguimiento (Pág. 01)

1. Patrocinio

Según Gomez, Horacio (2013) el factor más importante para el éxito de un proyecto es un liderazgo visible y activo por parte de los directivos de la organización, es decir, el patrocinio o involucramiento que el equipo directivo proporciona a un proyecto de cambio. Es por esto que, el patrocinio se debe de medir en términos de tres principales variables:

1. Involucramiento: El patrocinador (o patrocinadores) debe de estar presente y participar activamente en las reuniones de avance del proyecto. El involucramiento del patrocinador se mide a través de porcentaje de asistencia y participación en sesiones de avance, juntas directivas, eventos de apertura y cierre, etc.
2. Seguimiento: El patrocinador (o patrocinadores) debe de cuestionar, tomar decisiones, requerir ajustes y detonar acciones para el exitoso desarrollo del proyecto de cambio. El seguimiento del patrocinador se mide a través del mismo indicador que el involucramiento.
3. Habilitación del cambio: Se espera que el patrocinador (o patrocinadores) lleve a cabo los requerimientos puntuales que se le solicitan, ya sea para aclarar un tema o agilizar otros. Es importante llevar registro de estos requerimientos y del tiempo y la forma en la que el patrocinador (o patrocinadores) cumple con ellos.

La habilitación del cambio se mide a través de porcentaje de cumplimiento de compromisos acordados solicitados en sesiones de avance y juntas directivas (solicitados vs. proporcionados).

Quizá a primera instancia, el tema de los indicadores de patrocinio pudiera parecer trivial. Sin embargo, el llevar este tipo de medidas es de utilidad para identificar las causas por las que algún frente de trabajo se retrasa o no avanza y, en nuestra experiencia, esto comúnmente sucede en el mismo frente cuyo patrocinador tiene una baja asistencia a juntas, no da el seguimiento adecuado a sus requerimientos o no cumple satisfactoriamente con su función de habilitador del cambio.

En base a lo anterior, la fórmula del indicador de patrocinio es:

Patrocinio = Involucramiento + Seguimiento + Habilitación del Cambio (Pág. 02)

2. Organización

Según Gómez, Horacio (2013) Dentro de los rubros a considerar en el elemento de organización están los siguientes:

1. *Estructura Organizacional*: la empresa debe de contar con un organigrama claro que incluya la jerarquía, línea de reporte y tramos de control para cada puesto.

Lamentablemente, a pesar de que en muchas ocasiones la organización cree contar con una estructura definida, la realidad es que los empleados no tienen claras sus líneas de reporte directo, y las interacciones correctas entre los involucrados.

Una de las herramientas que utilizamos para medir qué tan definida es la estructura organizacional es la matriz RACI (La matriz de la asignación de responsabilidades), que complementa el organigrama definido y comunicado por la empresa a sus empleados. Dado esto, la estructura organizacional se mide a través de dos indicadores: estructura definida, es decir, ¿se cuenta con un organigrama definido? y comunicación de la estructura a los involucrados y a la organización, es decir, ¿conocen este organigrama los participantes?

2. *Roles y Funciones*: Se implementa la matriz RACI (La matriz de la asignación de responsabilidades) con el objetivo de dar visibilidad a las actividades, roles y funciones críticas dentro de la gestión del cambio. Para ello, se categoriza a cada persona involucrada en una actividad como:

1. Responsable – Ejecuta la tarea y es responsable de su ejecución.
2. Aprobador – Aprueba el trabajo finalizado y a partir de este momento se vuelve responsable por él.

3. Soporte (apoyo) – Apoya al rol que ejecuta la tarea y contribuye a su realización.
4. Consultado – Posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. Se le informa y se le consulta información.
5. Informado – Debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo.

