

**IMPACTO SOBRE EL TALENTO HUMANO DE LOS PROCESOS DE  
MODERNIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN EN LAS EMPRESAS  
MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO**

**GREGORIO CALDERON HERNANDEZ**

INVESTIGADOR PRINCIPAL - DIRECTOR DEL PROYECTO

**MARIA TRINIDAD CARDONA ZAPATA**

**DIANA JACINTA PELAEZ AGUDELO**

**NELSON PENAGOS CORTES**

**LINA CLEMENCIA SANCHEZ CASTAÑO**

**GLORIA AMPARO SILVA MEJIA**

**ENRIQUE TORRES ECHEVERRY**

COINVESTIGADORES

**MANIZALES**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**AGOSTO DE 1999**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. SISTEMATIZACIÓN	6
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
4.1. RETOS FUTUROS DE LAS ORGANIZACIONES	11
4.2. REESTRUCTURACIÓN Y MODERNIZACIÓN	13
4.2.1. CONCEPCIÓN DE MODERNIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN	14
4.2.1.1. Modernización Tecnológica.	16
4.2.1.2. Modernización de los sistemas de la organización.	16
4.2.1.3. Reestructuración y Reorganización Social de Procesos Productivos	17
4.2.1.4. Modernización de las Estructuras Organizacionales y su Gestión	18
4.2.1.5. Modernización de Actitudes y Mentalidad del Talento Humano de las Organizaciones.	19
4.2.2. MODERNIZACIÓN SOCIAL	20
4.2.3. MODERNIZACIÓN, GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	24
4.2.4. MODERNIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD	27
4.2.5. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN LA EMPRESA COLOMBIANA.	31
4.3. PROCESOS DE CAMBIO	34
4.3.1. ORGANIZACIÓN Y CAMBIO	34
4.3.1.1. Visión	38
4.3.1.2. Misión	38
4.3.1.3. Valores	39
4.3.2. FASES PARA EL PROCESO DE CAMBIO	41
4.3.2.1. Diagnostico	41
4.3.2.2. Sensibilización	42
4.3.2.3. Implementación	42
4.3.2.4. Evaluación	43
4.3.3. EN BUSCA DEL LIDERAZGO	44

4.3.4.	TRABAJO EN EQUIPO	45
4.3.5.	EMPODERAMIENTO	47
4.3.5.1.	¿Cómo poner en marcha un modelo de liderazgo con empoderamiento?	48
4.3.6.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	49
<b>4.4.</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>52</b>
4.4.1.	EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD	52
4.4.2.	LA PARADOJA DE LA PRODUCTIVIDAD	54
4.4.3.	ESTRUCTURA, GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVIDAD	55
4.4.4.	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD	56
4.4.5.	TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD	58
4.4.6.	PRODUCTIVIDAD BASADA EN LAS PERSONAS	60
<b>4.5.</b>	<b>LA MOTIVACION AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION</b>	<b>62</b>
4.5.1.	EL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN Y SU EVOLUCIÓN	63
4.5.2.	ORGANIZACIÓN Y MOTIVACIÓN	67
4.5.3.	RETOS SOBRE MOTIVACIÓN FRENTE A PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	70
<b>4.6.</b>	<b>FORMACION</b>	<b>71</b>
4.6.1.	FORMACIÓN: ALTERNATIVA A LAS EXIGENCIAS DE COMPETITIVIDAD	71
4.6.2.	FORMACIÓN Y PROCESOS DE MODERNIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN.	73
4.6.3.	EL TRABAJADOR DEL FUTURO Y SU FORMACIÓN.	75
4.6.3.1.	Capacidad para trabajar en Equipo	76
4.6.3.2.	Polivalencia y por lo tanto dominio de diversas competencias.	76
4.6.3.3.	Dominio de lo Técnico y de lo Tecnológico	77
4.6.3.4.	Manejo de los Elementos Constitutivos de Problemas	77
4.6.3.5.	Ser Integrales	78
4.6.3.6.	Disposición al Cambio	79
<b>5.</b>	<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>80</b>
<b>5.1.</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>80</b>
<b>5.2.</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>80</b>
<b>6.</b>	<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	<b>82</b>
<b>6.1.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>82</b>
<b>6.2.</b>	<b>DISEÑO</b>	<b>82</b>
<b>6.3.</b>	<b>UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE OBSERVACIÓN.</b>	<b>83</b>
6.3.1.	SENSUALITY COMPANY	84
6.3.2.	ALUMINIOS S.A.	84
6.3.3.	CÁRNICOS S.A.	85
6.3.4.	MULTISERVICIOS	86
6.3.5.	CAFÉ SOL	87
<b>6.4.</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>87</b>
<b>6.5.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>88</b>
6.5.1.	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	88
6.5.2.	PROCEDIMIENTOS DE CAMPO	89

<b>7. RESULTADOS</b>	<b>90</b>
<b>7.1. PROCESOS DE MODERNIZACION Y REESTRUCTURACION.</b>	<b>90</b>
7.1.1. EL INICIO Y LA INTENCIONALIDAD DEL CAMBIO	90
7.1.2. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	92
7.1.3. LAS FASES O ETAPAS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	95
7.1.4. LA RESISTENCIA AL CAMBIO	96
7.1.5. EL LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	98
7.1.6. CAMBIO Y COMUNICACIÓN	99
7.1.7. EFECTOS DEL CAMBIO SOBRE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.	100
<b>7.2. PRODUCTIVIDAD</b>	<b>102</b>
7.2.1. IMPACTO DEL PROCESO DE CAMBIO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD	102
7.2.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	103
7.2.3. LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE CAMBIO	104
7.2.4. PRODUCTIVIDAD Y PERSONAS	107
7.2.5. ESTRUCTURA Y GESTIÓN EMPRESARIAL	108
7.2.6. SITIOS DE TRABAJO ALTERNATIVO	109
7.2.7. REMUNERACIÓN POR PRODUCTIVIDAD	110
<b>7.3. MOTIVACION Y PROCESOS DE TRANSFORMACION</b>	<b>110</b>
7.3.1. INCENTIVOS	112
7.3.2. PARTICIPACIÓN	114
7.3.3. DESARROLLO HUMANO	115
7.3.4. ESTILO DIRECTIVO	116
7.3.5. TIPOS DE MOTIVACIÓN HALLADOS	117
7.3.5.1. Motivación Descendente o Superficial	117
7.3.5.2. Motivación Ascendente, Integral o Contextuada	118
7.3.5.3. Motivación hacia afuera	119
7.3.5.4. Motivación hacia Adentro	119
<b>7.4. FORMACION Y PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN</b>	<b>120</b>
7.4.1. LA CONCEPCIÓN DE FORMACIÓN	120
7.4.2. FORMACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	123
7.4.3. PROCESOS DE FORMACIÓN PARA EL CAMBIO	124
7.4.4. POLIVALENCIA	128
7.4.5. DESARROLLO DE DIRECTIVOS	129
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>131</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>135</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La Universidad de Manizales consciente de la importancia que genera en el Talento Humano las nuevas tendencias de reestructuración y modernización se ha dado a la tarea de investigar en las Empresas del Occidente Colombiano la incidencia que estos cambios han generado en nuestras organizaciones.

Corolario de la presente investigación fue el proceso vivido por la promoción del postgrado de Gerencia del Talento Humano de 1997, quienes después de viajar, entrevistar e indagar en cada una de las Empresas de la región, estableció el perfil del Gerente del Talento Humano y sus tendencias de cara al siglo XXI.

El Talento Humano como factor incidente en el desarrollo de las organizaciones, jugará un papel protagónico de primer orden en dicho desarrollo. Es por eso que la responsabilidad debe girar en torno a la investigación y a la influencia que los nuevos paradigmas generan en el talento humano.

Hasta el año de 1.990 el mercado colombiano se caracterizaba por ser una economía cerrada con bajos niveles de productividad, atrasado desarrollo tecnológico y recursos humanos con bajo nivel cultural y educativo. A partir de la puesta en marcha de la apertura económica, Colombia y sus pares latinoamericanos sufrieron un cambio abrupto en sus economías ya que las

fronteras mercantiles trascendieron los límites geográficos y se incorporaron a los nuevos mercados mundiales de internacionalización y globalización. Por obvias razones este proceso conllevó a cambios de tecnología y talento humano que chocaron con las anquilosadas estructuras otrora del proceso productivo.

Ahora las empresas virtuales y flexibles que tienen como activo el conocimiento, se han convertido en organizaciones exitosas. El conocimiento y las personas que lo detectan se convierten entonces en los protagonistas activos de la empresa. En los últimos 20 años se han generado el 90% de los descubrimientos de la humanidad; una invención que en la mitad de la década tenía una vigencia de 10 años, ahora sólo subsiste en el tiempo por un período que no supera los seis (6) meses.

Son estas las razones que motivan al proceso investigativo que dará pautas para determinar el impacto de la modernización y reestructuración de las empresas medianas y grandes del occidente Colombiano.

# **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMÁTICA**

Es innegable que los procesos de globalización del mercado afectan la estructura económica de los países emergentes reflejada en la constante situación de riesgo que viven las empresas frente a la renovación tecnológica y el permanente cambio de patrones de consumo de la sociedad occidental. En una mirada micro, los procesos de modernización han empezado a afectar sus empresas en todos sus niveles, aunque por distintas causas: en los niveles de dirección, por la permanente alerta que implican la planeación y la dirección para la competitividad y en los niveles medios y operativos, por la atención inmersa en los cambios hacia nuevas formas de trabajo, nuevos mecanismos de control y nuevos patrones de productividad. Esta situación representa una encrucijada para la gerencia del talento humano que se ve obligada a asimilar la innovación, adecuar estructuras y crear estrategias para hacer frente con eficiencia a estos nuevos retos.

En la actualidad las presiones que deben soportar las empresas son cada vez mas fuertes, las nuevas condiciones requieren la creación de tácticas innovadoras para mantener organizaciones eficientes, dando gran importancia a la velocidad de producción y a la comercialización, cada vez la

competencia se intensifica más, existe sobreproducción a nivel mundial, cada vez se aumentan las expectativas de los clientes, la competencia económica se ha convertido en la dinámica mundial.

Todo lo anterior lleva a la organización a enfrentarse a un gran desafío: a establecer cambios que afectan todos sus procesos. Es por ello que las empresas han tenido que ajustar sus estrategias tanto en su tecnología como en rediseño de procesos, desarrollo humano y cultura corporativa.

Colombia como país de ciudades, donde el desarrollo regional se ha caracterizado por el predominio de cuatro grandes centros urbanos y unas cuantas ciudades intermedias que funcionan como punto de referencia, ha contribuido al condicionamiento de fenómenos fuertes que tienen que ver directamente con el proceso de migraciones del campo a la ciudad, lo que ha llevado a que el 70% de la población colombiana viva en la actualidad en las ciudades, constituyéndose en un país netamente urbano, obligando al estado a reconocer y establecer regímenes especiales para la organización política administrativa para la Colombia de los fines del siglo XX, que tiene como finalidad asumir los retos y metas que imponen los actuales procesos de modernización y reestructuración.

Sin embargo, por el impacto y los problemas que se han generado a través de dichos procesos de modernización, puede afirmarse que no se ha potencializado el talento humano de manera adecuada “La modernización tecnológica de las empresas ha creado un clima de desconfianza y crisis sólo superable por la misma necesidad que tiene la gente de aferrarse a sus puestos de trabajo” (Calderón, 1998,127).

Las variables que afectan los actuales procesos crean incertidumbre,



confusión, desequilibrio ante los métodos actuales. El interés por “hacer algo” direcciona los esfuerzos hacia la eficiencia y la eficacia a partir de estrategias específicas que permitan adaptación e impacto en las mejores prácticas.

La globalización necesariamente implica un replanteamiento del concepto de territorialidad llevando a las empresas a establecer otras medidas de competencias y poder enfrentar el paradigma técnico - económico preparando al trabajador, bajo los parámetros de modernidad para desarrollar este nuevo reto.

Es así como los procesos de reestructuración deben abordar pilares de transformación tecnológica (máquinas y equipos), apropiarse de los conocimientos, capacidades y organización gerencial, es decir, generar una tecnología de gestión empresarial que se constituya en factor básico para la transformación de procesos, preparando empresas que operen satisfactoriamente en un entorno caracterizado por la mayor internacionalidad de las economías. La modernización de las empresas exige actualización de tecnologías organizativas que modifiquen modelos gerenciales enraizados en entornos de baja competitividad.

Por lo tanto, es la optimización de los recursos internos y externos a disposición de la empresa, el factor primordial para alcanzar un nuevo patrón de eficiencia, donde los procesos de modernización y de reestructuración juegan un papel importante.

Lo anterior permite a las organizaciones generar nuevos paradigmas como estrategias metodológicas encaminadas a la construcción de propósitos, objetivos, misiones y visiones.

Para finalizar, las organizaciones deben plantear un equilibrio entre los modelos socioeconómicos y culturales que permita asumir el nuevo “paradigma económico y tecnológico” y trascenderlo hacia los nuevos modelos gerenciales, generándose una concepción sobre el trabajo y el desarrollo gerencial, enmarcado dentro de una gestión integral, la cual debe sustentarse en una estrategia educativa a largo plazo que genere conciencia, responsabilidad e identidad de las personas, respondiendo a las exigencias de cambio, conectados a su cotidianidad.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Cuál es el impacto de la modernización y reestructuración organizacional en la productividad, formación y motivación del talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN**

Esta pregunta central implica responderse otras como:

¿Qué estrategias y qué metodología han utilizado las empresas para la sensibilización, implementación y evaluación de los procesos de modernización y reestructuración?

¿Cuáles son los resultados obtenidos frente a la productividad y la competitividad en las empresas que se han modernizado y reestructurado?

¿Cuáles han sido los impactos de los procesos de modernización y reestructuración sobre la motivación de las personas?

¿Que procesos y que cambios se han generado en la formación del talento humano como consecuencia de la modernización y reestructuración organizacional?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los efectos de la modernización y reestructuración organizacional sobre la productividad, la formación y la motivación del talento humano, en las organizaciones medianas y grandes del occidente colombiano.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer las estrategias y la metodología de diagnóstico, sensibilización, implementación y evaluación efectuadas por las empresas en sus procesos de transformación.
2. Establecer los resultados que en materia de productividad y competitividad se han generado como consecuencia de los procesos de transformación organizacional.
3. Determinar los efectos de los procesos de modernización y reestructuración sobre la motivación de las personas.
4. Determinar los procesos de formación del talento humano requeridos para la modernización y transformación organizacional.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como pilares los procesos de modernización, reestructuración y su respectiva influencia sobre el talento humano, constituyéndose en una estrategia inteligente para afrontar e implementar el cambio. A la luz de estos referentes, la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los diferentes conceptos básicos teóricos de transformación organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas, los cuales se encuentra afectados por la modernización y los cambios culturales inmersos en los nuevos paradigmas como son: globalización, desintermediación, virtualización y conectividad que afectan a las empresas medianas y grandes del occidente colombiano, con su marcada influencia frente a los procesos de productividad y competitividad que lideran las actuales organizaciones, lo que ha generado una cultura de aplicación referente al cambio, centrada en aspectos tecnológicos, sin acceder al valor agregado por las nuevas estrategias administrativas y de gerencia del talento humano.

Es así, como la inserción de nuevos modelos administrativos deben propiciar procesos de educación tendientes a sensibilizar y concientizar a las personas frente a la necesidad de asumir el cambio enfrentado a los nuevos paradigmas que direccionan a la empresa hacia el logro de efectivos

procesos de competitividad que traen consigo cambios estructurales y culturales obligando a las organizaciones a asumir desafíos de mayor eficiencia, productividad, reducción de costos y servicio al cliente.

La novedad del presente tema de investigación radica en la identificación de la influencia de los procesos de modernización y reestructuración sobre las organizaciones ya que de este modo se pueden llegar a identificar estrategias de aprendizaje inteligente utilizadas de manera óptima en las empresas; constituyéndose en un soporte teórico para aquellas personas que deseen profundizar sobre el impacto y los retos que se deben afrontar en el nuevo milenio.

El presente estudio realizado por el equipo de investigadores y coinvestigadores, centrará su interés en los procesos que generen valor agregado como mejoramiento continuo y rentabilidad, desde la óptica de modernidad y transformación organizacional.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. RETOS FUTUROS DE LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad el país y el mundo están viviendo un cambio de paradigma, es decir los supuestos compartidos no cuestionados en los órdenes social, económico, político y cultural se están revaluando. Se constituye entonces en una época de grandes aprendizajes, pues no es sólo el cambio de reglas, sino la aparición de otras reglas, las que correspondan a la nueva sociedad, la sociedad de las organizaciones y del conocimiento.

Este nuevo paradigma le resta peso a la racionalidad y reconoce las experiencias internas del individuo tales como la intuición, las emociones y la creatividad; se cuestiona el materialismo adquisitivo, objetivo central del paradigma mecanicista de la modernidad y se pregunta por la efectividad frente a la calidad de vida del hombre de una sociedad basada en el culto a la productividad, la inversión en tecnologías, la maximización de los beneficios y la reducción de los costos incluida la mano de obra (López, 1997).

El próximo siglo ya está aquí; de hecho hemos avanzado ya bastante en él. No conocemos todas las respuestas, pero sí

conocemos los interrogantes. Es posible discernir los campos de acción que se abren ante nosotros. Vivimos uno de esos grandes períodos históricos que se dan cada doscientos o trescientos años, cuando la gente ya no entiende al mundo, y el pasado no basta para explicar el futuro. Estamos entrando a una era postcapitalista, en la que las instituciones tendrán que innovar rápidamente y ser de carácter mundial". (Farland, 1996, 9)

Hoy se vive un proceso de cambio en el modelo técnico - económico trascendiendo el esquema Fordista - Taylorista (producción en masa, competencia en mercados estables y en expansión dominada por las grandes corporaciones). El cambio inicia con la "revolución científico técnica" con el surgimiento de una estructura industrial buscando alternativas técnicas y organizativas adecuadas a las nuevas circunstancias del mercado y la competencia a nivel mundial, con procesos de especialización y automatización flexible.

Toma fuerza la concepción de la economía de la diversificación como alternativa a la producción en serie; la concentración en conocimientos, información y tecnología frente a la intensidad en mano de obra, energía y materiales; la concepción social de la productividad superando aquella de efficientismo, la gestión de la calidad y de la tecnología frente a la administración de recursos.

Estos cambios tienen sus impactos sobre las organizaciones: la importancia del hombre como individuo refuerza la importancia del capital humano en la empresa y obliga a colocar la tecnología al servicio del hombre. La responsabilidad social trasciende aquella de generar empleo o rentabilidad para los accionistas, pues la empresa debe proveer un orden estable en el ámbito económico y social, así como ofrecer un trabajo con significado para sus empleados. Se requiere:



Nuevo perfil del empleo: formación interdisciplinar para actuar en una diversidad de funciones, pero también aquellos que se dedican a soportar la operación del robot, generando dos opciones: convertirse en un componente de una célula mecanizada con el consiguiente estrés y pérdida de autonomía o un trabajo con más significado pues exige una mayor responsabilidad sobre todo el proceso productivo con mayores satisfacciones y retos. (López, 1997).

## **4.2. REESTRUCTURACIÓN Y MODERNIZACIÓN**

El tránsito de las sociedades industriales desde el taylorismo hacia los nuevos procesos productivos de la sociedad postindustrial, puede ser denominado como el tránsito en la búsqueda de la calidad desde el producto hasta la misma organización. Este sistema mucho mas abierto a la reforma tecnológica y a la búsqueda de la calidad en todo el proceso implica un reordenamiento de las relaciones laborales involucrando a todos los trabajadores en el perfeccionamiento del producto y de los sistemas en producción y genera un nuevo tipo de organizaciones. Se trata de un planteamiento que busca la mejora articulada, centrándose en las relaciones cliente proveedor en toda la organización. Este proceso implica y compromete a todo el personal en la utilización del conjunto de conocimientos generados dentro de la empresa en función del cliente.

Las nuevas tecnologías de la comunicación, la informática y la virtualización han provocado un incremento en la productividad y la obsolescencia de las formas tradicionales de producción y organización del pasado inmediato.

En relación con las nuevas tecnologías y su impacto en la economía, hay que señalar la conciencia cada vez mas clara de la necesidad de alcanzar un desarrollo sostenible y calidad de nivel de vida. Los criterios básicos de valor, de estructuración y de socialización de las nuevas sociedades exigen cambios a tono con la modernidad. En definitiva, la revolución de la nueva sociedad no se reduce a asegurar la productividad y competitividad, sino también que reclama políticas adecuadas para lograr un desarrollo sostenible.

#### **4.2.1. Concepción de Modernización y Reestructuración**

Se asume que una empresa moderna es aquella que es competitiva en los mercados nacionales e internacionales, para lo cual debe cumplir al menos tres condiciones básicas: productividad, flexibilidad y calidad.

La adquisición de nueva tecnología o de expansión de planta no implica que sea una empresa competitiva, pues la modernización se ha relacionado con la compra de nuevas maquinarias y equipos, pero una empresa moderna debe utilizar la tecnología computarizada de manufactura integrada con el subsistema de procesamiento de información, el cual se transfiere a estaciones de trabajo interactivas que fabrican y terminan el producto final (Pineda, 1993).

Por ello la modernización y reestructuración productiva debe integrar los diferentes componentes de la empresa: la organización, las personas y la tecnología, lo cual hace necesario la formulación y gestión de proyectos de desarrollo al interior de la empresa.

El concepto de reestructuración está relacionado con la capacidad de adaptación que mantiene la empresa con respecto a los ejes estratégicos principales de desarrollo a largo plazo. La reestructuración industrial se convirtió en imprescindible para mantenerse competitivo en el mercado internacional.

La modernización productiva e institucional es una de las estrategias básicas para superar las restricciones de tipo estructural que ha aislado la actividad productiva del país.

La modernización puede ser de tres tipos: reestructuración, reconversión o desarrollo.

- Reestructuración industrial: reorganización de las empresas, mediante la racionalización, renovación y actualización tecnológica.
- Reconversión: nuevas líneas de producción.
- Desarrollo de nuevas empresas.

En cualquiera de las tres se requiere adecuar las estructuras de gerencia, administración, producción y distribución, y cambiar la mentalidad de las personas que intervienen en el proceso: “Resulta prioritaria la transformación y modernización de la cultura gerencial y su desarrollo, mediante una capacitación acorde con los retos del momento. La apertura mental que exige el proceso de modernización constituye su punto de partida y el principal soporte para la gestación del cambio” (Londoño,32).

Desde un punto de vista operativo la Modernización y Reestructuración se puede dar en una empresa desde cinco frentes:

#### **4.2.1.1. Modernización Tecnológica.**

Orientada a la implementación de tecnología dura o tecnología incorporada a capital, esto es, compra de maquinaria y equipo moderno.

El impacto del cambio tecnológico (Introducción de nuevos materiales y nuevas tecnologías de producción fundamentadas en la computación y en la microelectrónica) influye en toda la organización y su estilo de gestión. La estrategia tecnológica es una decisión política de la alta gerencia, la cual determina los objetivos y metas, así como la forma de alcanzarlos.

La estrategia tecnológica debería estar constituida por tres componentes (Pineda, 1993):

- Medidas rutinarias para elevar la eficiencia y productividad de la empresa, con su impacto en la calidad.
- Proyectos de innovación para garantizar la tecnología requerida en el proceso de modernización y expansión de planta.
- Actividades de monitoreo que permitan identificar rupturas

#### **4.2.1.2. Modernización de los sistemas de la organización.**

Las nuevas posibilidades técnicas que ofrece el desarrollo de la informática y computadoras a precios favorables facilitan los manejos administrativos racionales así haya formas de producción rudimentarias y aunque no haya una estructura administrativa altamente diferenciada.