3. *Competencias y Habilidades*: El tema competencias y habilidades es crítico para una exitosa implementación del manejo del cambio. Si las personas responsables de llevar a cabo el cambio no cuentan con el perfil adecuado, las competencias y las habilidades requeridas, el éxito del proyecto o iniciativa de cambio se verá afectado negativamente, incluso llegando a fracasar por completo. Para medir las competencias y habilidades del implementador del cambio, se cuenta con tres indicadores:

1. Porcentaje de apego del perfil del candidato al perfil ideal para el rol.
2. Registro semanal de avance en la cobertura de las vacantes a llenar para aquellos puestos donde el personal actual no cumple con el perfil.
3. Dar seguimiento a “plan de desarrollo” del personal (capacitación, coaching, entre otros). El indicador se plantea como % de actividades del plan vs. actividades realizadas. (Pág. 02)

Chiavenato (2009) define la estrategia organizacional en un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas.

La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Ésta es la razón que explica el éxito de las empresas que saben sacar provecho de las situaciones y las circunstancias. Juego rápido y arranques veloces.

La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera.

Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.

Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.

Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos (Pág. 74).

3. Comunicación

Según Gómez, Horacio (2013) La estrategia de comunicación es un elemento con diferentes niveles de intensidad que se utiliza a través de las diversas etapas de un proceso de cambio. En el tema de comunicación se deben de considerar cuatro indicadores:

1. *Existencia de un plan específico de comunicación (Indicador Binario):*
Debe existir un plan que incluya la identificación de audiencias, canales y responsables de ejecutar.

2. *Ejecución del plan*: Medir que las actividades contenidas en el plan se ejecuten en tiempo y forma.
3. *Entendimiento del mensaje*: Se debe censar, por medio de encuestas aleatorias, si lo que intentó comunicar el emisor fue lo que recibió el receptor.
4. *Permanencia del mensaje*: La permanencia del mensaje se mide a través de la frecuencia del envío de mensajes. A pesar de que un mensaje sea claro, en el tiempo se tiende a olvidar o confundir si no es reforzado. (Pág. 03)

Chiavenato (2007) nos define la comunicación como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse

Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. *Dato*: es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento. Un banco de datos, por ejemplo, es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para que posteriormente sean combinados y procesados. Cuando un conjunto de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha o de letras que forman una frase), tenemos una información.
2. *Información*: es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo. El concepto de información, tanto desde el punto de vista popular como desde el punto de vista científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
3. *Comunicación*: es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el

destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada. (Pág. 59-60)

Chiavenato (2007), refiere que, el proceso de la comunicación humana está supeditada a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas. Algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación lo afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. Las barreras personales
2. Las barreras físicas
3. Las barreras semánticas.

1. *Las barreras personales:* son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

2. *Las barreras físicas:* son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono.

3. *Las barreras semánticas:* son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación —como gestos, señales, símbolos— pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Esos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente, lo que produce que el mensaje se filtre, se bloquee o se distorsione. Además de la influencia de

estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

Omisión: ocurre cuando por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan ciertos elementos importantes de la comunicación provocando que ésta no sea completa o que su significado pierda cierto contenido.

Distorsión: ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación, modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.

Sobrecarga: ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar las informaciones; por lo que pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema (Pág. 63-64).

1. Capacitación

Gómez, Horacio (2013) da a conocer que la capacitación es uno de los rubros más tangibles en cuanto a medición, donde es importante evaluar tanto la transmisión del conocimiento, como la recepción y permanencia del mismo desde dos perspectivas: La del capacitador y la del capacitado. Por un lado, para evaluar al capacitador se debe de medir:

1. El curso de capacitación recibido a través de una variable binaria, es decir, se llevó a cabo o no el curso.
2. El porcentaje de asistencia a las sesiones del curso.
3. La certificación del capacitador, es decir, se evalúa teórica y prácticamente la habilidad de la persona para impartir la capacitación (tanto la habilidad para capacitar, como el dominio del tema)

Por el otro lado, para evaluar al capacitado se debe de medir la evaluación teórica y práctica de que el conocimiento que se le transmitió fue comprendido. Así mismo, los capacitados deben de evaluar el curso a través de una encuesta (contenido, capacitador, frecuencia, entre otros) (Pág. 03).