Pero es pertinente tener en cuenta que las nuevas tecnologías de

información pueden presentar problemas de gestión y administración, ya que la alta gerencia no siempre está preparada para asumirla, pues la tecnología además de equipos, también requiere de conocimiento, capacidades y organización gerencial.

Aunque con diferencias dependiendo del equipo, las nuevas tecnologías de información permiten obtener ventajas como:

- Disminuir los tiempos muertos y aumentar la utilización del capital invertido.
- Elevar la calidad y asegurar un nivel constante.
- Mejorar la gestión de comprar y reducir los niveles de stocks y del trabajo en proceso.
- Optimizar el consumo de materias primas.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Reducir el espacio físico de la planta

#### **4.2.1.3. Reestructuración y Reorganización Social de Procesos Productivos**

A las tecnologías de automatización industrial deben agregarse herramientas de gestión y planificación como el justo a tiempo, la gestión de calidad total, la tecnología de grupo, el análisis de valor, el mejoramiento continuo, la innovación de procesos y la innovación organizacional.

Marcovitch señala que las empresas deben tener como estrategia la innovación enmarcada en:

- Compromiso con las innovaciones tecnológicas.
- Interactiva con esas estrategias.
- Integrada y orientada hacia el mercado.

#### **4.2.1.4. Modernización de las Estructuras Organizacionales y su Gestión**

Las tecnologías de gestión empresarial son el factor básico que más contribuye a la transformación para preparar a las empresas a operar satisfactoriamente en un entorno caracterizado por la mayor internacionalidad de las economías: “La modernización de las empresas implica necesariamente su actualización a partir de tecnologías organizativas que modifiquen modelos gerenciales enraizados principalmente en entornos de baja competitividad” (Pineda, 1993: 158)

Al hablar de gestión organizacional, se hace referencia al modo como se maneja una organización, como interactúan sus personas, sus procesos, sus funciones y sus recursos.

Dadas las frecuentes innovaciones se presentan cambios que hacen que el ciclo de vigencia de los procesos sea más corto, sobre todo en la tecnología dura al igual que las tecnologías de administración; cambia la forma de relacionarse, de pensar, de gerenciar, cambian las máquinas y los equipos.

El “Esquema integral de Gestión hacia la calidad de la cultura y la

competitividad” de la corporación calidad define tres elementos en la gestión de cualquier organización:

- El direccionamiento estratégico define como el conjunto de acciones y definiciones que muestran el rumbo de la organización y la proyectan en el mercado y el entorno, hacia el futuro.
- La gerencia de los procesos día a día: la operación y los procesos de mejoramiento continuo que permiten mantener la organización permanentemente ajustada a la realidad.
- Procesos de transformación cultural: aunque esté en permanente cambio, es indispensable gerenciarlo, orientarlo con una metodología específica que transforme la cultura para que encuentre una dimensión social.

De esta manera, el direccionamiento estratégico de la organización incide sobre la cultura y sobre los procesos respectivos. Así mismo la gestión de una organización hace compatible los tres elementos mencionados basados en la concepción de desarrollo integral del hombre.

#### **4.2.1.5. Modernización de Actitudes y Mentalidad del Talento Humano de las Organizaciones.**

Es este el aspecto más descuidado en los procesos de transformación organizacional y el ámbito de mayor interés en el presente estudio. Cuántas veces procesos de modernización que implican incorporación de nuevas tecnologías fracasan por no haberse promovido un cambio en la cultura organizacional.

La modernización no se decreta, se realiza con las personas que están o que llegarán a la organización, por ello es indispensable una cultura que promueva la iniciativa y la creatividad, con trabajadores polivalentes, capaces de trabajar en equipo, empoderados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Se deben trascender los criterios taylorianos de organización del trabajo.

La transformación profunda y seria de cualquier organización debe ser un proceso integral deliberado y liderado por la organización, creando a la par una cultura de costumbres, valores, hábitos y principios arraigados, compartidos, validados, y con significados comunes en el interior de la organización, además de una estructura organizacional clara y favorable al cambio.

Hay dos aspectos que determinan la cultura organizacional:

- Los elementos referenciales: esto es, los esfuerzos, acciones y comportamientos, definidos en la misión, los direccionamientos estratégicos y las metas de la organización.
- Los procesos de comunicación para lograr acuerdos y significados comunes y que facilitan la construcción de dicha cultura.

#### **4.2.2. Modernización Social**

Una forma de cambio social es la modernización, haciendo parte de un concepto de desarrollo como producto de la proliferación e integración de



roles funcionales en una comunidad, es una forma particular del desarrollo y la industrialización.

Para Apter (citado por Arias, 1992), la modernización implica tres condiciones:

- Un sistema social que pueda innovar diariamente sin desaparecer y que incluye la aceptabilidad del cambio.
- Unas estructuras sociales diferenciadas y flexibles.
- Un esquema de referencia social para proporcionar el conocimiento y habilidades necesarias para vivir en un mundo tecnológicamente avanzado.

La modernización conlleva la transformación de una sociedad tradicional o premoderna, hasta tener los tipos de tecnología y de organización social que caracterizan a las naciones avanzadas, económicamente prósperas y relativamente estables.

Para Moore (citado por Arias), "la modernización consiste en alcanzar un modelo ideal, el de las naciones postindustrializadas de Occidente". Implica la secularización de la sociedad, esto es:

- Cambios en la estructura normativa que rige la acción social.
- Especialización de las instituciones y surgimiento de sistemas valorativos para cada esfera institucional.
- Institucionalización del cambio sobre lo tradicional.

Las etapas empiezan con la comunidad tradicional y sus rompimientos,

luego la comunidad dualista, la etapa de la movilización para llegar a la sociedad pre-moderna y posteriormente a la sociedad post-industrial.

La transición es una forma especial de cambio social en la que una comunidad se mueve hacia la modernización y comprende:

- Estado inicial de integración
- Desintegración de la estructura preexistente
- Desplazamiento o desubicación
- Puesta en disponibilidad
- Movilización objetiva y reintegración

La modernización social implica los siguientes rasgos:

- Tendencia a la concentración urbana de la población y cambios en la estructura etárea hacia formas demográficas "adultos".
- Mayor movilización social con tendencia al fortalecimiento de los estratos medios modernos.
- Cambios en la estructura familiar con tendencia a la nuclear.
- Mayor capacidad para iniciar procesos continuos de cambios

El modelo de transición hacia la sociedad moderna varía de país a país por razón de los condicionamientos internos (recursos, valores y circunstancias externas). La coexistencia de valores modernos con formas de pensar y actuar anticipados es una característica de las sociedades en transición.

En el siglo XX ante la relativa lentitud de la transformación modernizadora de

las sociedades capitalistas modernas, se plantearon proyectos globales de modernización acelerada.

Colombia está evidentemente en el mundo moderno, así sus sectores modernos se apoyen en las instituciones tradicionales, convivan con ellas y las reconstruyan constantemente.

Los conceptos de modernidad y modernización permiten juzgar la calidad de vida y las potencialidades de desarrollo que tienen las personas en una determinada sociedad.

Colombia ha tenido un "proceso de modernización carente de un proyecto de modernidad. La modernización alude a un desarrollo técnico y económico que erosiona las bases de la sociedad tradicional, dado su carácter excluyente, impide la construcción de solidaridades propias de la sociedad moderna basadas en la ciudadanía".

La modernización permite una mayor disponibilidad de recursos y de bienes y es condición necesaria para el advenimiento de la modernidad.

El escenario es confuso y paradójico en el que se conjugan las más diversas polaridades que abarcan desde la democracia y la violación de los derechos humanos, la modernización y el atraso económico, la hibridación de las relaciones sociales entre la revalorización y la tradición; situaciones inmersas en el marco mundial donde no se desconoce el impacto del modelo de desarrollo neoliberal, las transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas derivadas de la globalización e internacionalización de la economía.

Hay tres dimensiones por las cuales atraviesa el país:

- Procesos de modernización, modernidad y postmodernidad que configuran las nuevas tendencias y los poderes sociales y culturales.
- Incidencia del neoliberalismo, la globalización y la internacionalización
- Búsqueda de condiciones y calidad de vida que definen un orden social basado en la equidad, justicia y democracia social.

#### **4.2.3. Modernización, Globalización e Internacionalización**

El proceso de globalización que tuvo sus inicios en el decenio del ochenta encuentra un excelente acelerador con el derrumbe de las economías socialistas. El cambio estructural que sufrieron las economías de los países industrializados significó una reorientación de las políticas financieras, de ciencia y tecnología.

Básicamente lo que se experimenta hoy es una era de competencia global, impactando en algunas industrias aisladamente. Pero la incapacidad para entregar calidad y valor les hacen perder competitividad global en su participación en el mercado.

En la mayoría de las empresas se está enfrentando a la competencia bajo enormes presiones aún para aquellas que tradicionalmente fueron inmunes, gracias a la privatización.

La globalización obliga a las empresas a aprender a innovar y a operar más eficientemente, con calidad y excelencia para competir con éxito en el mercado mundial.

Para alcanzar estos estándares de desempeño se tiene que producir una fuerza de trabajo más inteligente, mejorando los niveles educativos, respetando la diversidad de los individuos y habilitándolos en su búsqueda por maximizar su talento, su creatividad y todo su potencial.

La globalización se basa en la búsqueda y utilización de capacidades para generar productos de mejor calidad y a más bajos precios, para satisfacer las demandas de clientes cada vez más exigentes en los mercados locales e internacionales.

De esta manera la palabra clave en el proceso de globalización, es competitividad. La globalización introduce elementos como:

La especialización de los mercados caracterizada por la producción flexible, modular y adaptable, y la transformación de las instituciones, de los mercados y los servicios.

Ha tenido como consecuencia un énfasis en el factor humano como causa y objeto del desarrollo de las naciones y una mayor valoración de la creatividad y de la capacidad de liderazgo, como bases de la innovación tecnológica y de la innovación organizacional.

Así mismo recobran gran importancia las formas organizacionales y la gestión tecnológica como elementos clave en la dirección de las empresas. Hoy, la tecnología es la herramienta estratégica por excelencia para el logro de competitividad de las empresas, promoviendo valores corporativos como trabajo en equipo y elementos de calidad.

El término tecnología, en la actualidad, no solo está relacionado con

máquinas, equipos y herramientas sino con el conocimiento, habilidades específicas y capacidad de las organizaciones para enfrentar entornos cambiantes.

De esta manera, la gestión de la tecnología incluye el uso de los recursos disponibles para alcanzar el propósito estratégico de mantener y ampliar la participación en el mercado.

Se entiende que una empresa se globaliza, cuando organiza sus actividades en función de la cadena de investigación, desarrollo e innovación, incluyendo desde sus procesos financieros y de producción, hasta las ventas finales, generando condiciones para aumentar la productividad de las empresas en el marco de la promoción de un desarrollo sostenible.

Dentro del esquema de la globalización, las alianzas estratégicas se han desarrollado y fortalecido a lo largo de todo el mundo; con ellas, buscan fortalecerse, compensar sus debilidades. De esta manera, cada empresa aporta a la unión sus fortalezas y busca compensación con aquello que es débil. Todo esto con el fin de aumentar economías de escala en mercadeo, y diseñar productos, conseguir recursos financieros, capacitar el recurso humano y desarrollar nuevas tecnologías.

Solo mejorando la productividad, la adopción de tecnologías, la formación, la capacitación, se logran bases para un trabajo armónico y concertado para el desarrollo de las empresas.

La globalización es un acontecimiento favorable, especialmente para los países en desarrollo, pues hay oportunidad de incrementar las inversiones, modernizar la tecnología, elevar la producción, crear nuevos empleos y

acelerar el crecimiento. Igual tiene riesgos: el que algunos países no puedan atraer el capital internacional, incrementar las exportaciones.

#### **4.2.4. Modernización y Competitividad**

La competitividad es un resultado que mide la capacidad de mantenerse con éxito en un entorno cambiante. Requiere ampliar las concepciones del liderazgo, trabajar sobre el temor a la innovación y el miedo al cambio, sobre los procesos de comunicación social y la necesidad de trabajo en equipo. Consecuentemente implica generar procesos de transformación cultural con sólidas bases metodológicas. (Ruiz y Medina, 1998: 16)

Así mismo, es concebida como la capacidad de una sociedad para crear las condiciones y capacidades tecnológicas que le permitan elevar la productividad, mejorar la calidad de la educación y elevar niveles de formación, desarrollar habilidades, estar disponible frente al cambio y propensión al aprendizaje permanente.

Existe un “nuevo paradigma de la competitividad” en Colombia y el mundo, la Corporación Calidad (Velásquez, 1998) la conceptúa como un concepto relativamente práctico, como un resultado y no como un proceso. Es un resultado que mide la capacidad de mantenerse con éxito en un entorno cambiante, además ligado al concepto de valor agregado.

La concertación es uno de los esquemas recientes para el manejo de las relaciones empresariales y laborales. La capacidad de competir en los mercados internacionales es el factor que determina la capacidad y la posibilidad de una nación para participar con ventajas y sobrevivir en una comunidad globalizada. Sin embargo, Colombia se integró al proceso de globalización sin haber dado el paso primero de mejoramiento de la

productividad.

En una economía con empresas competitivas, se valorizan los recursos, se impulsa el desarrollo del país y se mejora el nivel de vida de los habitantes, con lo cual se genera un círculo virtuoso que impulsa el incremento de la productividad.

Los elementos que contribuyen a aumentar la productividad se definen en la infraestructura y los sistemas de mercadeo.

La productividad es prerequisite para el logro de la competitividad, para generar mayores niveles de ingreso y de vida lo que contribuye a la formación de mejor capital humano y con la capacidad de adoptar nuevas tecnologías como procesos progresivos en continuo mejoramiento.

No se pueden obtener resultados óptimos en competitividad si no se cuenta con el apoyo del gobierno en la expedición de normas y en la capacitación y la formación del recurso humano con adecuada orientación, se requiere una educación que responda a las necesidades de los procesos productivos y que sea compatible con las tecnologías disponibles en el mundo.

La educación debe centrarse en el área técnica y la productividad debería ser compatible con la generación de nuevos empleos para que toda la población reciba los beneficios de la competitividad.

En conclusión varios son los factores que contribuyen decididamente con el incremento de la productividad: las políticas gubernamentales, su estabilidad, el desarrollo de la infraestructura, de los servicios públicos, de la escala de producción, de la estructura de las empresas y de los programas de



educación y de capacitación.

Unos factores dependen de la acción del gobierno y otras directamente de la empresa.

Once son los objetivos de la competitividad tomados en cuenta dentro de un entorno globalizante e internacional reinante, que no existen en Colombia o que existieron y se perdieron (Serrano, 1998: 112)

1. Adaptabilidad, capacidad que en primera instancia se adapta de manera reflexiva y comprensiva.
2. Previsión y planeación: la competitividad requiere de omnicomprensividad respecto de los riesgos virtuales, de los procesos de producción, de la expansión de los mercados, pero sobre todo debe dirigirse al estudio cultural de los mercados y de los productos, estudio cultural de los procesos y estudio de los actores.
3. Capacidad de reacción: comprender la interdependencia y verla como un instrumento para la reacción y la creación de estrategias de respuesta.
4. Confiabilidad: ser visibles, y tener visión.
5. Cosmopolitismo: Interculturalidad: implica salir de la propia cultura sin negar la propia permitiendo mecanismos de profunda conexión.
6. Respaldo: Tener apoyo de una "red de contactos" con apoyo científico e investigativo.
7. Sistema de prioridades definido: Contar con políticas de largo plazo, independientes de las prerrogativas coyunturales. Esto genera una sensación de no improvisación y decisión deliberada, saber hacia donde se va.
8. Recursividad: Capacidad de crear segundos y terceros escenarios. Es tener capacidad para adaptarse y crear los medios a través de los cuales se van a realizar los cambios.
9. Afinidad: Pertener a entornos que son considerados altamente

competitivos.

10. Prestigio: Reconocimiento y respaldo, que muestra sensación de experiencia e idoneidad.
11. Proyección: Convertirse en modelo, con capacidad expansiva y formadora.

La realidad del país muestra hoy los excesos de un enfoque restringido de la competitividad, que ocasiona grandes estragos sociales pero resulta aparentemente muy efectivo para algunos sectores y grupos económicos de la nación. Se observa poca claridad y efectividad de la clase política tradicional para plantear opciones de desarrollo social por fuera de los viejos esquemas clientelistas, así se acentúan la concentración de la riqueza y la injusticia social.

Que está sucediendo entonces? Cada asunto se piensa y lleva a cabo por caminos diferentes, faltando efectos sinérgicos entre las políticas públicas y las acciones emprendidas y por otro lado las especificidades y costos de la violencia que vivimos.

Por ello, la crisis de la cual se habla se debe a la existencia de un gran desfase entre el rápido cambio del entorno político, económico y cultural de la última década y la capacidad nacional para asimilarla y traducirlo en respuestas organizacionales, efectivas y oportunas.

Esta respuesta se debe a múltiples factores educativos y culturales, bajo una ideología de competitividad restringida.

La competitividad es un proceso sistémico, social e institucional de varios niveles, para el desarrollo de capacidades, organizaciones y tecnologías útiles para construir sociedades que pueden salir adelante con la creatividad

y autonomía. Aquí debe hacerse especial énfasis en el rol de la formación del talento humano, con organizaciones inteligentes y sistemas educativos efectivos.

#### **4.2.5. Procesos de Transformación en la Empresa Colombiana.**

De acuerdo a investigaciones realizadas en el país sobre "condiciones de trabajo en la industria Colombiana" (Weiss, 1994) se ha concluido que la forma de modernización más sobresaliente se ha dado a través de cambios organizativos. Solo en pocos casos se han ligado a cambios técnicos. Este hecho se relaciona directamente con el crecimiento de la industria en los últimos años.

El modelo de crecimiento del país si bien mantuvo bajos niveles de productividad y en algunos casos alta ineficiencia, brindaba cierta "protección" en el mercado interno de manera que no se sintió la necesidad de innovar y racionalizar; muchas empresas se dedicaron a negociar con entidades gubernamentales y financieras de donde dependían la rentabilidad por encima de la innovación tecnológica y la modernización empresarial.

En 1990 culminó el modelo de sustitución e inició la llamada "modernización" y "apertura" hacia el mercado externo obligando a elevar niveles de productividad del trabajo y mejorar la calidad con el fin de competir en el mercado interno y externo.

De acuerdo a un estudio realizado por Fedemetal en 1991 (citado por Londoño, 1993) el 86.5% de las empresas consideraron necesario un proceso de modernización empresarial, basado fundamentalmente en

introducción de equipo electrónico y además:

- Gestión total de la calidad (34.9%)
- Cambios en la estructura fortaleciendo el área de comercio exterior. (24%).
- Cambios técnicos sin mayores inversiones (17.8%)
- Ajustes en el plano laboral (8.5%)
- Cambios técnicos con altos volúmenes de inversión en maquinaria y equipo (9.3%)

El mismo estudio permitió concluir que, al menos en ese momento, las empresas requerían modernización basada en la cultura de la calidad total, reestructuración organizacional y ajustes de procesos esto es que no requerían inversiones significativas de recursos.

Los cambios organizativos en el país han presentados dos tendencias:

- Cambios propios del crecimiento y la racionalización, desarrollo de mercado interior, cambios en el sistema educativo y mercado laboral.
- Cambios en los que se modifican las estructuras tradicionales a otras de carácter tecnocrático

De acuerdo a las investigaciones, se establece un vínculo directo entre el tamaño de la empresa y sus características de organización así mismo que existe diferencia entre la dirección de empresas familiares fundadas por empíricos y empresas familiares manejadas por profesionales.

En cuanto a la transformación cultural Colombiana se presentan los

siguientes elementos (Velásquez, 1998: 44)

1. Existe temor a la innovación, miedo al cambio.
2. No hay un verdadero ejercicio del liderazgo, salvo contadas excepciones.
3. Los procesos de comunicación son muy pobres, fragmentados vertical y horizontalmente y no se conciben como formas de construir cambios, de construir cultura.
4. No se fomenta ni practica el trabajo en equipo.
5. No hay conciencia de medición. Los indicadores siguen orientándose hacia la medición financiera y en una orientación hacia resultados en el corto plazo.
6. La cultura corporativa sigue siendo jerarquizada aunque con tendencia general al aplanamiento de las estructuras, a orientar el trabajo por proyectos y no por funciones.

Se requiere de un fuerte ajuste institucional para promover procesos sostenidos de crecimiento económico y desarrollo social.

La competitividad sistémica exige una mentalidad diferente, asociativa en las cadenas, productivas, de largo plazo para sostener los procesos en el tiempo capaz de articular transformaciones institucionales.

Esto contrasta en gran forma con el individualismo, el cortoplacismo, el sectorialismo, la conflictividad y la atomización imperantes en nuestra sociedad.

Sin embargo, es factible actuar con una nueva actitud que deriva en nuevas formas de organización social.

Los factores y procesos culturales son base para impulsar procesos de desarrollo endógeno hacia el largo plazo. Se requiere mirar la globalización, también desde una perspectiva cultural. Para interactuar en el entorno internacional se requiere de una identidad cultural fuerte y del fomento del conocimiento de nuestra cultura y de la cultura de los mercados a los cuales se pretende llegar. Es necesario realizar grandes esfuerzos para realizar una antropología del desarrollo, ya que la única forma de lograr cambios durables y con sentido real es incidiendo en la cultura y las costumbres de una comunidad ó un grupo social.

La competitividad debe ser un propósito de todos, donde se construya y valide una visión compartida que refleje el deseo y las áreas comunes de interés para el desarrollo de la región que a su vez permitan tomar decisiones estratégicas para insertarse con éxito en el mundo globalizado.

### **4.3. PROCESOS DE CAMBIO**

#### **4.3.1. Organización y Cambio**

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo, es decir, capacidad para reaccionar adecuadamente frente a las demandas del entorno y para adelantarse proactivamente a sus necesidades y condiciones. Esto implica flexibilidad y apertura expresadas en una permanente innovación en su dirección. Las organizaciones deben identificar sus comportamientos gerenciales conectándolos a procesos organizacionales que apunten a logros de competitividad que eleven la calidad de vida en el marco de la modernización

y reestructuración de la gerencia del talento humano.

Los procesos de globalización, modernidad, internacionalización y competitividad han impuesto grandes presiones sobre los líderes de todos los sectores colocando a prueba los viejos paradigmas, los modos de pensar y de actuar de las personas que integran las organizaciones.

A comienzos de la década de 1980 se empezó a percibir más rápidamente los procesos de cambio, donde se presentaron presiones porque los métodos y las personas que se tenían para responder a las transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales, ya no daban resultado.

Estos cambios rápidos y complejos son tan drásticos que podrían denominarse más precisamente como cambios de paradigma. Puede definirse paradigma como la manera en que percibimos el mundo, un sistema compartido de suposiciones o un sistema de creencias.

Al enfrentar el siglo XXI, nos encontramos con paradigmas rápidamente cambiantes que llegan a ser en algún momento desestabilizantes y caóticos pero esto se relaciona con el concepto de cambio que culturalmente se ha tomado como peligroso, que atenta contra la estabilidad laboral y organizativa; de hecho hay que crear nuevos paradigmas bajo la forma de innovación, tecnología de avanzada, personas, colaboradores con capacidad de reaprender para dar respuesta rápida y oportuna a los cambios que continuamente se den.

Los procesos de transformación nos están obligando a aprender, a innovar y a operar más eficientemente y con más calidad y excelencia para poder competir con éxito en el mercado mundial.

Para poder alcanzar estándares de desempeño, competitividad, se tendrá que producir una fuerza de trabajo con más conocimientos mejorando la educación, respetando la diversidad de las personas y empoderándolos, en la búsqueda por maximizar su talento, creatividad y potencial.

Dado que estos paradigmas estimulan para desarrollar el potencial, para desafiar las ideas convencionales, para correr el riesgo en la búsqueda de los sueños, para crear entusiasmo por la excelencia y para centrarse en visiones que a la vez guíen las organizaciones y que comprometan a todas las personas.

Estos cambios deben generar al interior de las organizaciones nuevas actitudes, adaptación de nuevas tendencias administrativas, tecnológicas, organizativas, formación cualitativa y racionalización de recursos.

Las organizaciones se deben concientizar en realizar ajustes a las necesidades de las personas que la integran, con el fin de tener una motivación más humanizada, conectora de las ventajas de competir con calidad y haciendo una planeación estratégica sobre eficiencia y competitividad, que conlleven a niveles de profesionalidad y eficacia en la gestión administrativa.

Los procesos de cambio han hecho que las empresas adopten características especiales como:

1. Tener mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia .



2. Mayor capacidad para diseñar nuevos materiales, que satisfagan mejor las necesidades.
3. Mecanización y automatización de los procesos físicos.
4. Mecanización y automatización de ciertos procesos mentales: la computadora que amplía la capacidad humana para almacenar, manipular y suministrar información.
5. Una mayor comprensión del comportamiento individual: bases psicológicas de motivación, patrones de comportamiento de grupo, mejorar técnicas de gestión, administración.
6. La empresa incorpora al empleado que tenga más capacidad en la especialidad y no al que tenga más necesidad.
7. Extremado estudio de rendimiento y compromiso.
8. Creencia en la competencia y la competitividad.
9. Creencia en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología.
10. Creencia en la importancia del cambio y la experimentación para encontrar formas mejores de hacer las cosas.

Frente a los desafíos que plantean los procesos de cambio al interior de las organizaciones, se debe generar una cultura organizacional direccionada hacia la construcción de un liderazgo permanente entre cada uno de los miembros que hacen parte de esta.

La consolidación de dicha cultura, debe estar orientada por la introducción de los siguientes elementos de cambio.

#### **4.3.1.1. Visión**

Da a largo plazo una expresión realista de lo que la empresa desea ser; en ella se plasma lo que la organización desea alcanzar, es una creación conjunta que genera compromiso de parte de todos los miembros que integran la empresa, al producir cambios eficaces en la manera de pensar y actuar. Quienes tienen visión, tienen sentido de pertenencia.

La visión es un elemento proactivo, al adelantarse a las necesidades futuras. Si toda la gente de la organización comparte una visión común, tendrá más claridad acerca de la manera como puede contribuir al éxito de la organización y los retos de la competitividad.

La visión proporciona la manera para que la gente esté a favor de un propósito más elevado, de modo que se mueva con su propio juicio y libere todo su potencial. Cuando todos están motivados por una visión común, tienen gran unidad en propósito y estrategias que empujen la organización.

Sin una visión compartida el empoderamiento a los empleados se traduce en grupos de colaboradores que marchan en direcciones diferentes

#### **4.3.1.2. Misión**

Es el marco de referencia actual y futuro de la organización, por tal motivo debe estar estrechamente conectada a la visión de la empresa. Indica la dirección estratégica de la organización con un sentido claro y profundo, que exige compromiso, participación activa, con el fin de responder a las necesidades y los retos que impone la sociedad y la nueva organización.

La misión debe movilizar los talentos humanos existentes, ya que induce a las personas al logro de los objetivos propuestos. La misión orienta hacia el cambio de actitudes, por lo cual se debe insistir permanentemente en procesos de capacitación y formación que generen comprensión de la actual situación y no acomodamiento de subsistencia.

El éxito de la organización está determinado por la capacidad de entendimiento a nivel personal del logro de su misión, al ajustar o modificar hábitos cotidianos por hábitos de pertenencia y responsabilidad para construir equipos de trabajo con alto rendimiento, en cuanto a resultados organizacionales y personales con una nueva experiencia de vida.

La misión es en esencia la direccionalidad de la empresa al responder a los intereses de todos los miembros que la integran (clientes, accionistas, empleados, comunidad).

La misión una vez definida lleva a la conformación de grupos de trabajo integrados de manera diversa, estos grupos de trabajo son los que dan cumplimiento a las metas esperadas por la organización dentro de un marco de libertad para determinar tareas, asignaciones, destacando, procedimientos y controles.

#### **4.3.1.3. Valores**

Los valores se definen como “las creencias fundamentales que dan un sentido noble y ético a la actividad empresarial”. Los valores apuntan a la construcción de una gestión integral administrativa centrada en el ser humano como un ser bio-psico-social que se interrelaciona consigo mismo,

con los demás y con el entorno en el cual se desenvuelve.

Son los principales elementos que conforman la cultura organizacional en la medida que sean aceptados e interiorizados por cada una de las personas que integran la organización.

Los valores están encaminados hacia el logro del éxito organizacional y por ende al desarrollo humano al mejorar la capacidad de desempeño laboral, con una prospectiva de eficiencia, eficacia y productividad en todos sus procesos.

Los cambios actuales están llevando a la definición de nuevos valores en donde la participación, la calidad en el servicio y atención al cliente, son fundamentales para la permanencia de la empresa en su actual mercado, el cual demanda niveles más altos de competencia.

Los valores encauzan al cumplimiento de la misión y visión, indican los procedimientos a seguir por cada área al interior de la empresa y tienen como finalidad movilizar la inteligencia colectiva hacia la práctica de buenos hábitos, en donde el cultivo del carácter personal es parte de la cimentación de la efectividad.

Es necesario resaltar que los valores corporativos en el cambio y transformación organizacional, constituyen el direccionamiento de la empresa con el consenso de todos los miembros de la organización lográndose estándares de eficiencia para un hombre y sociedad cambiante en sus principios éticos y morales que mejoren la calidad de vida.

## **4.3.2. Fases para el Proceso de Cambio**

### **4.3.2.1. Diagnostico**

Es la fase en la cual se reúne información acerca de la naturaleza y procesos de la organización. Implica estudiar la cultura, los sistemas de trabajo, los colaboradores, los objetivos, principios y valores; las motivaciones, estructuras y posición en el medio; además de conocer la información y documentación de los procesos administrativos y de venta. Estos insumos ayudan a definir como se comportan las personas en la organización, el medio ambiente, los recursos comprometidos y la identificación de oportunidades y amenazas del medio competitivo y determinar si los recursos de la organización son los adecuados para dar respuesta rápida a las nuevas realidades.

El diagnostico organizacional debe generar estrategias para llevar a las personas involucradas en las empresas a desarrollarse como seres integrales en todos los espacios: familiar, laboral y social. Para llegar a dichos referentes se debe empezar por determinar y orientar con los colaboradores, proyectos de vida que estén apoyados en la capacitación, formación y crecimiento de las personas, esta inversión redundará en los rendimientos de la organización.

Es de vital importancia que para acceder a planes de capacitación la organización deba a su vez tener una visión de sus colaboradores, para así dar respuesta a las verdaderas necesidades de conocimiento y aprendizaje en la parte personal y en el puesto de trabajo.

Para hacer este diagnostico del Talento Humano se pueden realizar pruebas

psicométricas, reconocimiento de hojas de vida del personal y su desempeño en la organización, entrevistas que corroboren información además de retroalimentar a las personas para la construcción de planes de acción que permita la evolución individual y organizacional.

#### **4.3.2.2. Sensibilización**

Esta fase es indispensable para un proceso de cambio, su fin es convocar a las personas y compartir claramente los nuevos escenarios en los que se deben actuar para acceder a la productividad y competitividad que impone el medio. Es necesario mostrar que los procedimientos serán eficientes y para lograrlo es indispensable compartir la Visión, Misión y las Estrategias Organizacionales.

La metodología implementada debe actuar sobre necesidades individuales, relaciones interpersonales y puestos de trabajo, para generar una actitud positiva hacia las actividades de cambio, una reflexión sobre el compromiso individual que se debe asumir para modificar paradigmas que entorpecen el desarrollo de la organización.

#### **4.3.2.3. Implementación**

En esta etapa es muy importante la participación de toda la organización ya que es indispensable el compromiso de todos los niveles de la estructura para entregar mejores servicios y velocidad en la capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Aquí se debe establecer claramente las responsabilidades y promover un empoderamiento para darle agilidad a los procesos de cambio.

La ruta para llegar al objetivo de reestructuración y transformación organizacional es el desarrollo del Talento Humano, con una actitud resuelta al aprendizaje donde se den procesos de educación y reeducación.

En esta fase se deben desarrollar nuevas habilidades, nuevos comportamientos y asumir actitudes que conlleven a situaciones y realidades cambiantes, creando estrategias basadas en el conocimiento y mejoramiento continuo. La necesidad de tener una visión compartida se va desarrollando a través de la interacción constructiva entre los que hacen parte activa de la organización ; es indispensable la capacidad de generar el dialogo, manejar el conflicto y la capacidad de aprender a escuchar respetando la diversidad en la generación de nuevas ideas.

Para finalizar, el entorno cambiante sugiere que las organizaciones deben dirigirse hacia una mayor observación, investigación, aprendizaje y adaptabilidad.

#### **4.3.2.4. Evaluación**

Un factor clave en un proceso de cambio es la definición de estrategias de retroalimentación que permita mejorar la comunicación con los integrantes de la organización, mostrar los avances y logros que se vayan alcanzando, así como el reconocimiento de los posibles errores y sus correctivos.

Este aspecto más que una fase terminal es un continuo durante todo el proceso, pero con algunos eventos puntuales que deben ser claramente definidos en el cronograma inicial del proceso.

### **4.3.3. En busca del Liderazgo**

Dada la naturaleza y constancia del cambio y los retos que enfrenta la empresa, así como los líderes de cada sector, la clave para optar por la alternativa correcta proviene de comprender y encarnar las condiciones de liderazgo necesarias para tener éxito en una cambiante economía mundial.

Dado el entorno crecientemente competitivo y la velocidad del cambio, se necesitan organizaciones más flexibles y nuevas maneras de liderar para maximizar las contribuciones de las personas.

La decadencia de la jerarquía debe constituirse en parte de la reestructuración de las organizaciones. Los empleados de hoy quieren tener voz y participar. En la empresa se ve este cambio en el paso de la "ética del trabajo" a una nueva "ética del valor", en la que la gente conoce y cree en su propio valor, y el valor de lo que hacen es la base de su contribución.

También se perfila una nueva generación de líderes que se desempeñan, mejor con base en un "poder de la relación" y que cree que todas y cada una de las personas cuentan y necesitan ser valoradas. El poder ahora se origina en la capacidad de desarrollar la confianza y la honestidad, de desarrollar equipo de colaboradores y propiciar el empoderamiento en cada miembro del equipo para que participe totalmente.

Otra fuente del cambio es la disponibilidad de información. La gente se comunica más, ve más, oye más y sabe más. La información influye sobre las perspectivas, las creencias, las necesidades, las expectativas y las



aspiraciones; hoy se tienen muchas más opciones, soluciones y oportunidades.

Al aproximarse el siglo XXI, el liderazgo se está divorciando de dos atributos que solían caracterizarlo:

**Autoridad:** Los líderes solían ser personas que tenían posiciones de autoridad formal que ejercían su liderazgo con la posición.

**Poder:** Su autoridad les confería el poder de imponer los resultados financieros o de políticas institucionales, y esto les permitía ejercer cierto grado de poder sobre el entorno y sus empleados. Los líderes se están divorciando de la autoridad formal porque las organizaciones se están volviendo redes descentralizadas en vez de ser empresas jerárquicas.

Para crear empresas de alto desempeño para el próximo siglo, la mayoría de los líderes empresariales están movilizando a su personal sobre los siguientes puntos: empoderamiento, visión, valores compartidos, calidad total, responsabilidad social y estrategias para sortear la competitividad.

Estos aspectos se han convertido en la nueva "moneda" del liderazgo. Dos caras de esa moneda son el trabajo en equipo y el empoderamiento.

#### **4.3.4. Trabajo en Equipo**

Es una estrategia fundamental en el desarrollo y cambio organizacional, es un aprendizaje colectivo que está relacionado con la necesidad de una acción innovadora y coordinada para poder establecer la transformación

cultural necesaria por la organización.

El trabajo en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, lo que implica que es una disciplina colectiva, en la cual es indispensable dominar las prácticas del diálogo y la discusión.

En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escucha a los demás y suspenden las perspectivas propias. En cambio en la discusión, se presentan y defienden diferentes argumentos y se busca la mejor prospectiva para tomar decisiones.

El trabajo en equipo lleva a las personas de la organización a trabajar coordinadamente, con la participación de todos los miembros, bajo la dirección de un líder para la consecución de los propósitos de la empresa.

El trabajo en equipo se caracteriza por:

- Privilegiar los objetivos de grupo o colectivos sobre los individuales
- Procurar la sinergia entre los miembros que conforman el equipo.
- Compromiso
- Retroalimentación constante y soporte entre personas de distintas áreas.
- Colaboración, confianza y solidaridad entre los miembros.
- Superación personal
- Empoderamiento

En la organización existen varias oportunidades para trabajar en equipo: equipos de mejoramiento, grupos primarios, círculos de calidad, grupos autodirigidos, etc.

Es importante definir que el trabajo en equipo requiere de procesos educativos para su establecimiento y tiene como resultado final el empoderamiento, que es el poder para que las personas o grupos planifiquen su trabajo, administren su propio tiempo y talento y respondan por el control, el desempeño y el mejoramiento de los procesos.

#### **4.3.5. Empoderamiento**

Consiste en confiar en el pensamiento crítico y en las destrezas para tomar decisiones en las manos de una fuerza laboral preparada para tal fin.

Las tareas del jefe son demasiado complejas para que una sola persona tenga las respuestas. La información y el conocimiento están más fácilmente al alcance de todos, donde a las personas se le dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades. De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, creativa y sensible.

El empoderamiento es un camino de doble vía. A medida que el líder distribuye poder, quienes lo reciben tienen que responder por su propio éxito y por el de la organización.

Con el empoderamiento lo que se trata de hacer es desarrollar la confianza, estimular el espíritu empresarial y dar una orientación hacia el cliente y el mercado.

Sin embargo, el estilo de liderazgo basado en el empoderamiento contiene sus riesgos. Uno consiste en que no pueda lograrse el consenso, y la parálisis institucional puede ser una amenaza para las organizaciones y para las personas. Dejar a un lado el ego, escuchar y llevar a cabo lo que sea necesario para lograr el bien común, es un reto que debe obtenerse en el proceso de empoderamiento.

Es un proceso doloroso, lento y frustrante para algunas personas, pero con grandes ventajas cuando se dan resultados, no sólo hacen que la institución avance con confianza y claridad, sino que su gente también progrese poniendo a prueba su propio talento y capacidad.

#### **4.3.5.1. ¿Cómo poner en marcha un modelo de liderazgo con empoderamiento?**

El empoderamiento comienza en la cima. Aunque el empoderamiento requiere de una implementación de arriba hacia abajo, el lugar más eficiente para comenzarla es con el equipo ejecutivo. El cambio de estilo de liderazgo demanda preparación para superar elementos culturales que inhiben el empoderamiento.

El empoderamiento es un estado mental. Los líderes deben comenzar con su estado mental que busque minimizar el modelo jerárquico dominado por el jefe y maximizar el respeto por las personas y sus ideas. Se deben reevaluar las creencias en relación con el poder y el control. La esencia del empoderamiento reside en la mente de los líderes que constantemente estimulen el liderazgo, las ideas nuevas y la innovación en toda la organización.

El empoderamiento es una cuestión de cultura. Muchos líderes piensan que si empoderan van a perder el control, pero se debe pensar que con esta actitud no se logrará que la gente de todos los niveles aporte ideas y se desempeñe responsablemente en relación con la calidad de los productos y el servicio al cliente.

En una cultura saludable, que tenga liderazgo con empoderamiento, la gente sentirá que no sólo se escucharán sus ideas sino que se pondrán en ejecución después de evaluarse conjuntamente con el equipo.

El empoderamiento y la responsabilidad van de la mano. El precio del empoderamiento es la responsabilidad personal, que debe ser parte de la cultura para el trabajo. Es asegurarse de que la gente se adueñe de sus resultados y se centre en hacer que "las cosas se den". Es necesario que los miembros tengan información y conocimiento para asumir responsabilidades para mejorar el servicio.

Para finalizar el concepto y quehacer del empoderamiento, debe dirigirse al compromiso y toma de decisiones, más el estímulo para que todos contribuyan con el máximo potencial. El rol principal del líder es orientar, que llegue a conclusiones obteniendo un consenso y cooperación. El empoderamiento es vital para alcanzar un alto desempeño satisfacción al cliente y una competencia exitosa.

#### **4.3.6. Comunicación Organizacional**

La comunicación es un proceso que se puede ver bloqueado cuando el flujo de información se desvía o deteriora ; de ahí la necesidad de que los

procesos de comunicación al interior de las organizaciones cumplan con cuatro funciones centrales como son: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

La comunicación controla la conducta de los miembros de la organización puesto que se manejan jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben asumir quienes hacen parte de esta ; sin embargo, es necesario tener en cuenta los procesos de comunicación informal que también controlan la conducta cuando los grupos de trabajo apoyan o presionan para que se realicen determinadas acciones que pueden favorecer o no el logro de los objetivos y políticas institucionales.

El factor motivacional es determinante en los procesos de comunicación puesto que con ellos se aclara qué se debe hacer y cómo mejorar la eficiencia del Talento Humano. La definición de metas concretas la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación .

El medio laboral se convierte en una fuente primaria de interacción social donde los miembros manifiestan sus emociones de frustración y satisfacción, por consiguiente la comunicación se convierte en una puerta de expresión de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La comunicación asume un papel relevante al interior de las organizaciones, cuando facilita decisiones ya que mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones proporciona la información que necesitan las personas para tomar decisiones. Solo mediante una eficiente comunicación podemos transmitir y preservar una visión corporativa común en donde se de una expansión de la cultura organizacional ya que trasmite

valores a los miembros que la integran ; es necesario que esta sea abordada como una estrategia para el Cambio ya que brinda la oportunidad de ver, escuchar, preguntar y participar en la construcción de una visión para el futuro proporcionando el consenso y gestando un compromiso hacia el aprendizaje, pertenencia, negociación, proyección y logros

El estilo organizativo es determinante para el aprovechamiento comunicacional ; si prima la jerarquía y verticalidad proliferará la transmisión de información, y si por el contrario se destaca una orientación directiva con tendencia a la apertura , a las relaciones interpersonales y a la participación, habrá lugar para los procesos comunicativos además de los informativos

La apropiación que los colaboradores hagan de la organización, de sus puestos de trabajo y del aporte que de ellos de espera, dependerá básicamente del manejo de dos elementos: la información y la comunicación.

Desde el punto de vista de los nuevos paradigmas de la gestión humana la comunicación cumple un papel de primer orden en la aprehensión de una nueva cultura a través de la cual se logre impactar y generar cambios de actitud que agreguen valor permanentemente, para tal efecto se necesitan procesos comunicacionales intensivos y permanentes que se identifiquen con Aprender a Ser, Aprender a Hacer y Aprender a Aprender

En conclusión la comunicación debe realinear procesos, motivar a las personas, mantenerlas comprometidas e informadas de lo que deben conocer para el buen desempeño y trabajo en equipo.

## **4.4. PRODUCTIVIDAD**

En un mundo lleno de cambios e incertidumbres, de globalización de la economía, de la apertura de los mercados, del desarrollo de la tecnología y la aparición de las telecomunicaciones, se están destruyendo las barreras territoriales del pasado. El cambio y la innovación serán la constante donde la capacidad de respuesta se convierte en un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégica tendientes al logro de sinergias organizacionales empezarán a comandar el mundo de los negocios.

### **4.4.1. El Concepto de Productividad**

El concepto tradicional de productividad se refiere a una proporción racional entre el volumen de producción de bienes o servicios logrados por una organización en un periodo determinado y los recursos o factores utilizados.

Francois Quesnay (1725), economista fisiócrata, centró el análisis de productividad en el factor tierra como instrumento primordial de la producción agrícola. Ya hace más de dos siglos Adam Smith (1775) se refería al concepto de productividad en el sentido de la capacidad de producción de una nación y de lo que con aquel producto puede adquirir de las demás naciones en proporción con la pericia, destreza y juicio aplicado al trabajo anual y la relación que guarda con los que han de consumirlo.

Para la economía clásica tres recursos o factores determinaban la producción y la productividad: El trabajo del hombre, El capital acumulado y la Renta de la tierra.



Un siglo después de Smith, Alfred Marshal (1880) identificó un cuarto factor que ha adquirido relevancia en el presente siglo: la capacidad de organización o sistema de administración. En las últimas décadas se ha señalado un quinto elemento fundamental o factor de productividad: La capacidad de innovación tecnológica. El concepto de productividad ha evolucionado con el proceso y las nuevas condiciones de modernidad.

Desde la perspectiva de la teoría administrativa el análisis de productividad ha sido una constante en el estudio del comportamiento directivo de las organizaciones, Taylor (1911) elaboró su sistema de administración a partir del supuesto básico de que existía un nivel muy bajo de productividad en la industria norteamericana debido a la holgazanería o simulación del trabajo y a la aplicación de métodos empíricos en lugar de métodos científicos en el sitio del trabajo.

En los tiempos presentes, la competitividad toma como discurso el lugar que en el inicio del siglo ocupaba el progreso y después de la guerra, el desarrollo. La competitividad exige trascender el concepto de productividad laboral o a la medición de la eficacia, se da paso a la productividad total de factores, que corresponde “al modelo de la producción virtual, entendido éste como la mayor y mejor utilización de los recursos físicos y humanos tanto al interior como al exterior de la empresa...se trata ya no simplemente de cuantificar sino de entender la productividad como una verdadera cultura empresarial” (Mintrabajo, 1996: 16).

De esta manera la productividad se relaciona con tres conceptos

- **Eficiencia:** vigente desde la época de Taylor, es una de las

responsabilidades de la dirección, en el sentido de eliminar las pérdidas de tiempo, dinero, materiales y optimizar la relación entre insumos y productos.

- **Eficacia:** relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Efectividad:** La efectividad o impacto social de la producción de la organización equivale al criterio de eficiencia social o al concepto de responsabilidad social de la organización que propone Drucker (1953), o al de rentabilidad social que según la O.C.D.E. (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) puede medirse a través de los siguientes indicadores de contribución de la organización al logro de fines sociales: Salud, Desarrollo de la personalidad, trabajo, tiempo de ocio, bienes y servicios disponibles, entorno físico, seguridad social y participación en la vida colectiva.

#### **4.4.2. La Paradoja de la Productividad**

La productividad cuando se aplica a tecnologías de la información adopta formas más específicas. Así, el economista del MIT Solow ha señalado en sus estudios que: "las computadoras se hacen sentir en todas partes, menos en las estadísticas de productividad". (Citado por Joyanes, 1997:174). El problema no reside tanto en la tecnología, como en el hecho de que las organizaciones están aprendiendo a utilizarla e integrarla de manera más adecuada.

“Los tecnólogos están familiarizados con el problema y aborrecen la paradoja de la productividad, pero saben que se cumple. Así, se conoce que las empresas americanas han gastado casi un trillón de

dólares en sistemas informáticos de ensueño durante la última década con casi ningún aumento en productividad". (1)

Fundamentalmente, sin embargo, esta percepción está cambiando, las computadoras no son, simplemente, una herramienta para la oficina, sino que se están utilizando como sistemas, es decir, se han vuelto comunicadores, se han conectado a redes locales, siendo posible enviar los datos por toda la empresa con unas pocas pulsaciones de teclado. Las nuevas computadoras y sus herramientas están impulsando de modo creciente la productividad.