2. Gestión y Seguimiento

Según Gómez, Horacio (2013) indica que, este último elemento pretende asegurar que los procesos implementados perduren en el tiempo y no se debiliten. En la parte

de gestión y monitoreo, se cuenta con ciertos indicadores diseñados para medir el desempeño de los nuevos procesos.

En base a esto, se consideran cuatro rubros:

1. Cumplimiento en las rutinas de gestión: Se debe evaluar que las rutinas (ya sean reuniones presenciales, remotas, envío de información, entre otras) cuenten con una frecuencia y duración claramente establecida, así como con la definición del contenido que se debe presentar, revisar o informar, los formatos a utilizar, y la agenda y tiempo a utilizar. En resumen, se debe de medir: el apego a la frecuencia, la puntualidad, la asistencia, y el cumplimiento a compromisos, seguimiento a la agenda.

2. Cumplimiento a indicadores de resultados: Se debe contar con un tablero de control o un semáforo que haga pública a la audiencia adecuada el estatus de estos indicadores. Dichos indicadores deben especificar la fuente de donde son obtenidos, el periodo de tiempo que evalúan, el resultado real, su objetivo y su desviación y tendencia. Un tema clave para el tema de indicadores (tanto de proceso como de resultado) es ligarlos de forma inteligente (sencilla y efectiva) a la compensación de los involucrados. De esta forma aseguramos el compromiso de los individuos con los cambios definidos.

3. Mitigación de Riesgos: Se debe contar con un “plan B” para aquellas actividades que son críticas en la implementación del cambio. La mitigación de riesgos debe de ser medida a través de la existencia de dicho plan, el conocimiento de los actores relevantes sobre la existencia y contenido del mismo y del apego de los involucrados al plan en tiempo y forma en caso de darse la contingencia.

4. Adopción al cambio: Debemos medir que el cambio permanezca mediante encuestas y auditorías para tener claridad de temas como: Si la gente sigue operando en base a los nuevos procesos definidos, o si la gente está utilizando la nueva herramienta (Pág. 03).

3.4.1 Estrategias para el cambio en la cultura

Según Egan (1994), existen tres estrategias para cambiar la cultura:

1. Estrategias basadas en las realidades del negocio
2. Estrategias ligadas al cambio
3. Estrategias de ataques frontales (Pág.39)

1. Estrategias basadas en las realidades del negocio

Egan, Gerard (1994) Abordan el cambio cultural a través de la estructura, recursos humanos, sistemas de gestión, sistemas de supervisión, liderazgo. Una modalidad es pensar en una estrategia que implique un cambio cultural radical. Este cambio de estrategia es ya un cambio cultural. También se pueden emplear enfoques modernos, como calidad, para provocar cambios culturales. Otra línea es la reorganización interna para cuestionar y cambiar la cultura.

En este sentido, la posición centralización-descentralización, el cambio. De definiciones de los puestos de trabajo, la eliminación de mandos intermedios creando estructuras más planas, puede provocar un cambio de cultura. También se puede considerar la gestión de recursos humanos como una palanca para crear un cambio (selección, promoción, formación, desarrollo).

2. Estrategias ligadas al cambio

El principio básico es aquí ligar el cambio de cultura a cada proyecto, programa o esfuerzo de cambio. Significa que debemos actuar siempre de acuerdo con la nueva manera de pensar, reforzando la idea de que cuando hablamos de cambio en realidad estamos hablando de acción.

La posibilidad de usar las crisis para tener un mayor apoyo en los cambios; habla incluso de crear mini-crisis, de forma que la necesidad de cambios se haga más patente. Afirma que muchos casos de cambios culturales con éxito han sido el resultado de crisis empresariales, en las cuales el sistema es más abierto, permeable y susceptible, más receptivo a los cambios.