#### **4.4.3. Estructura, Gestión Empresarial y Productividad**

La economía informacional está caracterizada por nuevas formas organizativas. Las organizaciones horizontales sustituyen a las burocracias verticales como la forma más productiva de organización y gestión. La especialización flexible reemplaza a la producción en masa estandarizada como la nueva forma industrial mejor capacitada para adaptarse a la geometría variable de una demanda mundial cambiante y a unos valores culturales versátiles.

El cambio en las formas organizativas está afectando tanto a las grandes empresas como a las pequeñas. Los sistemas de redes son la forma decisiva para los procesos flexibles de producción. Incluyen la interconexión entre empresas, dentro de las propias empresas, descentralizando su estructura interna, disgregándola en unidades semi - independientes.

---

1 Joyanes Aguilar, Luis. Cibersociedad, 1997, McGraw Hill, p174

Una estructura flexible y adaptable rápidamente a los cambios del entorno debe acompañarse con una apropiada gestión empresarial la cual desde el punto de vista de productividad tendrá que:

- Transmitir una visión y unos objetivos claros que comprometan a los miembros de la organización.
- Contar con un estilo directivo transparente, democrático y verdaderamente comprometido con el talento humano.
- Tener una estrategia empresarial que permita trazar una ruta hacia el futuro, manejando de manera ordenada las alternativas y escenarios posibles y deseables de la organización.
- Manejar sistemas de información gerencial que garantice una adecuada toma de decisiones.

#### **4.4.4. Organización del Trabajo y Productividad**

La informática, la robótica, la automatización y en general las telecomunicaciones aplicadas al mundo del trabajo han traído cambios significativos en la división y organización del trabajo. Técnicas como justo a tiempo, kamban, cero defectos, cero inventarios, obligan a una reorganización del trabajo al interior de las organizaciones. Pero no es sólo en el proceso productivo, también es necesario reorganizar el trabajo en el área de servicios pues se han convertido en factor de productividad aspectos como la logística, la comercialización, la atención al cliente y el servicio postventa.

Los principales aspectos de productividad relacionados con la organización

del trabajo son:

- Enriquecimiento de la tarea. Para evitar la rutinización y pérdida de interés del trabajador por su función. Parte de ello es la preparación polivalente del empleado de manera que pueda rotar por diferentes puestos de trabajo.
- Sistemas apropiados de supervisión. La jefatura tipo capataz no tiene cabida en la empresa moderna, se requiere una concepción supervisora tipo asesora y facilitadora de procesos, pero para ello es indispensable que se empodere a todas las personas de la empresa.
- Óptima comunicación. Las personas deben estar informadas y retroalimentadas, a la vez que puedan tener contactos directos con los niveles superiores de la organización.
- Mediciones del rendimiento. Una empresa necesita tener un sistema que le permita conocer sus niveles de rendimiento, no para ser utilizados como medio represivo, sino por el contrario para que sirva de emulación entre las personas.
- Flexibilidad. La organización del trabajo no puede continuar siendo rígida e inamovible, no pueden prevalecer las reglas sobre los criterios si se pretende tener organizaciones inteligentes.
- Métodos de trabajo que permitan eliminar desperdicios, cuellos de botella y trabajo innecesario.

De otra parte como consecuencia del teletrabajo y la oficina móvil, la separación básica entre una gran parte de los empleados y sus jefes irá aumentando. Ello obligará a la dirección a tener que adaptar métodos a estas nuevas situaciones y todos los empleados tendrán que aprender por sí

mismos a ser empleados productivos.

El sitio de trabajo alternativo (STA) es una combinación de prácticas laborales, escenarios y lugares no tradicionales que comienza a complementar las oficinas tal como las conocemos hoy. ¿Qué motiva a los gerentes a examinar cómo invierten los empleados su tiempo en la oficina y dónde más podrían trabajar? La razón más obvia es la reducción de costos. Se eliminan oficinas que la gente no necesita, se consolidan otras y se reducen los costos fijos relacionadas con estas.

Otra razón es el potencial para aumentar la productividad. Los empleados que laboran en sitios de trabajo alternativos tienden a dedicar menos tiempo y energía a rutinas típicas de oficina y más a sus clientes. El STA también puede conferirles a las compañías una ventaja en lo que respecta a buscar y mantener empleados talentosos altamente motivados. Esta es otra forma de retener empleados con experiencia a quienes les resulta más atractiva la flexibilidad laboral

Hoy en día muchas personas, incluso si forman parte de empresas grandes interdependientes, prefieren trabajar en sus casas para no ser interrumpidos, estar cerca de sus familias y eliminar el tiempo, los costos y el estrés de desplazarse hasta la oficina.

#### **4.4.5. Tecnología y Productividad**

A partir del reconocimiento de la competitividad como la fuente motora de las organizaciones, la tecnología adquiere un papel predominante en el logro de la productividad. El primer efecto es que deja de considerársele una

constante y se convierte en una variable estratégica que debe ser gerenciada por los niveles superiores de la jerarquía empresarial.

En segundo lugar la innovación tecnológica adquiere categoría de primer nivel en la gestión de las organizaciones, pues si bien la motivación básica para la innovación es el incremento de la competitividad, también responde a la necesidad de supervivencia, crecimiento y diversificación, la esperanza de cautivar o reservarse algunos mercados, solucionar cuellos de botella o reducir la incertidumbre frente a recursos o insumos escasos, disuadir la competencia e incrementar su rentabilidad.

Tradicionalmente la tecnología había sido concebida cómo la única fuente de productividad (ahora se acepta que es el hombre la fuente central) y además se le restringía a la compra de maquinaria y equipo; y aunque no se puede negar su influencia sobre todo a partir del logro de una buena utilización de la capacidad instalada, la optimización de los rendimientos de los equipos y la planta en general a través de buenos mantenimientos y una adecuada programación, hoy se reconocen otros aspectos tecnológicos importantes.

Uno de ellos es la tecnología de producto que ligado a la tecnología de procesos agregan o restan productividad a la empresa. Entre ellos el valor agregado que efectivamente se esté ofreciendo al consumidor final y que hace que prefiera los productos de nuestra empresa, la oportunidad en la entrega y por lo tanto la flexibilidad que se tenga para producir, los precios razonables que pueden lograrse cuando se hace un manejo apropiado de los costos, mediante un buen control de deshechos, aprovechamiento de los materiales, insumos y energía.

#### **4.4.6. Productividad Basada en las Personas**

La antigua realidad, donde una persona que mantiene un desempeño apropiado y una conformidad con la cultura de la empresa puede contar con permanecer empleado con una empresa hasta su partida voluntaria o su retiro, ya no existe. La creencia recíproca de la empresa fue que la lealtad requería del compromiso total del individuo. La respuesta de la empresa ante este compromiso y dependencia era una aceptación de la obligación de proporcionar una carrera para toda la vida.

En la nueva realidad, en el nuevo paradigma o nuevo contrato psicológico, no hay seguridad a largo plazo en el empleo. Parte de esta nueva realidad es que todos somos empleados eventuales. Las empresas no tienen la obligación de planear carreras para toda la vida para todos los empleados, y éstos no tienen la obligación de confiar ciegamente en que sus empresas cuidarán de ellos.

Las organizaciones que se comprometen, a través de su gente, a lograr los más altos niveles de satisfacción al cliente, la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado, a fabricar productos innovadores y de alta calidad y alcanzar altos niveles de productividad, necesitan re - evaluar sus propios sistemas.

Estas nuevas realidades obligan a las organizaciones a trabajar por lo menos tres aspectos para mantener la productividad de las personas: las actitudes, la motivación y la capacitación.



Para lograr el cambio en las actitudes hay que actuar sobre sus tres componentes (Zuluaga y Santana, 1996), el *afectivo* o sea los sentimientos de aceptación o rechazo frente a las propuestas de cambio provenientes de los procesos de modernización, el *cognoscitivo* esto es sobre los conceptos que se tengan o que se quieran transmitir y sobre el *conductual* o sea la forma manifiesta de actuar frente a las propuestas que se realicen.

Afectar la motivación no se logra únicamente por incentivos salariales, implica muchas otras cosas, entre ellas:

El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas. (Mintrabajo, 1996: 49).

Por último la capacitación tiene un efecto directo sobre la capacidad técnica o potencial del talento humano. Al respecto vale la pena considerar los planteamientos hechos por el SENA, citados por Mintrabajo:

Reiterando que la capacitación para el trabajo está íntimamente ligada a la productividad laboral, entonces para mejorarla, debe coadyuvar a estimular y generar, en los que se forman, la capacidad para crear, discernir y manejar tecnología, con el fin de fortalecer el florecimiento de una tecnología endógena más acorde con nuestras necesidades y posibilidades y más coherente con la solución de los problemas económicos, sociales y culturales de nuestro país. (1990: 102)

La productividad basada en las personas tiene efectos reales y significativos, tal como se puede deducir de la investigación realizada por

Peters y Waterman (1984) en 500 empresas excelentes de Norteamérica. Algunas de las características y condiciones de dichas empresas fueron:

- Confianza e interés real por las personas, la cual debe manifestarse desde los niveles superiores de la jerarquía.
- Respeto por la persona, por la dignidad y el valor de cada uno de los individuos de la organización.
- Reconocimiento permanente de logros.
- Múltiples programas (sinceros) de desarrollo de personal.
- Comunicación fluida y transparente, incluidas cifras de desempeño de los individuos y de la organización. Se toman en serio aquello de escuchar a la gente.
- Objetivos y liderazgo que generan entusiasmo: uniformidad de compromiso, de enfoque y de actitud.
- Reemplazaron manuales por declaraciones de filosofía.
- Programas de incentivos, especialmente no monetarios
- Desarrollo de la autoestima de las personas.
- Uso de lenguaje especial que forma parte de la cultura organizacional.
- Intensidad en la capacitación.
- Poca estructura y pocos niveles jerárquicos.

#### **4.5. LA MOTIVACION AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION**

La motivación representa para cada ser humano una oportunidad para la autorrealización personal y el crecimiento ascendente hacia el éxito o

excelencia, de tal manera que en cada persona como ser integral se de una congruencia entre su hacer, decir y pensar.

Se puede decir que la empresa se fortalece cuando se entran a potencializar las motivaciones internas por medio del equilibrio entre el ser y el hacer, a través de la gestión de motivaciones materiales y las motivaciones de índole inmaterial o psicológico.

La modernización y reestructuración han permitido cambios en las estructuras sociales haciéndolas más flexibles, menos rígidas. En una sociedad más igualitaria donde no se aceptan los privilegios, los méritos se logran por el conocimiento, el liderazgo, el empoderamiento y la creatividad, factores motivantes de las personas en las organizaciones que se encuentran involucradas en procesos de modernización y reestructuración.

#### **4.5.1. El Concepto de Motivación y su Evolución**

La palabra Motivación en realidad es un término relativamente complejo, que al igual que la palabra motivo se puede emplear para dar una explicación neutral de una causa o puede manifestar un deseo consciente de alguna cosa en particular. El término conlleva el concepto de potencial motriz que quiere decir, producir o iniciar movimiento. Teniendo en cuenta esto se puede afirmar que en el momento en que alguien no esta motivado, está tratando consciente o inconscientemente de cambiar la fuerza y/o dirección de la energía motriz. (Adair ,1994).

Pero interesa más para el presente estudio la motivación entendida como la conducta específica del ser humano dirigida hacia una meta, y llevándolo al

campo empresarial, la motivación es la medida que refleja hasta que grado se comprometen las personas a alcanzar las metas de la organización a la vez que satisfacen sus necesidades personales.

Debe recordarse que las necesidades son complejas y se pueden satisfacer tanto dentro como fuera del ámbito laboral y de otra parte no son estáticas, cambian con él tiempo y son condicionadas por la experiencia y las aspiraciones, por tal razón las necesidades varían de acuerdo a las motivaciones o intereses que muevan al ser humano.

Una breve síntesis de diversos autores sobre la relación entre necesidades y motivación permitirá precisar el concepto que en este aparte se quiere presentar.

Maslow plantea la pirámide de las necesidades, cuya hipótesis central es que cada ser tiene una jerarquía de cinco necesidades, que son :

- Necesidades fisiológicas: incluyen hambre sed, abrigo y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad: incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
- Necesidades sociales: incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
- Necesidades de estima: incluye factores de estima internos como él respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad. Incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento del potencial propio.

El autor McGregor, propone dos concepciones diferentes del ser humano

sintetizados en dos extremos, el positivo y el negativo; en el primero se supone que los colaboradores de la organización no les gusta trabajar, que son perezosos, les desagrada la responsabilidad y que para que rindan, deben ser presionados; en la segunda se supone que a los colaboradores de la organización les gusta trabajar, que son creativos, que quieren responsabilidades y que pueden gobernarse solos.

En la teoría de la motivación - higiene, Herzberg afirma que cuando existe satisfacción laboral los factores intrínsecos como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo cobran valor y están relacionados con la satisfacción directa de la persona en el trabajo, es decir cuando los colaboradores de una empresa se sienten bien en el trabajo, existe la tendencia a atribuirse estas características. Por el contrario cuando los colaboradores se sienten mal en el trabajo, y predomina la insatisfacción a nivel laboral se presentan los factores extrínsecos y se atribuyen a las políticas de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, sobresaliendo atribuciones externas en contra de la empresa y que son las características correspondientes a los denominados factores de higiene.

Según Alderfer de la Universidad de Yale, existe tres clases o grupos de necesidades medulares que son: existencia, relación y crecimiento. El primer grupo hace referencia a la satisfacción de los requisitos materiales básicos para la vida. El segundo tiene que ver con el interés y afán por establecer contactos y posiciones importantes. El tercero se refiere al deseo intrínseco de alcanzar desarrollo personal. Estas tres categorías pueden funcionar al mismo tiempo o de manera intercalada, sin embargo están contrastadas con la dimensión de frustración - regresión, es decir, diversas necesidades

pueden ser motivadoras al mismo tiempo, sin embargo, la satisfacción frustrada de una necesidad de orden superior puede originar una regresión a una necesidad de orden inferior.

Por su parte, McClelland habla de tres necesidades básicas a nivel de la organización: la realización, el poder y la afiliación. La necesidad de realización se entiende como el afán por destacarse, por surgir, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito. La necesidad de poder, se refiere al afán por ejercer dominio, control o influencia. Y finalmente las necesidades de afiliación consisten en el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

En las teorías de las características de las actividades, sustentada por el autor Greer, se pretende identificar las características laborales de las actividades, conociendo la forma en que estas características se combinan para integrar diferentes empleos y su respectiva relación con la motivación, la satisfacción y el rendimiento o productividad de los colaboradores de la organización. Dentro de los diferentes exponentes de estas teorías vale la pena resaltar el Modelo de las Características del Trabajo sustentado Hackman y Oldham.

De acuerdo a éste modelo cualquier trabajo puede ser descrito en términos de las cinco dimensiones laborales medulares, definidas de la siguiente manera: (1)- Variedad de habilidades: Medida en que el trabajo requiere una gama de actividades. (2)- Identidad de la actividad: Medida en que el trabajo requiere que se termine una labor total e identificable. (3)- Significación de la actividad: Medida en que el trabajo tiene consecuencias importantes en la vida o en el trabajo de otros. (4)- Autonomía: Medida en que el trabajo ofrece al individuo bastante libertad y discreción para

programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo. (5)- Retroalimentación sobre la actuación: Medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa acerca de la eficacia del rendimiento.

Por último en el Modelo de procesamiento de la información social (SIP), se dice, que los colaboradores de una compañía adoptan actitudes y conductas como respuesta a los indicadores sociales que les presentan otras personas con las que tienen contacto; la investigación ha demostrado que la motivación y la satisfacción de los colaboradores pueden ser manipuladas con actos sutiles relacionados con la dificultad, el desafío y la autonomía a nivel laboral.

#### **4.5.2. Organización y Motivación**

La motivación, mirada al interior de la organización se convierte en la fuerza que guía el actuar de cada persona de una empresa; se concibe, entonces, como la voluntad que lleva a la persona a comprometerse en alcanzar las metas de la empresa, pero esto sólo se da si ese esfuerzo se ve compensado mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas personales. Estar motivado es pues, mantener la fuerza que inicia y mantiene la acción en el logro de un objetivo.

La motivación es el estímulo que mueve al ser humano o colaborador de la empresa y de una u otra manera lo guía, orienta, e impulsa de manera que su desempeño al interior de la empresa determina en buena medida la productividad organizacional.

En las organizaciones pueden darse dos clases de motivación, una descendente, en la cual no existe correspondencia entre los intereses individuales y los motivos o intereses organizacionales y una motivación ascendente en donde prima la congruencia recíproca en la satisfacción de intereses tanto personales como de la empresa.

No debe olvidarse que los intereses y razones que guían el actuar de los colaboradores de las empresas son diversos y están en correspondencia con su sentir, hacer, pensar, expresar y por lo tanto están relacionados con sus sueños e ideales de autorealización personal, laboral y social, es decir, con todas las esferas del desarrollo humano integral.

¿Cuáles son esas razones que mueven al ser humano? Existen motivadores intrínsecos y extrínsecos de la persona, siendo los principales:

- a. El logro o la realización personal, que se caracteriza por la búsqueda constante y emprendedora por obtener resultados efectivos que conducen al éxito o autorealización, es decir a la autosatisfacción a nivel personal. Es esa búsqueda precisamente por alcanzar la excelencia, por el logro de metas específicas, que implican el cumplimiento de un propósito y el empeño para hacerlo realidad.
- b. El deseo de superación permanente, que se presenta como el interés por mejorar día a día, exigiendo preparación de manera continua y permanente para asumir los nuevos retos que implica el mundo organizacional.
- c. Ambición personal, visualizada como el deseo de adquirir bienes materiales, es el afán posesivo tan característico de la sociedad moderna



y que está relacionado con las recompensas de tipo económico en la empresa y la posibilidad de promoción.

- d. El reconocimiento por lo que es, hace o podría hacer como ser humano o como trabajador.

Estos factores del individuo deben cruzarse con tres elementos claves al interior de la organización: el esfuerzo, las metas y las necesidades organizacionales. Entendiendo el esfuerzo como una medida de la intensidad (¿?), la necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos y las metas referidas a objetivos y propósitos organizacionales. (Robbins, 1993)

Algunos postulados sobre la motivación en la organización:

- Las necesidades se convierten en la principal fuente de motivación pero una necesidad satisfecha pierde la fuerza motivacional.
- Existen dos clases de motivos, los que conllevan a la productividad y los satisfactores higiénicos.
- Toda conducta obedece a uno o varios motivos.
- Las suposiciones frente al talento humano condicionan el estilo de dirección.
- La verdadera motivación en una organización se da cuando el gerente logra que su gente alcance los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que las personas logran sus metas individuales.

### **4.5.3. Retos sobre Motivación frente a Procesos de Transformación Organizacional**

Acogiendo el modelo de condiciones motivacionales internas y externas de Toro (1985), un proceso de modernización que esté comprometido con el cambio de mentalidad de sus trabajadores y de la cultura de la organización debe abordar por lo menos los siguientes aspectos:

- Alternativas para la búsqueda de la excelencia individual, las cuales permitirán satisfacer la necesidad de logro de las personas.
- Fortalecer el liderazgo con lo cual se facilita la satisfacción de la necesidad de poder de los individuos.
- Mejorar el clima organizacional para satisfacer las personas con amplia necesidad de afiliación. El clima es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación y adaptación).
- Valorar realmente la persona lo cual motivará ampliamente a los trabajadores que tienen necesidades de reconocimiento
- Posibilidad de participación para permitir la autorealización de las personas.
- Mejorar los estilos directivos y así afectar la condición de supervisión (calidad del jefe) que es factor motivacional externo para muchas personas
- Fomentar el trabajo en equipo para apoyar a aquellos a quienes motiva la participación en acciones colectivas
- Enriquecer la tarea para estimular a quienes valoran las condiciones intrínsecas del trabajo
- Sistema de recompensas para motivar a quienes la retribución económica tiene un alto significado
- Desarrollo de la carrera interna pues para muchos la promoción es una fuente extrínseca de motivación.

## **4.6. FORMACION**

### **4.6.1. Formación: Alternativa a las Exigencias de Competitividad**

Las presiones del mercado abierto generado por la economía de globalización han conllevado cambios al interior de las organizaciones; para sobrevivir, se han comprometido en procesos de reestructuración y modernización tendiente a mejorar la productividad como respuesta a las exigencias del cambio. Estos procesos han producido un impacto tanto en la gestión interna de la empresa como en la proyección del talento humano en la organización.

Los procesos de modernización y reestructuración plantean innovaciones tecnológicas que conllevan a innovaciones sociales y culturales. La formación del talento humano para afrontar los retos de la modernización y la reestructuración en las organizaciones será fundamental ya que dicho desarrollo se relaciona con la evolución de los sistemas de dirección que imprime un notable cambio en las actitudes directivas.

Los adelantos tecnológicos, la modernización, la globalización y la crisis social de la época han creado la necesidad de pensar en un desarrollo centrado en el bienestar social, en la calidad de vida y en la formación del talento humano, como factores determinantes para afrontar los cambios vertiginosos que traen consigo el tercer milenio.

Este reto presenta crisis que abarcan casi todos los aspectos del ser humano

y es por ello que se reconstruye una nueva dimensión social, sin sobredeterminismos, ni reduccionismos, donde la economía adquiere su esencia en lo social, lo cultural y lo político.

Dicho desarrollo permite construir, para la existencia humana un proyecto civilizado, sensibilizador, que articule como requisito la diversidad y las particularidades culturales y que generen identidad y no desarraigo.

Propiciar un estilo de vida inteligente exige una nueva concepción del desarrollo coherente con un mundo cada vez más integrado y más competitivo, es un compromiso que debe afrontar el ser humano; pero para ello es necesario su constante capacitación y formación.

La formación en las organizaciones y empresas debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, previendo medios para la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial y organizacional; estas demandas, cada vez más complejas, provienen tanto de los gerentes, como empleados, administrativos y operarios. Es necesario entonces:

Revalorizar las competencias en el proceso productivo; intelectualizar el trabajo de planta para que los operarios profundicen sus propios conocimientos de la función que ocupan y simultáneamente ampliar los conocimientos del conjunto del proceso de producción para incentivar la polivalencia. (Moreno, 1993)

Las exigencias del desarrollo tecnológico, la modernización por una parte y la presión social por la otra, han planteado la urgencia de abordar una nueva política educativa que podamos denominar educación o formación permanente, que debe concebirse como un complemento y continuación de aquellos estudios que presenta la actualización de acuerdo con los adelantos

de modernización y reestructuración que tengan las organizaciones, permitiendo cubrir las nuevas exigencias de los puestos de trabajo del Talento Humano.

Los programas de formación del Talento Humano deben conseguir que el trabajo sea más interesante, ligándolos a la promoción profesional y económica. Quiere esto decir que un programa de formación que no responda a una planificación de objetivos que coordine el desarrollo tecnológico de la empresa y la promoción de su personal, es un despilfarro de recursos por ambas partes que está llamado a fracasar.

En particular la formación requiere de capacitación que comprende desde su planeación e implementación hasta su evaluación y control, pues al fin y al cabo la gestión humana está relacionada con todos los aspectos de la gerencia del talento humano.

#### **4.6.2. Formación y procesos de Modernización y Reestructuración.**

El nuevo modelo tecno - económico y su consecuencia la producción flexible, demandan la necesidad de cambiar productos o al menos muchas de sus características en tiempo real, esto requiere una nueva concepción del talento humano, con énfasis en la innovación, la creatividad y la polivalencia: “en el centro de la estrategia de cambio está la formación integral y permanente de los recursos humanos, acorde con la necesidad de la empresa de elevar los niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones los mercados globales y el cambio tecnológico” ( Ibarra, 1996: 31).

En consecuencia no basta formar a los trabajadores para que aprendan a operar unos equipos o para que adquieran habilidades y destrezas en la realización de tareas específicas, tampoco son suficientes los dominios que les permitan replicar tecnologías. La especialización tayloriana base de la productividad tradicional pierde peso, así como las conductas que buscaban que el trabajador acatara ciegamente órdenes o que aceptara sumisamente la dependencia de un supervisor.

Cuando se realiza un proceso de modernización se requiere un nuevo trabajador, más autónomo, capaz de asumir la toma de decisiones a su nivel, con potencialidad para desarrollar y aplicar tecnologías y con flexibilidad operativa pero ante todo mental. Esto trae consigo un cambio en la concepción de la Formación para convertirla en instrumento de transformación productiva “Se trata no solo de movilizar saberes pre – existentes, sino de crear nuevos por medio de una formación de carácter multidimensional” (SENA, 1994:34).

Si se extiende el concepto formador hacia mandos medios y directivos, una empresa moderna requiere personas que lideren nuevas formas de organización y de dirección del trabajo, enriquecimiento de tareas, gestión tecnológica, técnicas para medir la eficiencia del trabajo, entre otras.

El mundo del trabajo a la par con los cambios en el orden económico mundial está adquiriendo otras características que deben considerarse a la hora de pensar en formación en la empresa: (Sena, 1994) e (Ibarra, 1996):

- Reducción relativa del trabajo directo, afectando los trabajadores con menor calificación o no especializados.
- Incremento del trabajo indirecto, especialmente mantenimiento y

regulación de equipos, programación en el nuevo modelo tecnoeconómico, inspección y calidad.

- Cambios en la división del trabajo, incrementando la demanda por técnicos y tecnólogos. La formación se orienta a calificar para el dominio de lo tecnológico más que hacia el dominio de lo técnico como fue lo tradicional.
- Organizaciones fundamentadas en estructuras ocupacionales polivalentes basadas en redes y equipos de trabajo.
- Cambios del esquema de manuales de funciones y procedimientos que orientaban al trabajador, por situaciones en las que se definen objetivos y visiones esperadas y se empodera al empleado para que aplique un trabajo intelectual y creativo a la solución de problemas.

Para que esté acorde con estas exigencias de futuro y sea adecuada a la modernización y reestructuración empresarial actual la formación debe responder a las siguientes exigencias:

- Que desarrolle la capacidad innovadora, el autoaprendizaje y el aprender a aprender.
- Que integre teoría práctica y así evitar quedarse simplemente en un adiestramiento
- Que tenga fundamentación científico – tecnológica para facilitar la apropiación de nuevas tecnologías.
- Que en su metodología sea desescolarizada, integrada al proceso productivo y que tenga significado para el trabajador.

#### **4.6.3. El trabajador del Futuro y su Formación.**

Las empresas que se han comprometido con procesos de cambio saben bien

que demandan un nuevo trabajador, nuevos roles y nuevas maneras de organizar el trabajo; las siguientes son algunas características que deben tener esos nuevos trabajadores:

#### **4.6.3.1. Capacidad para trabajar en Equipo**

En un mundo globalizado los saberes y las habilidades técnicas de los individuos no garantizan que se pueda ser productivo y competitivo, si no se aprende a trabajar en equipo, para ello se requiere, sin duda, individuos hábiles y con grandes competencias, pero ante todo que tengan una visión compartida y que estén comprometidos con ella.

Senge (1993) establece tres dimensiones críticas y cuatro aptitudes o dominios. Las tres dimensiones son: pensar agudamente sobre problemas complejos, acción innovadora y coordinada, y papel de los miembros del equipo en otros equipos.

Las aptitudes a desarrollar en su concepto son: el *diálogo*, para aprender a escuchar al otro y “suspender” las perspectivas propias, *la discusión*, presentar y defender diferentes perspectivas para seleccionar la mejor, *afrentar creativamente* las fuerzas que se oponen a las dos anteriores; y *práctica*, para reforzar el aprendizaje.

#### **4.6.3.2. Polivalencia y por lo tanto dominio de diversas competencias.**

Al trabajador de una empresa moderna ya no solo se le exigirán habilidades técnicas, deberá contar con otras competencias partiendo desde las básicas



tales como el pensamiento reflexivo, la flexibilidad mental, la lecto - escritura, el pensamiento lógico y las actitudes creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la habilidad para trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo. Además de las relacionadas con la formación técnica a las cuales se hace referencia en el siguiente numeral.

#### **4.6.3.3. Dominio de lo Técnico y de lo Tecnológico**

No basta con la utilización de la técnica, se requiere que se comprenda el por qué de las cosas, es decir debe aprender los fundamentos de la disciplina.

El ideal de la especialización con grandes habilidades manuales (por ejemplo un tornero tradicional) está siendo reemplazada por personas quizás con menos de esas habilidades pero con mayor nivel académico que tengan facilidad para “interpretar instrucciones escritas, leer gráficos, elaborar tablas y diligenciar fomularios, efectuar cálculos elementales”. (SENA, 1994: 45)

El adiestramiento o el entrenamiento se limitaba a desarrollar destrezas y habilidades, es decir al logro de la capacidad de saber hacer, ello ya no es suficiente, el trabajador debe conocer los procesos que conducen al desarrollo de la tecnología y conocer la relación teoría práctica, que le permita efectuar transferencia y no sólo manipulación de equipos o maquinarias.

#### **4.6.3.4. Manejo de los Elementos Constitutivos de Problemas**

El sistema educativo ha formado a los actuales trabajadores de las organizaciones para responder problemas formulados por otros, pero no los ha capacitado para entender sus elementos constitutivos, comunicarlos, discutirlos y plantear soluciones efectivas.

Para ello es necesario despertar la capacidad analítica y creativa de la persona, así como facilitarle el manejo de técnicas específicas, para que aprenda a definir el problema, establecer sus elementos componentes y determinar la meta deseada al resolver el problema:

El aprendizaje para la solución de problema, relacionado estrictamente con la capacidad de análisis del individuo, requiere integrar conceptos, principios básicos, principios de alto orden y procedimientos... cuando se va a enseñar un principio es necesario que la persona maneje los conceptos que lo componen. (Zuluaga y Santana, 1996: 22).

#### **4.6.3.5. Ser Integrales**

Formación integral no puede confundirse con un agregado inmenso de contenidos que muchas veces se convierten para el empleado en colcha de retazos o en sumatoria de temas que poco significado tienen para su función. Implica el desarrollo de diversas capacidades: aprender a hacer, aprender a aprender y sobre todo aprender a ser, así los saberes que asimile adquieren sentido para él como individuo, como ser humano y como miembro de una organización en la cual debe interactuar responsablemente con otras personas.

La integralidad conlleva a aprender a construir capacidades con sentido ético, no basta con el manejo de lo técnico o funcional, se requiere el manejo

de la información y la comunicación, capacidades de interacción social, dominio de la cultura científico – tecnológica , conocimiento de sí mismo y respeto con el entorno natural.

La formación dispensada debe capacitar a los alumnos para desplegar todas sus potencialidades, desarrollar la capacidad para jerarquizar lo importante y lo secundario; para seleccionar lo significativo y para eliminar lo inútil, lo no pertinente; para reconsiderar su propia percepción en función de los cambios en el entorno; aptitud para enriquecer, desarrollar, modificar la estrategia en función de las informaciones recibidas y de la experiencia adquirida, de situar lo nuevo con relación a lo conocido, y no reducir lo nuevo a esquemas de lo conocido. En, resumen a aprender por sí mismo. (SENA, 1994: 50).

#### **4.6.3.6. Disposición al Cambio**

Los cambios no se imponen por decreto se requiere que las personas lo apropien y estén dispuestos a cambiar de paradigmas tradicionales, ello demanda formación, quizás la más complicada de todas pues si bien para manejar una nueva máquina podrían bastar algunas horas de entrenamiento, para conocer el saber implícito en ella tal vez sean suficientes algunas semanas, para aceptar la incidencia que ella pueda tener en la estructura y funcionamiento de todo el trabajo en la organización es posible que se requieran meses y en ocasiones nunca se llega a comprender del todo sus implicaciones.

## **5. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **5.1. HIPÓTESIS**

- Los procesos de transformación organizacional en su fase inicial generan una baja en la productividad; el incremento posterior de ésta depende de la manera como se manejen los procesos de sensibilización, implementación y evaluación.
- Los procesos de transformación generan competitividad cuando se trascienden los esquemas de adiestramiento y entrenamiento y se llega a procesos de desarrollo humano, con énfasis en la formación integral.
- La modernización y reestructuración organizacional serán motivadores del talento humano, siempre y cuando estén ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea.

### **5.2. VARIABLES**

Se determina como variable de estudio la Modernización y Reestructuración organizacional y como variables criterios: el proceso de cambio, la productividad, la motivación y la formación del talento humano.

La variable Modernización y Reestructuración se operacionaliza a través de cinco indicadores: actualización tecnológica, modernización de sistemas de información, modernización en estructura y su gestión, reestructuración social de procesos productivos y modernización en las actitudes y la mentalidad del talento humano (cambios en la cultura organizacional).

La variable proceso de cambio será abordada a través de tres indicadores: estrategias de sensibilización, de implementación y de evaluación de las transformaciones organizacionales, relacionándolas con cuatro componentes fundamentales: liderazgo, empoderamiento, comunicación y trabajo en equipo.

La productividad está relacionada con cuatro factores: la estructura y la gestión empresarial (flexibilización, jerarquía, estilos de dirección), organización del trabajo (sistemas apropiados de supervisión, comunicación, mediciones de rendimiento, flexibilidad, métodos de trabajo), tecnología (innovación, maquinaria y equipo, de producto y de proceso) y personas, tal vez el aspecto más importante para la investigación (confianza, respeto, motivación, reconocimiento, incentivos, etc.,)

La motivación medida a través de aspectos como la búsqueda de la excelencia individual, el enriquecimiento de la tarea, mejoramiento del clima organizacional, la participación, etc.

La formación relacionada con el desarrollo de la capacidad para el trabajo en equipo, la polivalencia, el manejo y la solución de problemas, la disposición al cambio y la integralidad de las personas.

## **6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es una investigación enmarcada en el enfoque empírico – analítico de nivel descriptivo relacional. El manejo de la información fue cualitativo, con el fin de encontrar tendencias y relaciones entre las variables objeto de estudio.

Se tomó una realidad del mundo empresarial (procesos de modernización y reestructuración) y se describió en sus diversos componentes: proceso, productividad, motivación y formación, buscando encontrar el impacto sobre el talento humano, interés final de los investigadores.

### **6.2. DISEÑO**

Se aplicó un diseño de campo tipo descriptivo, no experimental pues las variables no fueron manipuladas en forma intencional, y transversal pues la información fue recolectada en un período establecido: primer semestre de 1999.

### **6.3. UNIDADES DE ANÁLISIS Y DE OBSERVACIÓN.**

La Unidad de Análisis serán las empresas medianas y grandes del occidente colombiano que hayan realizado procesos de modernización y reestructuración organizacional.

Como unidad de observación se ha definido una muestra de siete (7) empresas, para cuya selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Estar incluidas en la muestra de 260 empresas que constituyeron la base de la investigación “La gerencia del talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano” realizada por el posgrado en el año 1997.
- Haber manifestado que han realizado procesos de modernización y reestructuración: reorganización administrativa, modernización tecnológica, potencialización del talento humano.
- Manifestar que han implementado por lo menos dos de las siguientes estrategias en relación con el talento humano: mejoramiento continuo, empoderamiento, capacitación, trabajo en equipo, benchmarking.
- Reconocer que se dan espacios para la innovación y la creatividad.
- Que exista en la estructura organizacional una dependencia que oriente el talento humano y que se encuentre reportando directamente al primer nivel gerencial de la organización.

En las siete (7) empresas seleccionadas se realizaron en total 49 entrevistas; se entrevistaron 20 directivos y 29 trabajadores.

Las características de las empresas<sup>2</sup> son:

### **6.3.1. Sensuality Company**

Empresa familiar, con sede en la ciudad de Medellín, dedicada a la confección de ropa interior, vestidos de baño, y a través de outsourcing a la venta de labiales. Está constituida por 260 trabajadores por nómina, 10 por servicios prestados y 60 temporales. Su sede central está ubicada en la ciudad de Medellín Colombia, con dos plantas independientes a la sede.

En cuanto a la venta de su producto es más fuerte a nivel externo que interno, dada la competencia que maneja con Leonisa al interior del país.

La empresa exporta a los países suramericanos, centroamericanos, norte américa, España, Francia y Portugal.

Su proceso de modernización y reestructuración inició con la certificación a la ISO 9000 y actualmente están trabajando para alcanzar el premio nacional de la calidad.

### **6.3.2. Aluminios S.A.**

Es la empresa Colombiana líder en la fabricación y comercialización de productos de aluminio en Colombia y con una importante presencia en los mercados de los países del grupo Andino, Chile, Centroamérica y El Caribe. La Planta y Oficina Principal en Colombia. Está ubicada en la Cra. 32 N° 11-101 / Urb. Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, en sus 36 años de existencia, se

---

<sup>2</sup> Los nombres fueron cambiados para mantener la reserva.



ha propuesto encausar sus esfuerzos hacia la consolidación de una posición competitiva y firme en el mercado nacional e internacional. Ha dirigido sus esfuerzos al mejoramiento de vida de los colombianos ofreciendo productos de aluminio de excelente calidad y constante innovación.

La empresa la conforman las siguientes plantas:

- Planta de fundición
- Planta extrusión
- Planta de laminación
- Planta de foil
- Planta de Acabados
- Control de Calidad
- Ambiente Social

### **6.3.3. Cárnicos S.A.**

Empresa ubicada en la ciudad de Medellín, en la carrera 64C # 104-03 tel. (574) 267 25 01, desde 1961, es la marca de carnes frías líder a nivel nacional, tiene una planta de personal distribuida así:

Empleados en producción	78
Obreros Fijos	304
Temporales	50
Planta Administrativa	50
Comercial	304
Temporales	48
Empresas de Servicios (Outsourcing) comprende el comedor	420

Su proceso de modernización y reestructuración se empezó a generar hace

quince años. En el mes de abril del presente año la empresa se dividió en dos correspondiendo a necesidades del entorno, además por las diferencias en sus dinámicas organizacionales.

En esta empresa paisa se puede percibir un direccionamiento basado en tres pilares:

- Cultura de procesos productivos (TPM) Mantenimiento Productivo Total:
- Desarrollo Humano (Maestros, competencias básicas, carrera, habilidades, perfiles).
- Transferencia de Tecnología.

#### **6.3.4. Multiservicios**

Empresa situada en la ciudad de Manizales, la cual nace con la Resolución 0064 de 1984, de las Cajas de Compensación Familiar.

Es una entidad fortalecida y sólida que ofrece a las familias de los trabajadores caldenses un conjunto de servicios y programas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida.

Al momento de su constitución contaba en su nómina con 346 funcionarios y actualmente cuenta con 690.

La base poblacional de los usuarios está conformada por cónyuges, hijos, padres y hermanos de los trabajadores afiliados, y ofrece una amplia gama de servicios sociales establecidos a lo largo del Departamento de Caldas:

- Servicios de salud

- Servicios de formación y capacitación
- Servicios de pensionados
- Servicios de educación y cultura
- Servicios de créditos sociales
- Servicios de mercadeo social.

Como estrategia de comunicación, ha creado grupos primarios, los cuales se reúnen con los diferentes grupos de trabajo para informar los cambios ocurridos en torno a la organización y a legislación pertinente.

#### **6.3.5. Café Sol**

Empresa ubicada en el municipio de Chinchiná, Caldas, que se dedica a la producción, comercialización y exportación de café liofilizado. Cuenta con cuatro plantas que producen 4200 toneladas por año, aproximadamente,

### **6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica central fue la entrevista a profundidad, orientada una a los directivos de las empresas seleccionadas (siempre fue obligatoria realizar la del gerente de gestión humana o su equivalente) y otra entrevista para trabajadores seleccionados al azar.

Se empleó como instrumento una guía de entrevista semi – estructurada, la cual fue grabada (con excepción de un gerente de gestión humana que no lo permitió).

## **6.5. PROCEDIMIENTOS**

### **6.5.1. Fases de la investigación**

**Fase 0:** Análisis de fuentes secundarias, especialmente las investigaciones: “Gerencia del talento humano en las empresas del occidente colombiano” realizada por el posgrado en el período 1997 - 1998, “Estudios de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano” del Corpes de Occidente y “Reestructuración económica y respuestas locales: Armenia, Pereira y Manizales. 1992 – 1995” del Instituto de Estudios Sociales de la Haya.

**Fase 1ª:** Selección de las empresas objeto de estudio.

**Fase 2ª:** Determinar estrategias para la aproximación al objeto de estudio: contacto con las empresas, citas previas, organización de las visitas y la aplicación de los instrumentos.

**Fase 3ª:** Trabajo de campo: aplicación de los instrumentos.

**Fase 4ª:** Procesamiento de la información: se efectuó transcripción fiel de todas las entrevistas de acuerdo con la metodología propuesta por Martínez (1998) lo cual facilita la categorización de la información y su posterior análisis.

**Fase 5ª:** Análisis y elaboración del informe final. Se analizó a fondo un caso, el correspondiente a aquella empresa de mayores desarrollos y

simultáneamente se elaboró un informe síntesis de cada una de las otras seis empresas tomando las mismas categorías de la empresa seleccionada, integrando después a la estructura inicial los resultados de los casos restantes.

Se asumieron como grandes categorías las unidades temáticas del estudio: proceso de modernización y reestructuración, productividad y competitividad, motivación y formación, al interior de ellas se consideraron categorías descriptivas provenientes de las entrevistas.

La interpretación se realizó tomando como base el referente teórico y se procedió a redactar el informe final, tratando de responder los objetivos formulados en el proyecto.

### **6.5.2. Procedimientos de Campo**

Se utilizó la grabación magnetofónica y su transcripción textual para el análisis de la información cualitativa, la cual fue complementada con diario de campo.

## **7. RESULTADOS**

### **7.1. PROCESOS DE MODERNIZACION Y REESTRUCTURACION.**

#### **7.1.1. El Inicio y la Intencionalidad del Cambio**

Hay coincidencia en las empresas estudiadas sobre las fuerzas motivacionales que generaron los procesos de modernización y reestructuración; unas de orden externo, pues los cambios relacionados con la globalización y específicamente con la apertura que inició el país al comenzar la década, aumentaron las exigencias de competitividad de las organizaciones en particular.

Estos condicionantes externos se convirtieron en motor de fuerzas internas, pues las circunstancias determinaban la necesidad de pasar de una orientación a la producción que ha sido tradicional en la industria colombiana, a una orientación al mercado más acorde con las exigencias del consumidor, y a la vez se requería con urgencia incrementar la productividad.

En lo que sí no existe coincidencia es en la forma en que fue abordado el cambio. Para un grupo de las empresas (cuatro) si bien el cambio nace desde fuera, se apropian de esa necesidad, lo interiorizan y convierten la transformación en una oportunidad de mejoramiento y desarrollo de toda la

organización, mientras que para las otras (tres) es simplemente una urgencia por atender que les permita garantizar la supervivencia, y la transformación no se asume de manera holista sino mediante cambios en algunos aspectos que no siempre generaron los resultados esperados, es decir, no fue un proceso de desarrollo.

Para las primeras era claro su punto de referencia: llegar a ser empresas de categoría mundial, orientadas al consumidor, organizadas por procesos, con una organización de la producción en la que fuera importante no sólo la eficiencia y la eficacia sino ante todo la efectividad, y por encima de todo, son empresas en que la prioridad número uno es el ser humano, no como discurso sino por convencimiento de que la mejor manera de ser competitivos es mediante el aprovechamiento de los talentos de las personas.

La primera tarea en su concepto era flexibilizar el pensamiento de todas las personas de la organización, pues pasar de ser expertos en producir a ser proveedores expertos demanda además de cambios en la tecnología, modificaciones profundas en las habilidades y en las competencias de la gente.

En las segundas la prioridad es poder ofrecer productos competitivos en costos y calidad, y no es que para las anteriores esto no fuera importante, es que para éstas se convierte en la razón de ser de la transformación no importa si para ello deba sacrificarse el talento humano. Dicho en otras palabras, si se hacen programas de desarrollo humano no es porque consideren fundamental la persona, sino porque se espera que mediante ellos se va a incrementar la productividad, se reducen los costos o se logra mayor calidad.

Esta diferencia en la intencionalidad es captada por los trabajadores de todos los niveles, pues se refleja en los esquemas de participación, en los mecanismos utilizados para el cambio, en la filosofía del cambio. Por ello no es extraño que un mismo programa, de formación por ejemplo, para unos es una fuente de motivación, pues “mi mayor motivación es poder trabajar sólo y el mayor incentivo es la capacitación...tenemos mucha tranquilidad” según palabras de un operario de Cárnicos S.A.; mientras para otros es fuente de resentimiento porque se concibe como una manera de poderlos explotar más.

Igualmente se refleja en la verbalización de los directivos; hay una gran diferencia entre quien afirma “tenemos que formar a los mandos medios pues al fin y al cabo los operarios se limitan a ejecutar, a comer y a distraerse” (directora de bienestar de Sensuality Company) quien dice “lo que verdaderamente nos da competitividad es la calidad de la gente” (facilitador de producción de Acumuladores S.A.).

### **7.1.2. El Proceso de Transformación**

Los procesos de modernización se han concentrado en la reestructuración y reorganización del proceso productivo (sea manufacturero o de servicio) y los sistemas de información. Aquí nuevamente se nota una diferencia entre las que podríamos denominar exitosas en su transformación y las que no. Las primeras lo ligaron a un cambio en la cultura organizacional, la mentalidad de la gente y un cambio en el estilo directivo, las otras no.

Para las primeras no se trataba solamente de una transformación de la



planta productiva o de adquirir maquinaria nueva, era también y tal vez más que eso, un cambio en la organización, en la gestión, en los procesos y especialmente en lo relacionado con el talento humano, en concepto del jefe de Mantenimiento de Cárnicos S.A.:

Enmarcado en un sueño: lograr el operario integral con conocimiento de la compañía, entrenamiento y conocimiento total de su puesto de trabajo y de la línea en la cual está dicho puesto y con habilidades para potenciar su creatividad, sin perder el objetivo final: la rentabilidad de la empresa.

El tipo de modernización del proceso productivo es diferente en cada empresa, mientras por ejemplo, una pasa de la organización por secciones y zonas de trabajo a una estructura por línea de productos y celdas de trabajo; otra modifica su operación fabril dividida en pequeñas secciones (partes metálicas, sección de zinc, etc) a una con visión holista con un proceso único.

En síntesis puede afirmarse que hay coincidencia en los problemas fundamentales que quieren solucionar con sus cambios y en algunas medidas para lograrlo. En cuanto a los problemas por solucionar en que coinciden son:

- Tiempos muertos y desperdicios
- Dificultad para identificar problemas
- Fallas en la programación de la producción o del servicio
- Exceso de especialización de los trabajadores
- Dificultades en la comunicación.

También hay soluciones similares: búsqueda de la polivalencia en los trabajadores, conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, estandarización de procesos, reducción del número de niveles jerárquicos y supresión del concepto de supervisor por el de facilitador.

Adicionalmente las empresas con enfoque humanístico (cuatro de las estudiadas) aplican otros elementos tales como: modificación consciente de la cultura organizacional, flexibilización del pensamiento de la gente, nuevo rol del área de gestión humana de la empresa, nuevos mecanismos de participación y fortalecimiento del liderazgo: “trabajar en esta compañía es como ser socio de ella...tan sólo nos falta la participación accionaria” afirmaba un mando medio de Cárnicos S.A.