3. Estrategia de ataques frontales

Implica la constitución de pequeños grupos que vayan fomentando la nueva cultura con fuertes campañas programáticas para promover los nuevos valores y actos

simbólicos coherentes con la nueva cultura. Si bien esto no cambia la cultura, envía mensajes fuertes y profundos a la organización (Pág.39).

Atkinson, Philip E. (1994) propone los siguientes comportamientos para el proceso de cambio cultural, subrayando que no hay recetas milagrosas que produzcan resultados a corto plazo y que la misma situación admite diversos caminos para buscar la solución:

1. Las iniciativas de cambio deben ser sostenibles, lo cual se consigue a través de la comprensión y aceptación del cambio y de la conciencia del papel que juega cada uno en el proceso.
2. El conocimiento no es suficiente, hay que añadir acción de forma masiva. Para impulsar el cambio se necesitan esfuerzos importantes, perseverancia y no descorazonarse a la primera dificultad si se cree que se está en el camino correcto.
3. Aprender y modificar a medida que se avanza. Por muy detallada que haya sido la planificación de las acciones para lograr el cambio, algunas cosas se habrán pasado por alto, ya que al tratar de introducir variaciones en la manera de actuar de las personas no se pueden prever las reacciones. Hay por tanto un cierto grado de incertidumbre en el proceso, por lo que éste debe ser constantemente supervisado, para identificar las correcciones que requiera. A través de la acción se aprende.
4. Implicación. Como subrayan varios autores, el enfoque para perseguir el cambio necesita un alto grado de compromiso, no se puede conseguir desde "las torres de marfil" o como si fuera un mero proceso químico. Es necesario un fuerte compromiso de la alta dirección para demostrar que el objetivo de cambio y el proceso que lo persigue es prioritario.
5. La ley de repetición. Practicar una y otra vez, repetir comportamientos es vital para conseguir el cambio (Pág. 18 - 20).

3.5 Como lograr una estrategia sea ganadora

De acuerdo con Thompson (2012) se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una estrategia ganadora:

1. La prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales.

2. La prueba de la ventaja competitiva: ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

3. La prueba del desempeño: ¿La estrategia genera un buen desempeño? La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía:

1. La rentabilidad y la fortaleza financiera
2. Su fuerza competitiva y su posición en el mercado.

Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora. (Pág12-14)

Conclusiones

Indicando los aspectos generales del talento humano se puede concluir que, al manejarlos, estos brindarán al administrador del cambio al igual que a los administradores de recursos humanos una idea clara de la importancia que tienen el dominio y manejo eficiente de la gestión de recursos humanos para que tengan un mejor resultado en el proceso del cambio organizacional.

Explicando la administración del cambio organizacional se puede obtener un mejor funcionamiento dentro de las organizaciones mediante diversos gratificantes otorgados al empleado, esto ayudara a crear un buen clima laboral en las empresas.

Describiendo las estrategias del cambio y que estas se vinculen con las estrategias de recursos humanos, se concluye que para la adecuada gestión del cambio se deben cumplir ciertos requerimientos con el propósito de orientar actividades e innovar a la organización a través de diversas estrategias. Con la aplicación de estrategias de gestión de recursos humanos, se contribuye a la administración efectiva del proceso de cambio, aportando así un éxito del mismo.

Analizando la importancia de la gestión del talento humano como componente fundamental que contribuye al éxito del cambio organizacional se puede destacar que la correcta administración permite la implementación, funcionamiento y mantenimiento de los procesos, las personas pasan a ser protagonistas del éxito organizacional. Éstas tienen que ser motivadas y preparadas para involucrarse activamente dentro del cambio que exige toda organización.