Una característica que debe tenerse en cuenta por su significado para comprender el éxito en un proceso de transformación, es que todas las empresas que lo concibieron como parte del desarrollo de la organización habían tenido experiencias de participación y desarrollo humano: círculos de calidad o de participación, sistemas de sugerencias, grupos de integración para el trabajo, etc.

Otro aspecto importante, aunque no general, es la modernización de los sistemas, el cual se da posteriormente al cambio en el proceso productivo, pues se dan cuenta de la necesidad urgente de manejar información en tiempo real “es un sistema en red conectado a la casa matriz de tal forma que cualquier información que se produce aquí en el día, tiene la manera de transformarse en un indicador de gestión que es capaz de decirle a los seis o siete hombres que deciden, qué decisiones se están tomando en Colombia, de qué tipo y de qué manera puede

estar afectando al negocio” afirma el jefe de producción de Acumuladores S.A.

### **7.1.3. Las Fases o Etapas en el Proceso de Transformación**

No se encontró en las empresas (con dos excepciones) un plan estructurado del cambio en el que se establezcan las fases o etapas, pero si se manifiestan a través de la sistematización de esta experiencia algunas de las etapas que fueron planteadas en el referente teórico: diagnóstico, sensibilización, implementación y aseguramiento.

El diagnóstico muestra una realidad, con énfasis en los cambios externos que afectarán el desarrollo interno, también permite conocer las diferencias entre los perfiles actuales de los integrantes de la empresa frente a los perfiles requeridos para llegar a ser la organización deseada, igualmente permite mostrarle a la gente que existen organizaciones que asumen el mundo de manera distinta y que quizás se tengan paradigmas que se han convertido en anclas para su propia proyección y desarrollo.

La sensibilización es permitirle a la gente conocer otros esquemas de trabajo, otras formas de mirar el mundo y es mostrarle a la gente “nuestra actual realidad frente a los procesos, la tecnología y las personas” y pedirle a ellos que formulen alternativas, afirma Aluminios S.A.. En esta fase fallan aquellas empresas sin enfoque humanístico, en las que el cambio es una urgencia para reducir costos o aumentar la producción.

La sensibilización en la práctica logró elevar la credibilidad en la empresa, el sentido de pertenencia (la expresión común es “que la gente

se coloque la camiseta”, en Asofrutas S.A.), el trabajo en equipo y permitió comprender la dimensión del cambio y los retos que a nivel individual y organizacional implicaba. Esto permitió que muchas personas en diversas empresas optaran por negociar en buenos términos con las empresas, pues se consideraban incapaces para asumir el cambio.

La implementación es muy disímil, pero parece aceptarse la necesidad de iniciar con procesos pilotos (una línea de producción por ejemplo), para facilitar los aspectos logísticos y de organización pero especialmente para buscar en los trabajadores el efecto demostración y romper con resistencias no justificadas.

Uno de los aspectos más difíciles en la implementación fue pasar de trabajar por funciones a trabajar por procesos; para ello se contó con consultores externos, de orden internacional en algunos casos. Hay un caso en que la transformación se concentró exclusivamente en el proceso de certificación ISO con poco énfasis en el desarrollo de toda la organización y sin mayor impacto positivo sobre las personas.

La fase de aseguramiento aún no está consolidada en seis de las siete empresas estudiadas; puede afirmarse que se han concentrado en evaluar los cambios implementados y generar espirales de mejoramiento.

#### **7.1.4. La Resistencia al Cambio**

Las empresas que tradicionalmente habían contado con una cultura de apertura, participación y trabajo en equipo, lograron que las personas más

antiguas, quienes por lo general son los más resistentes al cambio, respaldaran e incluso lideraran el cambio.

Estas empresas emplearon estrategias comunicacionales que lo facilitaron: a la gente se le informó la situación nacional e internacional y su amenaza sobre la compañía y de otra parte se les mostró el reto que debían asumir y fueron los trabajadores quienes concluyeron la necesidad del cambio y cómo llevarlo a cabo, lo cual a su vez generó dos efectos importantes, la reorientación del trabajo y la forma de ver el negocio.

Para vencer resistencias actitudinales requirieron un cambio de cultura; es difícil romper esquemas tradicionales que se habían vuelto paradigmáticos. Tal vez el mayor obstáculo en el proceso de cambio lo constituyeron los mandos medios, por el miedo a perder el control pues estaba basado en la autoridad antes que en el conocimiento.

No puede negarse el miedo que se ha generado en las personas a raíz del cambio, pues reestructuración se ha convertido en el país en sinónimo de “todo el mundo a la calle”. Las personas lo perciben y manejan de diversas maneras, desde el uso de la creatividad para desarrollar habilidades de las que carecían, la parálisis parcial en que se espera que alguien decida por ellos qué se tiene que hacer y cómo hacerlo, hasta el cuestionamiento total y el retiro de la empresa. En este proceso se pudieron perder talentos importantes en algunas de las organizaciones estudiadas.

Cómo enfrentar esta difícil situación la respondió el jefe de producción de Acumuladores S.A.:

Para lograr esto se requiere: transparencia y claridad en el discurso, actuación hombro a hombro con los operarios, conocimiento de la gente: sus necesidades, inquietudes y problemas, y un cambio de estilo directivo, el facilitador de productividad tiene una misión muy precisa: hacerle al hombre más fácil el trabajo. Así se ha logrado que hoy se haga con la misma gente el doble de la producción sin mayores cambios en tecnología dura.

#### **7.1.5. El Liderazgo para el Cambio**

Sin duda el liderazgo para iniciar el cambio corresponde a los niveles directivos de la organización, específicamente el gerente o presidente de la compañía, quien transmite la energía a su grupo directivo para impulsar transformaciones.

A partir de allí se conforman equipos de trabajo para estructurarlo e implementarlo. Una de las mayores dificultades encontradas fue precisamente la integración inicial de dicho equipo y lograr la unidad tanto en lo deseado como en la forma de hacerlo.

Igualmente complicado fue cambiar el concepto de jefe por el de líder, que es uno de los aspectos importante en todas las empresas estudiadas; quienes tenían cargos directivos habían aprendido a gerenciar mediante el manejo de la autoridad y debían convertirse en asesores y apoyadores de procesos. En términos de la directora de gestión humana de Cárnicos S.A.:

Para el jefe fue asustador se sintió perdido, la alta dirección tuvo que acompañarlo, empoderarlo para la toma de decisiones, formarlo en el proceso productivo, toda el área de gestión humana se volcó hacia ellos, a enseñarlos a reconocer a la gente. A formarlos como

gerentes de su propia línea: recursos humanos, producción, calidad y administración. Esto ha constituido la base del éxito del cambio.

El otro nivel de liderazgo requerido para el cambio está en las bases, operarios y trabajadores. Algunas de las empresas contaban con experiencia como círculos de calidad o grupos de integración de trabajo (GIT) que les había permitido formar líderes en la acción o mediante formación.

Para otras fue necesario comenzar este proceso desde cero, iniciando por el reconocimiento de capacidades y potencialidades de dichos líderes. En una de las organizaciones estudiadas se aplicaron perfiles para detectarlos y definieron los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que deberían lograr para pensar estratégicamente, para trabajar en equipo, para negociar. La evaluación de ese perfil de liderazgo tiene una puntuación, unas metas y tareas que cada persona va llevando en su registro de desarrollo individual.

### **7.1.6. Cambio y Comunicación**

La comunicación es un aspecto crítico para el cambio y hay coincidencia por parte de los operarios entrevistados en mencionarlo como falencia, pues casi siempre al iniciar el proceso sintieron que les faltaba información.

Las empresas han hecho esfuerzos significativos para mejorar la comunicación a través de canales formales que les sirva a la vez de medios de comunicación y de difusión interna de toda la dinámica organizacional y que utilizan a su vez como fuente de motivación: se encontraron telerevistas

a través de la cual se da reconocimiento a las personas destacadas, periódicos y boletines internos.

Tal vez lo más impactante para la gente consistió en que se les diera información sobre el proceso de globalización del mundo y se le hiciera comprender el efecto que tendría sobre la empresa y en especial que se les mostrara los retos que ello implicaba, lo cual los motivó para el cambio.

Se encontraron mecanismos de comunicación y participación tales como los grupos efectivos de trabajo, grupos y reuniones mensuales de acompañamiento y evaluación.

#### **7.1.7. Efectos del Cambio sobre el Direccionamiento Estratégico.**

Las empresas coinciden en que la misión, la visión y los principios rectores existen aunque no siempre estén escritos y en este caso fueron formulados por la dirección y se divulgaron por diversas formas, pero en general carecían de sentido para la gente, se veían como “una cosa bonita”.

Con el proceso aunque no se modificaran ni la misión ni la visión, se logró apropiación por parte de las personas y sobre todo se logró que cada uno definiera un compromiso frente a ellas. No se espera que las personas lo reciten, pero están seguros que todos los comparten.

De esta manera se encuentra que los trabajadores hablan el mismo lenguaje de los directivos y coinciden casi en su totalidad en la percepción del cambio y sus efectos. Como efectos principales se encontraron: cambio en la



mentalidad para acomodarse al perfil de la empresa, mayor responsabilidad en todos, más trabajo en equipo, mayor autonomía.

## **7.2. PRODUCTIVIDAD**

### **7.2.1. Impacto del Proceso de Cambio sobre la Productividad**

En las diversas organizaciones se perciben diferentes conceptos sobre la productividad sin embargo, todas apuntan a las siguientes generalidades:

La globalización de los mercados, la apertura económica, la influencia de los medios masivos de comunicación, los cada vez mayores accesos a la educación e información, la “estandarización” por la cultura occidental como modelos de sociedad – copiándolos -, el afán de sobrevivir empresarialmente en medios muy competitivos, ha volcado a las organizaciones a tener en cuenta y a apropiarse de variados aspectos como: innovación tecnológica, novedosos sistemas de información, nuevos conceptos gerenciales, especialmente centrados en la capacidad del talento humano, con personas profesionales, eficientes, eficaces y comprometidas, como potenciadores con su creatividad y liderazgo, diferenciando a las distintas organizaciones en la búsqueda común de sus propios intereses, asumiendo –como nuevo factor- responsabilidades sociales, incipientemente en lo que respecta a nuestro país.

El concepto de productividad captado de las empresas objeto de análisis, está relacionado con la efectividad de los diferentes procesos en todas las áreas de la organización, gestado y logrado por el talento humano, apoyados en los equipos y nuevas tecnologías, con métodos innovadores de administración.

Esta visión corresponde a una perspectiva económica diferente que crea

oportunidades y retos en donde sólo los fuertes sobreviven, las compañías que no están preparadas para responder a la competencia, se encuentran en camino de desaparecer.

La modernización de las organizaciones implica necesariamente la actualización de los modelos gerenciales de administración donde predomina el trabajo en equipo, los equipos auto-dirigidos con direccionamiento estratégico, los Grupos de Integración de Trabajo (GIT), los métodos de trabajo productivo (TPM), la gerencia de procesos, el empoderamiento, los nuevos procesos de transformación cultural con personas altamente capacitadas; todo ello pensando en la concepción del desarrollo integral del ser.

## **7.2.2. Indicadores de Productividad**

Se destaca en las empresas estudiadas que el desempeño organizacional debe ser monitoreado y auditado, utilizando para ello variados índices que van desde indicadores generales que le permiten a la gerencia conocer la evolución de agregados como ventas, producción, recaudos, inventarios, personal, maquinaria y productividad, hasta índices tan específicos como minutos por mil unidades o indicadores de rendimiento de cada uno de los inputs empleados en el proceso.

Pero tal vez lo más significativo es que todas las empresas han comprendido la importancia de la medición para poder garantizar la productividad y que dicha medición tiene que ser realizada directamente por las personas interesadas, pues cuando lo hace departamentos especializados, los resultados carecen de significado para los trabajadores e incluso para muchos jefes de área. La expresión del gerente de producción de Acumuladores S.A. es muy expresiva:

Convertí todos los departamentos en una junta directiva que se dedicaba a analizar mensualmente las gestiones de cada una de las áreas, y ese supervisor salía y el resto de la junta hacia la presentación de su gestión y tenía entonces que responder las cinco preguntas básicas de cualquier dato de cómo le fue, porque le fue o porque no le fue, y empezamos a movilizar el espíritu de esos supervisores hacia un verdadero gestor.

### **7.2.3. La Productividad en el Proceso de Cambio**

En estos procesos de cambio que han debido abordar las empresas colombianas la eficiencia operacional ha sido un factor que les ha demandado esfuerzos importantes con el fin de reducir costos, mejorar el trabajo por procesos, mejorar procedimientos o reducir desperdicios.

Sin embargo, es de anotar que las empresas proyectadas para constituirse en organizaciones de categoría mundial han centrado su objetivo competitivo en la diferenciación del producto, buscando lograr un mayor valor agregado reflejado en el diseño de nuevos productos, posicionamiento de marca y mejoramiento de la calidad de manera que se pueda ofrecer una propuesta de valor al consumidor, logrando así la confianza del cliente.

Las empresas tradicionalmente habían trabajado en busca de eficiencia bajo una perspectiva interna de los equipos “todo el mundo estaba haciendo las cosas bien, pero esto no era lo que se necesitaba”, en concepto del jefe de planeación de Cárnicos S.A.

Se requería pasar a un concepto de efectividad, esto es, producir lo que el

cliente requería “hacer las cosas correctas como las requiere el mercado, como las necesita el consumidor”: darle el valor esperado, los atributos deseados y los beneficios por los cuales paga: “uno trabajaba como ciego pues no se tenía la visión que todo lo que se hace tiene que salir bien, antes se hacía para que cada uno saliera bien.. ahora me siento más productivo” en palabras de un operario de Cárnicos S.A.

En síntesis se pasa de una eficiencia por áreas o secciones a una efectividad por línea o producto. Al insistir en la eficiencia por secciones las personas tenían la tendencia, lógica por cierto, de hacer aquello en lo cual la sección era más eficiente, lo cual no siempre era lo que se requería para lograr el objetivo organizacional.

Como era de esperarse la productividad se vió afectada en las etapas iniciales del cambio debido a que los ajustes se hicieron sin suspender la producción, pero una vez realizados se obtuvieron resultados superiores a los tradicionales. “me he conscientizado del trabajo hacerlo bien desde el principio cualificando el producto más que cuantificándolo” afirmó un operario entrevistado de la empresa Cárnicos S.A.

En Cárnicos S.A. un elemento que ha tenido mucho impacto sobre la productividad fue el hecho de asumir el Mantenimiento Productivo Total (TPM por sus iniciales en Inglés) que se enfoca al puesto de trabajo de cada operario dándole participación a la gente, generando confianza, empoderamiento al equipo y logrando un cambio de paradigma.

El TPM está basado en 2 pilares:

- Medición y manejo del puesto de trabajo para detectar de manera más confiable los problemas y facilitar al operario hacer proyectos de mejoramiento (y como consecuencia empoderarlo en su puesto de trabajo); es así que desaparece el supervisor y aparece un coordinador como acompañante del proceso.
- Mantenimiento autónomo, se logra el mayor potencial del operario quien debe hacer lubricación, ajuste y limpieza, la persona de mantenimiento se convierte en un maestro y orientador pues el operario aprende a diagnosticar y a mantener sus equipos.

En consecuencia se obtienen dos efectos: participación y aprendizaje que enriquece la tarea del operario y no lo automatiza ni lo mecaniza, aumentando la motivación y la confianza.

El TPM es una forma de medir, de manera que cada operario hace su seguimiento, pues tiene unos indicadores dirigidos al operario para que autogestione su labor, tiene también indicadores para los jefes y alta dirección para la planeación y orientación general de la empresa.

Tiene indicadores de efectividad global del equipo basado en seis pérdidas y tres tasas. Las seis pérdidas son: de tiempo, por aislamiento, por averías o fallas de máquinas las cuales afectan la disponibilidad; por paros menores o por velocidad reducida de la máquina que afectan el rendimiento; pérdida de calidad o productos defectuosos que afectan los inventarios

Las tasas son de calidad, rendimiento o capacidad de planta y disponibilidad de la máquina, las tres multiplicadas dan la efectividad del equipo.

Es pertinente anotar que no todas las empresas estudiadas tienen motivaciones de calidad y competitividad originadas en genuinas intenciones de cambio, sino que por el contrario, pretenden casi exclusivamente obtener un aval, o certificación que le permita incursionar en otros países.

#### **7.2.4. Productividad y Personas**

La competitividad de las organizaciones está influida por la productividad interna y es el eje central de los proyectos de modernización y reestructuración; en ello hay implícito de manera destacada la relevancia del factor humano, pues es el elemento incidente en los procesos de cambio.

Vale la pena destacar los cambios culturales, la alta capacitación y formación, la capacidad de trabajo en equipo, la polivalencia como alternativa para mejorar el rendimiento y la eficiencia. En palabras de un líder de producción de Cárnicos S.A. “lo que es verdaderamente competitivo es la calidad de la gente”.

Las antiguas reglas sobre jerarquía, títulos y relaciones adecuadas han sido declaradas carentes de valor, se trata de una visión diferente en el cual las compañías vivencian claras modificaciones. Las actitudes del trabajador cambian de leales servidores tradicionales a independientes de firme voluntad

El aporte más importante en términos de productividad, se debe en grado sumo, a las personas que integran la organización objeto de análisis. La contribución, su compromiso y participación en el proceso de cambio, es el que permite y garantiza el éxito de la empresa en ese aspecto.

Claro es que esa contribución se retorna de manera importante porque enriquece a los trabajadores con la conformación de equipos autosuficientes, autodirigidos, conformados por personas que son gestores de productividad y no supervisores autoritarios, además con los procesos de capacitación, formación y entrenamiento se consiguen trabajadores polivalentes con altos grados de eficiencia, comprometidos, participativos y empoderados. Se obtiene también logros significativos en las competencias y ventajas competitivas.

### **7.2.5. Estructura y Gestión Empresarial**

La productividad de las organizaciones se encuentra ligada íntimamente a la estructura y gestión empresarial. En un nuevo mundo –la aldea global- hace imperativo la supervivencia de las empresas, en términos de competitividad y rentabilidad. Es por ello que aquellas que adelantan verdaderos procesos de modernización y reestructuración, deben apropiarse de nuevos conceptos gerenciales de administración, de procesos que agregan valor, de tercerización o subcontratación (certificada), de nuevas formas de mercadeo con enfoque al cliente (para satisfacer sus necesidades y expectativas), de potenciar las ventajas competitivas, de la creación de unidades estratégicas de negocios, de redefinir las responsabilidades de índole social y de medio ambiente, todo en aras de lograr ser exitosos.

Las nuevas estructuras y gestión empresariales, hacen que se exploren nuevas formas de organizar el trabajo con el fin de ser productivos, eficientes y en especial efectivos, incidiendo en los métodos y siendo recursivos al momento de buscar nuevas alternativas, teniendo importante apoyo en la automatización de la producción, en algunos casos en la visión holística de la



producción, la producción con énfasis en diferenciación de los productos, buscando la optimización de los inventarios y la calidad estandarizada de la producción.

Se tienen nuevos modelos gerenciales de administración con énfasis en el trabajo en equipo, los equipos auto-dirigidos, los Grupos de Integración de Trabajo (GIT), los métodos de trabajo productivo (TPM), la gerencia de procesos, el empoderamiento.

También las nuevas tecnologías (duras y blandas) han contribuido al cambio, lo han jalonado, tanto en los métodos como los instrumentos dedicados a la producción. Sin embargo, la participación del talento humano altamente calificado, instruido, entrenado y formado ha sido vital. Se ha automatizado la producción, ha permitido la innovación de los productos, y como es obvio, contribuye con los nuevos conceptos gerenciales de administración.

#### **7.2.6. Sitios de Trabajo Alternativo**

La rápida introducción de nuevas tecnologías en ocasiones intimida y en otras inspira a las empresas. Los costos del entrenamiento y la oposición al cambio abruman a muchos empleadores, y el precario equilibrio entre el hombre y la tecnología es una amenaza más, trastornando el sitio de trabajo.

En el trabajo de campo se detectó que sólo una de las empresas, considera el tener un sitio de trabajo diferente al de su ubicación física actual, utilizando a ex empleados, esto sin vinculo laboral, brindando la posibilidad de tercerizar algunas de las necesidades de la empresa, pero ninguna ha visualizado contar con la posibilidad de realizar el trabajo en un sitio alterno al de la fábrica o empresa.

### **7.2.7. Remuneración por Productividad**

Las personas que integran las organizaciones exitosas, dónde el desarrollo humano es un factor primordial, en las cuales se colman sus necesidades básicas, satisfacen su afán de seguridad y de afiliación, logran establecer otros aspectos de motivación como es el de la autorealización personal enmarcados en su proyecto de vida que van en paralelo con el de la empresa.

En los análisis de la información obtenida en el proceso de la investigación, se encontró que no existen incentivos o remuneración por productividad, pero en cambio, se detectaron factores motivacionales, relacionados con dedicación a la tarea, contenido del trabajo, logro, realización entre otros; que directamente afectan la productividad en el sistema organizacional. Sólo y excepcionalmente, se encontraron empresas que remuneran por producción o a destajo.

## **7.3. MOTIVACION Y PROCESOS DE TRANSFORMACION**

La tendencia en las empresas consultadas es orientar la motivación hacia la satisfacción de necesidades primarias mediante la búsqueda de la superación, el crecimiento y el desarrollo a nivel personal, actuando sobre cinco aspectos: los incentivos, la participación, el nuevo rol de la gestión humana, el desarrollo humano y el estilo directivo.

No todas las empresas consideradas tienen un sistema de motivación estructurado y acorde a las tendencias del nuevo milenio, sin embargo si

presentan sistemas semi - estructurados, con énfasis en recompensas no monetarias como la estimulación y el reconocimiento público mediante diversos medios ó canales de información y comunicación.

La motivación en tres de las empresas objeto de la presente investigación se orienta a generar interés por el trabajo, enriquecer las tareas, empoderar y desarrollar capacidades de innovar y crear. Se espera que de esta manera el trabajador haga las cosas de la mejor manera posible y en el menor tiempo posible, siendo proactivos, es decir bajo la perspectiva de mayor efectividad y mayor productividad, tendencia que se sustenta en un alto grado por el desarrollo efectivo del trabajo y un consciente y auténtico sentido de pertenencia. En otras palabras lograr que “las personas trabajen porque les gusta lo que hacen, y además de ello se sienten comprometidos y parte indispensable de la empresa”. Cárnicos S.A.

Para Multiservicios, la estrategia a nivel motivacional consistió en la orientación interna hacia la cultura de los procesos, la cual partió de una primera instancia de sensibilización en la cual se vio inmersa toda la organización, a cuyos colaboradores se le hizo llegar la información necesaria de lo que pasaba afuera y cual era la respuesta de otras organizaciones, además se les dio a conocer los criterios de medición y la manera como las otras organizaciones estaban sobreviviendo en un mundo fuerte y un mercado competitivo, lo que sin lugar a dudas llevo a la gente a darse cuenta y entender la necesidad y el cambio de actitud y de esta manera se dieron los primeros pasos hacia la contribución y participación individual de los colaboradores, ya sea desde su rol o desde su puesto de trabajo.

Poco a poco la motivación se vio plasmada a través de la credibilidad de la gente y la actitud participativa, hasta verse reflejada en el convencimiento de que cada persona puede mejorar y puede aportar y contribuir, para que su calidad de vida mejore. En una segunda instancia se focalizó como estrategia motivacional el generar interés por la capacitación y formación en competencias, empleando como metodología los perfiles individuales y grupales tendientes a posibilitar el crecimiento y desarrollo personal.

### **7.3.1. Incentivos**

En relación con los incentivos, se establece que la tendencia de las empresas consultadas se centra en la no utilización de incentivos económicos para remunerar la mayor productividad, ni para estimular al personal; por el contrario se usa como estrategia el énfasis en el anhelo de ser más competitivo, ser más efectivo; de igual manera, otra forma de estimular a los empleados es el reconocimiento por parte de los jefes y directivos a manera de exaltación y mérito, como por ejemplo el premio del personaje mas destacado o mejor empleado del mes.

Al incentivar, las empresas tienen en cuenta los indicadores de gestión, las metas y objetivos alcanzados ya sea a nivel individual o colectivo; también se consideran comportamientos especiales como: lealtad, confianza, honestidad, empeño, dedicación entre otros. Dicho de otra manera ser una persona destacada en una organización de categoría mundial implica que además de productiva y eficiente debe ser capaz de autocontrolarse, ser polivalente, ser líder, demostrar interés por su desarrollo personal y profesional, esto es, tener calidad técnica y humana.

En general se suele exaltar la conducta proactiva del colaborador de manera formal a través de recompensas simbólicas; y por mecanismos informales como los contactos indirectos, además de la capacitación y la formación.... al colaborador se le incentiva la participación, las ideas novedosas y el rendimiento en general. El aprendizaje y la capacitación representan un incentivo importante para desarrollo y crecimiento personal.

En cuanto a los incentivos se presenta en cuatro de las empresas objeto del presente estudio un gran empeño por ofrecer reconocimientos especiales y conductuales de tipo verbal, escrito o mediante publicaciones especiales en carteleras, periódicos, revistas y boletines de circulación interna. Se puede hablar de que el mayor estímulo para las personas se centra en su actitud y pensamiento al afirmar "esto es mío, si la empresa está bien, yo estoy bien", (Sensuality Company), convirtiéndose esto en el lema principal de su actividad diaria y en la razón primordial para llevar a cabo sus metas.

Actitud que se ve constatada cuando las personas aseguran: "mi mayor motivación es poder trabajar solo y el mayor incentivo es la capacitación...tenemos mucha tranquilidad", operario de Cárnicos S.A.. De esta manera la motivación conlleva a la aceptación del cambio pero a su vez a la exigencia por parte del trabajador de una mayor capacitación, acompañamiento o simplemente la demanda de mayor atención.

La mayoría de incentivos son producto del reconocimiento de logros a nivel personal en donde se exalta la conducta o comportamiento a través de expresiones de afecto y motivación. Tampoco se descuidan los incentivos en especie mediante premios que favorezcan la familia: electrodomésticos, mejoramiento de viviendas, muebles, enseres y recreación.

El no otorgamiento de incentivos o recompensas a nivel económico o monetario se ha convertido para la gran mayoría de las empresas en una política o norma empresarial. Sin embargo algunas de las empresas en una etapa inicial de la transformación organizacional recurrieron a estos, pero debieron suspenderlos por sus efectos negativos debido a competencias insanas o a distorsiones por considerarlos como derechos adquiridos.

Los reconocimientos por exaltación incluyen la mención honorífica ante la comunidad laboral, los incentivos en especie, la mención en la revistas de la empresa, los almuerzos con la familia de la empresa y los directivos, la imposición de escudos permanentes en el uniforme, las fotos en carteleras y la mención en la hoja de vida .

Sin duda un gran estímulo para el empleado, radica en el reconocimiento por parte del jefe o directivo hacia el operario, resaltándole sus atributos y dando a conocer sus habilidades y destrezas.

### **7.3.2. Participación**

Una forma de generar participación en los empleados de la empresa es proporcionarle autonomía, es decir facultar a los empleados para que estos tomen sus propias decisiones, creen y desarrollen las innovaciones propias en su cargo, bajo la perspectiva de la innovación, creatividad, autonomía y conocimiento individual: “Se estimula la participación desde el nivel operativo a partir de la autonomía, la delegación y el empoderamiento”, posibilitando un ambiente laboral agradable e interesante para el desarrollo de las diferentes tareas.

La participación tiene que ser activa, dado los desarrollos que por sí misma genera y que lleva al trabajador a exigir reconocimiento, capacitación y sugerir: “acompañenme más no me dejen solo”, operario de Cárnicos S.A.. Desde esta visión se perfila la existencia y la convicción de que la gente es el capital fundamental para el desarrollo de la compañía.

Se consideran diferentes mecanismos de participación tales como los grupos efectivos de trabajo, las reuniones mensuales, los sindicatos, las brigadas de salud y seguridad industrial, los grupos sociales, culturales y deportivos. Tales mecanismos de participación se consolidan y estructuran en la medida en que se utilicen adecuadas estrategias de comunicación, ligados a claridad y transparencia del discurso.

Sin duda la motivación crea participación y desencadena una actitud positiva que posibilita un mayor sentido de pertenencia con la empresa y con las respectivas responsabilidades en el ejercicio del cargo y facilita los procesos de cambio.

### **7.3.3. Desarrollo Humano**

Los programas de desarrollo humano en las empresas con proyección integran elementos de formación y capacitación orientados al fomento de la polivalencia y el logro de habilidades técnicas y competencias básicas y sociales; programas de fortalecimiento del hombre en la organización, es decir, proyectos para empoderar, fortalecer equipos de alto rendimiento y fomentar la autogestión; proyectos orientados al mejoramiento de la autoestima, el sentido de pertenencia y la motivación del trabajador, tales como trabajador destacado y actividades socio laborales, y por último

proyectos dedicados a generar en la gente conocimiento de la organización: inducción y reinducción.

Es este un reconocimiento de una realidad que aún se encontraba en discurso, que las personas son el máximo capital de la organización y que se constituyen en la mayor fuente de productividad y por lo tanto base para la competitividad. Partiendo de esta idea se pretende entonces crear un ambiente agradable de trabajo a fin de proporcionar al individuo las condiciones básicas para que se sienta bien en su puesto de trabajo, con unas condiciones en que se reconozca la dignidad del ser humano.

Se fomenta el espíritu de armonía, la tolerancia, la colaboración, el respeto y la contribución a través de la búsqueda del perfil de personalidad que más se acerque al “trabajador feliz”, mediante la proyección y fomento de planes dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus respectivos grupos familiares.

#### **7.3.4. Estilo Directivo**

Trascender el concepto de jefe y llegar al de líder, resulta difícil en organizaciones que han sustentado su legitimidad en el poder y la autoridad. Reconocer el liderazgo implica darle estatus al conocimiento, a la asesoría y a la sensibilidad para colocarse en el sitio del otro.

Para las empresas de avanzada que se encontraron en la investigación, este fue el mayor reto, pues fue pasar de dar órdenes a acompañar un proceso, de tomar decisiones individuales a la conformación de equipos de trabajo



interactivos e interdisciplinarios. Para el jefe significó permitirle al operario pensar, decidir y actuar, cuando tradicionalmente se pensaba que siempre estaría limitado a ejecutar órdenes.

En conclusión para efectos del presente estudio la tendencia de las empresas devela que la motivación es posible siempre y cuando se tengan y se tracen unos objetivos claros y unos intereses concretos; por ello se hace necesario para albergar, conservar y mantener la motivación los siguientes cinco aspectos claves:

- Mantenimiento de un interés constante pensando siempre en el objetivo final.
- Tener objetivos posibles de lograr y concretar.
- Relacionar lo que sé esta aprendiendo con lo ya aprendido en ensayos anteriores.
- Llenar los vacíos e ir aclarando las dudas que se vayan presentando.
- Trabajar de manera interactiva en grupos eficientes de trabajo.

### **7.3.5. Tipos de Motivación Hallados**

La motivación según la sistematización de las experiencias de la investigación se puede clasificar en cuatro niveles:

#### **7.3.5.1. Motivación Descendente o Superficial**

Que hace referencia a aquellos mecanismos que buscan incentivar a la gente mediante estrategias tendientes a canalizar la sinergia en las prioridades, es decir las estrategias se centran en actividades esporádicas, inmediatas, algo así como “apaga incendios, paños de agua tibia”, dinámicas sin sentido

lógico ni encadenamiento a un sistema básico de motivación.

Como ejemplos básicos de esto encontramos las conferencias, las carteleras, las sopas de letras, los cuestionarios, las charlas, los cursos, crucigramas, frases y en algunas ocasiones se les incentiva con dinero o premios; que entran a ser estímulos de la motivación condicionada a refuerzos positivos, por tal razón al no existir estos disminuye la motivación, baja el rendimiento y se ve afectada la productividad, es decir trae un impacto desfavorable para toda la organización.

#### **7.3.5.2. Motivación Ascendente, Integral o Contextuada**

Este tipo de motivación va dirigido de manera asertiva a la estructura integral del ser humano, atendiendo no sólo a elementos de satisfacción intrínseca, sino también a aquellos satisfactores externos. Se centra en la atención particular del trabajador en una secuencia lógica que busca la congruencia entre lo laboral y lo familiar de manera integral, velando por el desarrollo y la evolución a nivel personal. Este tipo de motivación en las empresas consultadas se asocia a los programas de desarrollo humano y a la capacitación y formación integral.

Se observa cuando en su gran mayoría los estímulos provienen tanto de la parte intrínseca como extrínseca de la persona. Se ve reflejada en la gente que trabaja con sentido de pertenencia, con la camiseta puesta, porque le gusta y le parece interesante su trabajo, porque se siente en un buen ambiente de trabajo, además porque saben que pueden contribuir a la empresa y son parte indispensable para ella.

### **7.3.5.3. Motivación hacia afuera**

Enfocada en la organización en el proceso de contextualización de la realidad global alrededor de la transformación organizacional, una especie de motivación que apunta hacia el ambiente externo y hacia la meta definitiva de ser una empresa de categoría mundial; fundamentando todo a través de la delegación, el enriquecimiento de las tareas y la aceptación de diversas responsabilidades, todo bajo unas condiciones óptimas de un excelente clima laboral; es decir una motivación hacia la comprensión del entorno y la manera como enfrentar el reto y salir adelante.

Es así como Multiservicios afirma: “fue necesario implementar una motivación de afuera hacia adentro, la cual consistía en contarle a la gente qué estaba pasando afuera, cómo otras organizaciones estaban procediendo, cuál era el criterio de medición, informándole a la gente como las organizaciones estaban en un mundo muy fuerte, muy competitivo y que el monopolio y la posición, digamos cómoda que tenía nuestra empresa, iba a verse restringida y minada por esas mismas fuerzas del mercado; nos asomamos a esa ventana del mundo externo, de las fuerzas competitivas, de las evaluaciones, del análisis de los grupos focales, clientes y no clientes de la organización, eso nos hizo preocupar y la gente vio con certeza que no era un cuento sino una realidad y que persistir en ese esquema enconchados nos traería sorpresas desagradables y que estaba en juego la supervivencia de la organización.”

### **7.3.5.4. Motivación hacia Adentro**

Este tipo de motivación se centra en el interior de la organización apuntando

hacia el ser humano, y buscando la efectividad a todo nivel; ocupándose por así decirlo de los empleados y de satisfacer desde las necesidades primarias hasta las necesidades secundarias.

La tendencia marcada por las empresas consultadas se orienta hacia el desarrollo de estrategias motivacionales que buscan la potencialización y fortalecimiento del ser humano, promoviendo el logro o la realización personal atado a un deseo permanente de superación y concatenados a la ambición personal y al reconocimiento que como persona desea el trabajador en una organización.

## **7.4. FORMACION Y PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN**

### **7.4.1. La Concepción de Formación**

Las empresas investigadas se han sentido en la necesidad de adelantar procesos de modernización y reestructuración con relación a la renovación tecnológica, al rediseño de procesos y al desarrollo humano, preparándose para enfrentar las consecuencias de la globalización y la internacionalización del mercado.

Para ello la labor central ha girado en crear o mejorar la calidad de los factores que permitan elevar la productividad, dentro de los cuales se destacan los atinentes a la educación y a la formación del talento humano, condición indispensable para conseguir ventajas competitivas en los mercados internacionales.

En cuatro de las siete empresas estudiadas (las de mayor logro en su

proceso de cambio), se pudieron percibir modelos mentales más flexibles, niveles más avanzados en los ciclos de aprendizaje y mayor aplicación del conocimiento, siendo evidente una estructura bien desarrollada de los hábitos de aprender y desaprender.

“Adquirir nuevos conocimientos y/o fortalecer lo aprendido al igual que desarrollar habilidades y destrezas requeridas para un excelente desempeño actual y futuro, se ha convertido en una forma diferente de dar respuesta a las exigencias de las organizaciones que quieren caminar de la mano con el éxito”.\*

En estas empresas se maneja el concepto de operario integral en la búsqueda de las competencias organizacionales que permitan darle valor a la cadena productiva.

Las competencias se enfocan al logro de habilidades básicas, sociales y técnicas de los empleados, por ello se está demandando como requisito de entrada una educación formal más elevada que les facilite procesos de empoderamiento y así poder aplicar modelos de autogestión, de manera que sean los mismos trabajadores los encargados de supervisar, autocontrolar, diagnosticar y buscar soluciones alternativas que a su vez desarrollan sus capacidades innovadoras.

El jefe de planeación de Cárnicos S.A. plantea al respecto:

“Cuando les hable del hombre que queremos, es un operario integral, que conozca el equipo, que conozca el proceso de cómo se elabora el producto, que haga la autoverificación, o que el mismo verifique que el producto que vaya haciendo, vaya quedando en los estándares. Que sean unas personas que trabajen en equipo, que

---

\* Periódico de Multiservicios.

sean unas personas entusiastas, que se sepan comunicar, que sean líderes que conozcan el equipo de trabajo”.

La formación técnica y tecnológica se considera un elemento fundamental para ser competitivas, por lo tanto el contar con un potencial humano calificado, capaz de adaptarse rápidamente a la implementación de cambios y reestructuraciones es insumo importante para el valor agregado que se le quiere dar al cliente.

La flexibilidad de las tecnologías conlleva modificaciones en el talento humano: se debe pasar de empleados calificados y especializados a pluri-operarios, de esta manera los planes de formación y capacitación se acercan cada vez más a formar personas polivalentes, que trabajen en equipo y con facilidad para el aprendizaje.

El empleado del siglo XXI estará en capacidad de jerarquizar lo importante, seleccionar lo significativo y eliminar lo inútil, generar la aptitud para enriquecer, crear, modificar la estrategia en función de la información recibida y de la experiencia adquirida.

El Jefe del Departamento de Mantenimiento de Cárnicos S.A. se refiere al respecto en estos términos:

Pienso que la compañía ha hecho muchos esfuerzos porque cree en el desarrollo de la gente, es fundamental en el desarrollo de la compañía, el conocimiento de la gente es el verdadero capital que tiene la compañía ya que las máquinas solas no hacen nada, se debe hacer del trabajo de cada uno algo interesante, que tenga retos, que yo no haga lo mismo todos los días sino que se estén desarrollando cosas nuevas, maneras diferentes de hacer las cosas. A la gente se le ha entregado capacitación a todo nivel, en éste momento hay un volumen de información y capacitación para el

operario, para formarlo y (que) desarrolle sus habilidades, para que expanda su panorama de acción en la empresa.

No todas las empresas tienen esta conciencia, en el grupo estudiado existen tres que aún no han iniciado una formación seria y coherente para el cambio: se ubican en niveles mínimos de formación para sus empleados, consideran que sólo con talleres y seminarios cambiarán sus paradigmas y formas de enfrentar los actuales modelos económico - sociales para sobrevivir en el mercado. Se privilegia la producción sobre el desarrollo humano: “Y por demandas en los pedidos desplazan los programas de entrenamiento y capacitación”, Sensuality Company.

#### **7.4.2. Formación en los Procesos de Cambio**

Las cuatro empresas que han estructurado e iniciado su proceso de formación para el cambio, en sus etapas de sensibilización, capacitación, seguimiento y evaluación, lo han tomado como estrategia indispensable y efectiva para lograr sus metas.

Se ha propuesto formar líderes responsables de su éxito personal, familiar, social y laboral a partir de la misión, la visión y los valores de la organización creando escenarios de trabajo apropiados para potencializar la gente y los equipos de trabajo.

Multiservicios afirma que el elemento fundamental para alcanzar la competitividad se basa en la formación técnica y tecnológica, para lo cual cuentan con un potencial humano calificado y con capacidad de rápida adaptación. Se les ha formado para enfrentar el cambio mediante procesos

de sensibilización, trabajos por áreas, desarrollo de habilidades y destrezas con refuerzos y potencialización.

El Jefe de Personal de Cárnicos S.A. dice: “Se trabajó en la parte de sensibilización para el cambio, luego en la parte de formación, o sea que nosotros no estamos pensando que un operario es de menor categoría que la de un director, porque esto es un trabajo en equipo”.

Por su parte en las otras tres empresas se tiene el modelo tradicional de la empresa colombiana promedia: programar cursos de capacitación orientados a solucionar problemas puntuales de rendimiento de los operarios o seminarios y conferencias que no superan el nivel de información. Dado que estos programas no resultan motivadores para las personas se recurre a medidas coercitivas para que la gente participe en ellos y que trae como consecuencia que la posibilidad de aprendizaje es mínimo.

El mayor problema en estas organizaciones es la falta de formación en sensibilización que les permita a los trabajadores asumir por sí mismos el cambio y asumir nuevos retos.

### **7.4.3. Procesos de Formación para el Cambio**

En las cuatro empresas de avanzada los planes de formación y capacitación se acercan cada vez más a satisfacer las necesidades reales de las personas y la preparación de equipos de trabajo, a la vez que buscan cambiar paradigmas y esquemas mentales que puedan tener anclada la empresa; se espera en ellas que la formación desarrolle habilidades y competencias laborales lo que a su vez facilita al empleado movilidad laboral



y mayor efectividad en su labor.

El entrenamiento, la capacitación y la formación están ligados a criterios de calidad, innovación, flexibilidad y adaptabilidad, donde se pretende acercar al directivo y al operario al control de los procesos, el producto y el entorno, donde cada uno mida como va su proceso, se empodere y se conviertan en trabajadores integrales y autónomos.

Los programas de formación en general buscan objetivos como:

- Lograr el compromiso de la gente
- Formar personas automotivadas y de alto desempeño
- Convertir los funcionarios en maestros.
- Acompañar los procesos y las personas.
- Interrelacionarse y trabajar interdisciplinariamente.

Se pretende entonces generar una cultura de la no supervisión, donde se implementen proyectos de mejoramiento, que las personas sientan que están aprendiendo y aportando en el desarrollo personal y en el de la organización.

Un operario de Cárnicos afirma: “con toda la capacitación que me han dado me han concientizado mucho de que el trabajo lo debo hacer bien desde el principio”.

En Cárnicos S.A: se ha considerado el conocimiento como una responsabilidad social con el consumidor construyendo entre todos un aprendizaje aplicado a partir de la vivencia, la siguiente frase expresada por

el Jefe de Mantenimiento refleja el significado que para la empresa tiene la formación: “La vida de la gente está en términos de su actitud frente al aprendizaje”.

Si bien hacen énfasis en el dominio técnico (todos deben conocer a profundidad el Know How de su línea de producción), se forman en lo que denominan un módulo institucional, para forzar el conocimiento del negocio en que se encuentran, basado en elementos estratégicos como la misión, la visión y los principios rectores (no les importa que tanta capacidad tienen para memorizarlos y repetirlos sino qué compromiso adquieren frente a ellos).

Lo anterior se complementa con programas de sensibilización, conocimientos generales, humanidades e información sobre el entorno. Para su realización utilizan diversas estrategias de enseñanza, pero prevalece un criterio: la persona más destacada de cada área tiene que ser un maestro de los demás

La empresa Café Sol ha fundamentado el desarrollo organizacional a partir de su programa de desarrollo humano, el cual a su vez está basado en el proyecto de formación de su gente. Este se ha configurado con un criterio de universalidad técnica fruto de la comparación de operaciones en los procesos de la industria (estudiaron más de 30 empresas del sector en el país y en el exterior).

Es un programa modular de estudio que se actualiza permanentemente y en la que el trabajador combina su ejercicio laboral cotidiano con contenidos curriculares. Es asesorado por el SENA quien a su vez otorga certificación a nivel de Aptitud Profesional e incluso de técnico y de tecnólogo.

La empresa Multiservicios construyó su proceso a partir de perfiles individuales y de grupo, diagnóstico de perfil general, diagnóstico de grupo (visión del macroproceso, papeles de los miembros del equipo), evaluación de madurez del grupo, dinámica interna, diagnóstico de perfil ocupacional, seguimiento y soporte de acuerdo al diagnóstico, plan de comunicaciones, plan de bienestar laboral, planes de capacitación y desarrollo gerencial, técnico y de desarrollo humano, retroalimentación de los planes de capacitación y desarrollo, definición del sistema de gestión humana.

Se efectúa la evaluación de perfiles individuales mediante pruebas psicotécnicas donde se pretende que el empleado sea una persona altamente satisfecha y comprometida con su desarrollo integral y con un proyecto de vida claramente identificado para lograrlo. El objetivo principal está claramente especificado “Talento Humano para el Siglo XXI”

Para lograrlo, además se llevan a cabo talleres de crecimiento personal, capacitación OUT DOORS, gerencia de sí mismo, aseguramiento de calidad, servicio al cliente, desarrollo gerencial no solo con programas dirigidos sino con lecturas individuales de libros que orientan el desempeño personal.

En el caso de Sensuality Company, que apenas inicia este campo de intervención, se ha limitado a “conferencias y a las demás cosas que ayudan a motivar”, se da auxilio monetario y permisos para que se capaciten en las universidades y se orientan capacitaciones con asesores externos en el manejo de aseguramiento y calidad de la norma ISO; diseño, producción para el área de calidad e ingeniería.

En sus requerimientos de contratación contemplan que la persona ingrese con su título de bachiller y a partir de este nivel seguirlo formando, la

cualificación previa se mide a través de la hoja de vida y trimestralmente se evalúa su formación a través de facilitadores. La capacitación “es propia de cada área, en capacitación orientada por bienestar laboral y capacitación de cada persona interesada y en este caso recibe auxilio de estudio”, muy someramente se han realizado conferencias sobre el cambio, películas y se les ha motivado para que propongan cambios en sus áreas, más no a nivel macro.

#### **7.4.4. Polivalencia**

Las empresas que se proyectan para constituirse en organizaciones de categoría mundial están exigiendo contar con trabajadores polivalentes. La polivalencia no implica tener “toderos” o que toda persona deba conocer de todo.

Está relacionada con una visión más holista en la que no sólo sepa realizar unas tareas sino que tenga claridad de los procesos, que pueda desempeñarse en varios cargos relacionados con eficiencia y calidad.

La polivalencia está concebida de manera que los empleados tengan mayores niveles de conocimientos tecnológicos - organizativos al tiempo que desarrollen aptitudes que les permitan mejorar la comunicación.

La polivalencia en algunas empresas se empieza a manejar dentro de las líneas de producción y mantenimiento, en otras apenas han trabajado este aspecto solo a nivel administrativo, midiendo el grado de valenciamiento, formación, entrenamiento y capacitación.

Además de incrementar el rendimiento de la empresa, la polivalencia se

constituye en garantía para el trabajador pues en períodos de crisis en los cuales es necesario despedir personal, aquellos que cuenten con un rango mayor de desempeño tendrán más opción de permanecer en las empresas:

“Yo he tratado mucho de que el personal mío sea todo polivalente, desde que sea polivalente nunca va a sobrar, yo he tratado que estudien, que se enseñen entre ellos, que si yo tengo diez que sepan hacer de todo es como si tuviera 20” Sensuality Company.

Se busca tener a las personas capacitadas para cubrir las vacantes que podrían presentarse, con habilidades para manejar varias máquinas y operaciones con eficiencia y calidad. En muchas empresa, la polivalencia se volvió una obligación.