Bibliografía

- Alles, Martha (2007) *“Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia”* 1era edición, Buenos Aires Pág. 101
- Andrews, R. (1977): *“El concepto de estrategia de la empresa”*. Editorial Enza, España. Pág. 59
- Anzola Sérvulo; (2002) *“Administración De Pequeñas Empresas”*, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México Pág.70
- Atkinson, Philip, E., *“Cambio de cultura: Familiaridad y vuelta a lo básico”* en management services febrero 1994 pág. 18-20
- Bono, d. s., & Foster, m. s. (2004). *gcbe-2004 hacia un modelo multidimensional de administración moderna. gcbe*, Pág. 1-24.
- Burgelman, R. (2002): *“Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company’s future”*. New York: The Free Press, 2002. Pág. 11.
- Byars y Rue (1983); *“Gestión de Recursos Humanos”*, cuarta edición, Editorial McGraw Hill interamericana de España. Pág. 90.
- Calderón, G. (2006). *Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana*. Innovar, pág. 60 – 61
- Castañeda, Roel (2011) *“El proceso de cambio en las organizaciones”* Recuperado <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417> pdf pág. 18-19.
- Chambers, E. (1998). *La guerra por los talentos*. Tercera edición, pág. 44
- Chiavenato Idalberto; (2000) *“Administración de recursos humanos”*, quinta edición, editorial McGrawhill, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 06-10
- Chiavenato, Idalberto (2007); *“Gestión Del Talento Humano”*, Octava edición, editorial McGrawhill, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2006) *“Comportamiento Organizacional”*. 2da edición México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 411,412, 236, 258,423

- Daft Richard L. (1994), Management, The Dryden Press, Orlando, Fl., pág. 185-187.
- Egan Gerard (1994) "*Cultivate your culture*" en management Today Pag. 39.
- Faria Melo, Fernando Achilles, (1999) *Desarrollo organizacional, enfoque integral*, 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F. Pág 101,107
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Pág. 249- 250
- Fred R (2003) "*Conceptos de administración estratégica*" Pearson educación mexico.
- Gibson James L., Ivancevich John M y Donnelly James H., Jr.(1976), *Organizations: Behavior, Structure, and Processes, Business Publications*, Dallas, Texas, Pág. 129.
- Gómez Horacio (2013) "*Midiendo la gestión del cambio*" Sitec Consulting
- Hitt Michael, (2006) *Administración* PEARSON EDUCACIÓN, México. Pag.47
- Hitt Michael, Duane Ireland y Robert Hoskisson (2015) "*Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Onceava edición. México D.F.: Cengage Learning Pág. 371,197
- Ionescu, V.-C. (2014). *Leadership, Liderazgo, Cultura y Cambio Organizacional*. Manager, 65-71.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. v., & Christe-Zeyse, J. (2013). *Un Marco Teórico del Cambio Organizacional*. Journal of Organizational Change Management, 772-792.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington, (2006) "*Dirección estratégica*". Séptima edición. Madrid: Pearson Educación.
- K. Weick, R. Q. (1999). Cambio y Desarrollo Organizacional. Annual Review of Psychology, 361-386.
- Louffat, E. "*Administración Del Potencial Humano. Administración Del Potencial Humano*". Buenos Aires, Argentina: Cengage learning (2012) Pág. 26.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio*, Pág. 116.
- Pérez, Fermín (2001) "*Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*" editorial Cep Pág. 172

- Pettigrew A.M., W. R. (2001). *Estudio del cambio y desarrollo empresarial: Retos para futuras investigaciones* Academy of Management Journal, 772-792.
- Porter, M. (1985): "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, México DF. Pág. 36
- Robbins Stephen (1987) *Administración*, Prentice Hall, Mexico Pág 138 -157
- Robbins Stephen y Judge Timothy (2009) "*Comportamiento Organizacional*" 13 edición Person Educación.
- Schuler, R. S. "*La gestión estratégica de los recursos humanos*" Ed. Addison-Wesley Iberoamericana pág. 18-32
- Sherman, Arthur; Bohlander, George y Snell, Scott (1998). *Administración de Recursos Humanos*. International Thomson Editores, México.
- Torrez Zacarias (2004) "*Administración Estratégica*" editorial patria 1era edición Mexico
- Vallejo, Luz "*Gestión del talento humano*" la caracola de Ecuador Pág. 15