#### **7.4.5. Desarrollo de Directivos**

De la misma manera, en las cuatro empresas que tienen estructurado el proceso de cambio han efectuado un interesante proceso de sensibilización y asimilación de cada etapa y capacitación para convertir los directivos en multiplicadores del conocimiento, en el desarrollo de competencias básicas, personales y sociales hasta lograr un verdadero compromiso.

En Cárnicos un directivo concluye: "Ha habido un cambio radical en el trabajo de cada uno de nosotros, es convertirnos en maestros, el que no haga esta actividad no esta cumpliendo con uno de los objetivos básicos de estar aquí como directivo".

En la empresa de más desarrollo (entre las estudiadas) el jefe es evaluado por los operarios y otros directivos quienes determinan si tienen las

habilidades para ser líder. El liderazgo se da no por la autoridad que se tenga sino por los conocimientos y la capacidad de transmitirlos.

El Jefe de Personal comentó:

A los jefes se les dijo que las personas actúan y responden por que los acompañamos y los hacemos sentir bien. Esto fue un viernes y se les dijo: el lunes los necesitamos pensando distinto, ya los formamos y no tenemos más tiempo de esperarlos.

Muchos directivos manifestaron tener miedo de hacer algo que no sabían hacer, pero hoy son ellos los que piden ayúdenme a asegurar tal cosa que yo necesito para mi gente, todos van bajo el mismo esquema y direccionamiento que hemos acordado.

## **8. CONCLUSIONES**

El nuevo orden económico y social de las naciones ha traído como consecuencia que las empresas colombianas tengan que asumir modificaciones en diversos aspectos de su organización, funcionamiento y estructuración. Esta no fue una opción sino una obligación para responder a los objetivos de supervivencia, rentabilidad y productividad, lo importante es considerar si se están llevando a cabo procesos de modernización y reestructuración, establecer cómo lo están haciendo y en especial cómo están impactando estas decisiones sobre el talento humano, objetivo final de la presente investigación.

Los procesos de transformación tuvieron motivadores externos consecuencia de la globalización del mundo y que se reflejan en nuevas exigencias de los consumidores, de los requerimientos de distribuidores, de la necesidad de participar en mercados internacionales, y de nuevos criterios de calidad entre otros. Igualmente, la existencia de motivadores internos buscando mejorar los aspectos básicos, de las personas y de la productividad, afrontando así los retos marcados por las nuevas tendencias exigidas por la competencia.

A este reto las empresas respondieron de diferente manera: un grupo de ellas lo asumió como una gran oportunidad para efectuar un desarrollo organizacional integral y llevar a todo el equipo humano a comprender la

nueva situación y a ofrecerles la oportunidad de proponer el cambio y ejecutarlo: esto implicó una ruptura frente a paradigmas tradicionales y lograr que toda la gente ampliara su visión del mundo, del negocio y de sus propias capacidades y potencialidades.

Para otras en cambio, fue la necesidad de reestructurar aspectos técnicos y organizacionales, tratando de responder a situaciones puntuales en donde aparentemente resultaban ineficientes, pero no fue asumido como la oportunidad que los debería llevar a cambios radicales, especialmente los relacionados con el cambio de paradigmas y ajustes de modelos mentales del talento humano.

Con criterios, metas y objetivos no siempre claros, las empresas en relación con el cambio comenzaron a implementar diferentes transformaciones organizacionales; básicamente estos cambios a nivel de modernización y reestructuración centraron su atención en los procesos productivos en las nuevas formas de administración y en análisis de perfiles individuales y grupales de los empleados, incidiendo notablemente en el pensamiento y aspecto cognitivo de las personas.

En relación con los sistemas de información e implementación de redes y equipos las organizaciones consultadas han adquirido y modernizado sus sistemas con nuevos software y nuevas redes de intranet e internet, lo que les ha permitido mayor agilidad y flexibilidad en los procesos.

Frente a los procesos productivos se destacan nuevos sistemas de producción, flexibilización, nuevas herramientas de programación, control de la producción, control de calidad, reingeniería y mejoramiento continuo, que van de la mano con la modernización de estructuras organizacionales,



de actitudes y mentalidad del talento humano.

En las empresas objeto de la presente investigación se está gestando un nuevo rol en relación con el talento humano; la tendencia que trae consigo la transformación organizacional permite visualizar en las empresas cambios relevantes en las personas y en especial en la manera como los gerentes lideran las acciones de mejoramiento continuo y redireccionamiento de los procesos y procedimientos al interior de la dinámica organizacional.

Los cambios que están viviendo las organizaciones traen consecuencias para cada una de sus áreas y tal vez la que más debe adecuarse a nuevos retos, es aquella relacionada con la gestión humana, pues desde ella se perfila el nuevo gerente y el nuevo empleado capacitado y formado para asumir los cambios y nuevos paradigmas proyectados para el nuevo milenio. Tienen que dejar de ser proveedores de servicios que se activaban cada vez que lo requirieran las áreas de la línea. Ahora todos conforman equipo, desde la planeación de la realidad organizacional hasta preparar la gente para el cambio que la organización desea llevar a cabo.

Una tarea muy especial es la de asesorar el proceso que permita a los directivos cambiar su rol de jefes por el de líderes, esto es, prepararlos para que asuman funciones que tradicionalmente había desempeñado el área de recursos humanos. Por ejemplo, es posible que en el corto plazo la selección, inducción, entrenamiento, programas de motivación vía enriquecimiento de la tarea, y otras más, sean delegadas totalmente a los jefes de línea, y gestión humana deba convertirse en su asesor.

En este aspecto los líderes deben recibir un apoyo muy especial para el acompañamiento del trabajador, aspecto que en contra de lo supuesto no

sabe hacer el jefe tradicional y que se constituye, según la experiencia del estudio, en fundamento de la motivación intrínseca de la gente.

Otro rol que resulta novedoso en ese líder, es el de ser maestro, pues le corresponde “acompañar y enseñar a trabajar, pero también a pensar y a tomar decisiones” al trabajador en aspectos que antes no lo hacía y aquí también gestión humana debe apoyar ese “nuevo” líder para que adquiera autonomía, teniendo autocontrol y autogestión en su puesto de trabajo y contribuyendo al logro de los objetivos del proceso

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, Jhon. Cómo Motivar ¿Qué Nos Mueve A Lograr La Excelencia?. Bogotá: Legis, 1994.
- APGAR, Mahlon. The Alternative Workplace: changing where and how people work. En: Revista Summa Plus, edición nº 136 de octubre de 1998, páginas 53-63. Tomado de Harvard Business Review . Edición de mayo-junio de 1998.
- ARIAS, Jaime. Cambio y Desarrollo Social. Cali, Instituto Fes de liderazgo, 1992.
- BLUM, Milton. Rutina en el trabajo, tipos de incentivos. En: Psicología industrial. México: Trillas, 1976.
- CALDERON, Gregorio. Et. Al. La Gerencia del Talento Humano en la Empresas Medianas y Grandes del occidente Colombiano. Universidad de Manizales. 1998.
- CANE, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas. Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1997.
- CASTELLS y PETER Hall. Las tecnópolis del mundo. Madrid: Alianza, 1994.
- CORPES DE OCCIDENTE. "Estudios de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano". Pereira: Gráficas Olímpica, 1995.
- D.A. NADDER/M.S. Gerstein. R.B. Show Asociados. Arquitectura Organizativa. Barcelona: Ediciones Grámica S.A., 1994.
- FARLAND, Lynne Joy. Et.al. Liderazgo en acción. En: Liderazgo Para El Siglo XXI. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.

- GARCIA CIFUENTES, Mario Liborio. ROJAS GALLON, Clara Inés. Diseño de un Modelo de Transformación Organizacional para la Caja de Compensación Familiar de Caldas "Confamiliares". Universidad Nacional de Colombia, 1996
- GUTIERREZ, Juan Luis. Psicología y Ética de la Empresa. Plaza y Janes S.A.1978.
- HERMIDA Jorge. GUERRA Roberto. KASTIKA Eduardo. Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.
- IBARRA, Agustín. El sistema normalizado de competencia laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia laboral. México: Limusa, 1996. Págs. 25 – 66.
- IMAI Masaaki. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). 1998.
- JOYANES AGUILAR, Luis. Cibersociedad, Los retos sociales ante un nuevo mundo digital. Madrid: Mc Graw Hill, 1997.
- LONDOÑO ANTONIO JOSE. Prioridades de investigación para el desarrollo empresarial en un escenario de internacionalización. En: . Conocimiento y competitividad: bases para un plan del programa nacional del desarrollo industrial, tecnológico y calidad. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo editores, 1993. Págs 23 – 33.
- LOPEZ, Antonio. Hacia la construcción de la sociedad tecnológica: gestión del talento humano y de la competitividad. IV Congreso de Investigación Administrativa. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1997.
- MANFRED, Max Neef. Desarrollo a Escala Humana una Opción para el Futuro. Medellín: Proyecto Editores. 1996.
- MANRIQUE, Francisco. Un cambio de época, no una época de cambios. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- MARTINEZ, César. Modernización eficacia y productividad. En: Revista Innovar, Gestión de Finanzas, Universidad Nacional de Colombia, año 2 N° 2 enero junio de 1992. Página 18.

- MENDEZ A. Carlos E. Guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw Hill. 1995.
- MINTRABAJO. Manual para la medición de la productividad. Dirección general de empleo. Santafé de Bogotá: 1990.
- MINTRABAJO. Manual de indicadores de calidad: pequeña y mediana empresa. Dirección general de empleo. Santafé de Bogotá: 1991.
- MINTRABAJO. Aspectos técnicos y teóricos sobre productividad. Dirección Técnica de Empleo, Subdirección de Fomento. Santafé de Bogotá: 1996 (a)
- MINTRABAJO. Manual del Sistema de Seguimiento de la Productividad en el Sector Público Colombiano. Dirección Técnica de Empleo, Subdirección de Fomento. Santafé de Bogotá: 1996 (b)
- MORENO, Carlos. La empresa del futuro, un plan estratégico de Europa. En: COLCIENCIAS. Conocimiento y competitividad: bases para un plan del programa nacional del desarrollo industrial, tecnológico y calidad. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo editores, 1993. Págs.180 – 188
- NOER, David M. El cambio en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall, 1997, págs. 237 - 238
- PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Santafé de Bogotá: Norma, 1984
- PINEDA, Leonardo. La gestión de tecnología en las estrategias de modernización de las empresas. En: COLCIENCIAS. Conocimiento y competitividad: bases para un plan del programa nacional del desarrollo industrial, tecnológico y calidad. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo editores, 1993. Págs. 155 – 180
- QUINTERO , Víctor Manuel. Construcción de Indicadores de Gestión Social. Corporación El Minuto de Dios. Santafé de Bogotá. D.C. 1991.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Editorial Prentice Hall, 1993.

- RUIZ, María del Pilar y MEDINA, Javier. Prólogo. En: Ruptura cultural para el desarrollo. Cali: Univalle, 1998.
- SANTOS, Milton. La aceleración contemporánea: tiempo, mundo y espacio-mundo. En: Revista de la Universidad del Valle, abril de 1995, n° 10.
- SENA. Formación profesional para el tercer milenio. Santafé de Bogotá: Sena, 1994.
- SENGE, Peter. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica, 1993
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología-. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1997.
- SCHEIN, Edgar. Psicología de La Organización. Tercera edición. México: Prentice Hall, 1982.
- SUAREZ, Reynaldo. Factores que afectan la motivación. En Empresas y Hombres. Editorial Trillas, México.
- VELASQUEZ, Luis Emilio. Los procesos de cultura organizacional en Colombia: evaluación, balance y perspectivas. En: Ruptura cultural para el desarrollo. Cali: Univalle, 1998.
- WAYRA: Tercer Milenio. Transformación Organizacional. Confamiliares 1997 - 1998.
- WEISS, Anita. La Empresa Colombiana: Entre la tecnocracia y la participación. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1994.
- ZULUAGA, Aníbal. SANTANA, Marta Oliva. Fundamentación teórica de la capacitación. En: Manual para cursos de capacitación. Santafé de Bogotá: Corpoica, Ica. 1996.

## ANEXO A

### GUIA PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#### 1 Procesos de transformación.

1.1 ¿Ha adelantado procesos de modernización y reestructuración durante la presente década?

1.2 ¿Qué motivaciones existieron para que se llevara a cabo el proceso de cambio y cuál fue el objetivo central de éste?

- Externas
- Internas

1.3 ¿Hacia cuál de los siguientes aspectos ha orientado los procesos de modernización y reestructuración?

- a. Modernización tecnológica
- b. Modernización de los sistemas
- c. Reestructuración y reorganización social de procesos productivos
- d. Modernización de estructuras organizacionales y su gestión
- e. Modernización de actitudes y mentalidad del talento humano.
- f. Otros aspectos

- Describa en los casos seleccionados en qué consistió esa modernización.

1.4 ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de cambio: qué etapas comprendió, qué metodología y que estrategias se utilizaron?

1.5 ¿Cuál fue el impacto sobre el direccionamiento estratégico: Visión, Misión, Valores, Políticas, etc.?

1.6 ¿Cómo fue el liderazgo en el proceso de cambio?

1.7 ¿Cómo manejaron la comunicación en el proceso de cambio?

1.8 ¿Qué efectos tuvo el cambio sobre la estructura, la organización y la gestión de la empresa?

1.9 ¿La modernización y reestructuración tuvo incidencia sobre el estilo directivo, los sistemas de supervisión y la estrategia empresarial?

- 1.10 ¿Qué papel ha jugado el talento humano en el proceso de modernización y reestructuración?
- 1.11 ¿Cómo ha afectado el proceso de Modernización y Reestructuración a los diferentes niveles y áreas funcionales de la empresa?
- 1.12 ¿A nivel cognitivo, dónde se han presentado mayores dificultades para aceptar cambios en su empresa?
- a. En la aceptación de nuevas ideas y pensamientos
  - b. En la aceptación de nuevas técnicas y métodos
  - c. En la actitud de las personas

## **2. Competitividad y productividad frente a los procesos de transformación organizacional.**

- 2.1 ¿Los procesos de transformación causaron impacto sobre la productividad y la competitividad de la empresa? ¿Cuáles?
- 2.2 ¿Qué indicadores se emplean para medir la productividad?
- 2.3 ¿Cómo se comportó la productividad en cada etapa del proceso de cambio?
- 2.4 ¿Con el proceso se llevaron a cabo cambios en la división y organización del trabajo, técnicas para medir la eficiencia del trabajo y los métodos de trabajo?
- 2.5 ¿Qué efectos tuvo el cambio sobre la productividad de las personas?
- 2.6 ¿La empresa ha pensado en sitios de trabajo alternativo (STA)?
- 2.7 ¿La organización ha implementado un sistema de incentivos que obedezca a la remuneración por productividad?



### **3. Motivación.**

3.1 ¿Cómo ha sido la motivación de las personas frente al proceso de cambio? ¿Hay comportamientos diferenciales en cada una de las etapas?

3.2 ¿A raíz de la modernización y reestructuración se han implementado programas de desarrollo humano en la empresa? ¿Cuáles?

3.3 ¿Cuál ha sido el impacto del proceso sobre la innovación y el liderazgo en la organización?

3.4 ¿Qué ha hecho la empresa para enriquecer las tareas?

3.5 ¿Las siguientes son algunas características de las empresas que basan la productividad en las personas. Cómo percibe cada una de ellas en su empresa después del proceso de Modernización y Reestructuración?

- Lograr el compromiso de la gente
- Recompensas, especialmente no monetarias
- Reconocimiento y participación.
- Respeto por la dignidad y el valor de la gente

3.6 ¿Cómo ha afectado el clima organizacional los procesos de Modernización y Reestructuración?

3.7 ¿El incremento de la productividad ha mejorado la calidad de vida de los empleados?

### **4. Formación.**

4.1 ¿Tiene la empresa un plan de capacitación? ¿A quienes cubre? ¿En qué consiste?

4.2 ¿Cuál fue el impacto del proceso de cambio sobre la capacitación de la gente?

4.3 ¿Se ha formado la gente para el cambio? Cómo se ha hecho? ¿Qué aspectos comprende? ¿Qué metodologías han empleado?

4.4 ¿La empresa ha trabajado el desarrollo de competencias básicas? ¿Y para el desempeño social? ¿Y las competencias personales? ¿Qué ha realizado y cómo lo ha hecho?

4.5 ¿Qué está haciendo la empresa para incentivar la polivalencia de sus trabajadores?

4.6 ¿Se están haciendo programas para el desarrollo de directivos?

4.7 ¿Qué indicadores de logro se han manejado para medir el proceso de formación del talento humano?

## **ANEXO B**

### **GUÍA PARA ENTREVISTA A TRABAJADORES**

#### **1. Procesos de transformación.**

- 1.1 ¿En su organización se han presentado procesos de cambio en la última década?
- 1.2 ¿Cómo ha participado Ud. en el proceso de cambio?
- 1.3 ¿A nivel personal y laboral cómo lo ha afectado?
- 1.4 ¿Se ha sentido informado frente a los cambios que la organización ha adelantado?

#### **2. Competitividad y productividad frente a la transformación.**

- 2.1 ¿Qué cambios se han implementado en su puesto de trabajo?
- 2.2 ¿Se siente Ud. más productivo?
- 2.3 ¿Qué sistemas de incentivos tiene para Ud. la empresa?

#### **3. Motivación**

- 3.1 ¿Ud. se ha sentido motivado?
- 3.2 ¿Qué programas de desarrollo humano tiene la empresa?
- 3.3 ¿Se siente Ud. comprometido con el proceso de cambio?
- 3.4 ¿Qué mecanismos de participación existen en la empresa?
- 3.5 ¿El proceso de cambio ha incidido sobre su calidad de vida?

#### **4. Formación.**

- 4.1 ¿En qué programas de capacitación ha participado?
- 4.2 ¿Su empresa le ha preparado para el cambio? ¿En qué aspectos?
- 4.3 ¿Qué cargos está Ud. capacitado para desempeñar en la empresa?

## **ANEXO C**

### **GUIA PARA EL INVESTIGADOR – ENTREVISTADOR**

La guía de entrevista no es un cuestionario para responder con alternativas excluyentes, es un documento base que Ud. debe dominar a la perfección y en especial frente a las posibilidades de respuesta del entrevistado, lo cual le da la capacidad para re – preguntar y entablar un verdadero diálogo sin inducir respuestas.

Siempre que le sea posible trate de conseguir documentación que sirva para complementar la entrevista.

El éxito de la investigación depende en buena medida de la recopilación de información que se hace a través de este instrumento y el éxito de su proceso de recopilación depende de la preparación que Ud. tenga para ello.

#### **1. El proceso de transformación**

1.1 Si la respuesta fuese negativa debe suspender la entrevista y cambiar de empresa, pues no puede ser objeto del presente estudio.

1.2 Las motivaciones externas se refieren a presiones del entorno tales como la competencia, exigencias de los proveedores o consumidores, necesidad de salir al mercado internacional. Las internas hacen referencia a necesidad de mejorar su productividad, la eficiencia o la eficacia; mejorar la atención al cliente interno.

El objetivo central pudo ser: calidad, reducción de costos, exigencias externas a la empresa, mejorar productividad, mejorar clima organizacional, etc.

1.3 Debe solicitarle al entrevistado que describa en cada caso los procesos que han adelantado. La siguiente lista le puede servir de guía a Ud.

- a. Modernización tecnológica: compra de equipos o maquinaria, automatización, robotización, innovación tecnológica, nuevos productos, nuevos insumos o diseños
- b. Modernización de sistemas: uso de computadoras para procesamiento de la información, redes, edificio inteligente, nuevo software.

- c. Reestructuración y reorganización social de procesos productivos: nuevos sistemas de producción, flexibilización, nuevas herramientas de programación y control de la producción, reingeniería, mejoramiento continuo.
- d. Modernización de estructuras organizacionales y su gestión: aplanamiento de la estructura organizacional (downsizing), calidad total, benchmarking, outsourcing, humanización de la gerencia, etc.
- e. Modernización de actitudes y mentalidad del talento humano: Cambios en la cultura organizacional, empoderamiento, motivación, desarrollo iniciativa y creatividad, polivalencia de trabajadores.

1.4 Esta pregunta es determinante y debe explorarse lo máximo posible. Debe motivarse al entrevistado para que explique con detalles tanto el proceso como la metodología y las estrategias empleadas.

1.5 Se pretende establecer si con el proceso se llevaron a cabo cambios en la concepción de dirección y gestión de la empresa.

1.6 Quien lideró el proceso, cómo lo hizo, se aprovechó el cambio para desarrollar el liderazgo en toda la organización o por el contrario lo hizo un grupo aislado.

1.7 Interesa saber no solamente si existió la comunicación, sino cómo se llevaba a cabo, las dificultades y los logros. Es importante diferenciar entre comunicación e información.

1.8 Debe tenerse en cuenta que algunos aspectos relacionados con la estructura podrían ser: número de niveles jerárquicos, aplanamiento, supresión de niveles, cambios de estructuras verticales por esquemas circulares, entre otros. La organización tiene que ver con nuevos esquemas de coordinación, aplicación de modelos organizacionales modernos, aplicación de teorías específicas (por ejemplo la teoría de restricciones). Y la gestión tiene relación con formas de gerenciar y administrar la organización.

1.9 Qué impacto tuvo el cambio sobre la manera de dirigir tanto a nivel conceptual o filosófico, como a nivel de prácticas gerenciales; cambios en la estructura de supervisión y control en la empresa. Interesa saber si hay cambios en la estrategia central de la empresa y cuál es su eje.

1.10 Es importante detectar cual fue la participación real de la gente en la definición y construcción de los nuevos conceptos, si hubo equipos de trabajo, si se empoderó a las personas.

- 1.11 Se quiere averiguar a quienes afectó más el cambio si a directivos, mandos medios o trabajadores, y cuál fue ese impacto (positivo o negativo), cómo lo afrontaron y que lecciones quedan. Igual interés existe a nivel de áreas funcionales: producción, mercadeo, finanzas, etc.
- 1.12 Se quiere que el entrevistado explique la percepción frente a cada una de las situaciones planteadas en la pregunta.

## **2. Competitividad, productividad y transformación organizacional.**

2.1 En cuanto a competitividad interesa conocer que piensa la empresa sobre este reto, pero el énfasis será sobre la productividad. De la respuesta natural y no inducida se podrá determinar que peso le da la empresa a las personas frente a la productividad. Ud. debe manejar a la perfección estos conceptos que están explícitos en el marco teórico.

2.2 Interesa saber que tan sistematizado tienen la medición de la productividad e igualmente si tienen indicadores de gestión para la empresa.

2.3 Esta pregunta permitirá confrontar la hipótesis planteada sobre productividad por lo tanto se debe hacer énfasis en ella sin inducir respuestas.

2.4 Es necesario profundizar sobre que cambios se lograron en los aspectos mencionados y su impacto sobre las personas.

2.5 Esta pregunta directa complementa la 2.3. Ud tiene que haber estudiado a profundidad este tópico para dialogar con el entrevistado.

2.6 Estudie a profundidad este aspecto que está desarrollado en el marco teórico y trate de auscultar el pensar del entrevistado sobre esta alternativa, pues es posible que en el momento no la hayan implementado pero podrían estar contemplándola como posibilidad en un futuro.

2.7 En caso afirmativo se debe profundizar sobre el cómo lo hacen, pues de otra forma podría ser tan solo una intención o un deber ser.

## **3. Motivación**

3.1 Esta es otra de las preguntas que confronta directamente una de las hipótesis, por ello importa mucho el detalle.

3.2 Se trata de determinar si conjuntamente con el proceso de cambio se está pensando en la gente, con programas efectivos de desarrollo.

3.3 Interesa establecer si la empresa está trabajando seriamente sobre la innovación y si ésta se constituye en una fuente de motivación y crecimiento personal en la empresa; igualmente que tanto se fomenta y estimula el liderazgo.

3.4 Complementa los aspectos de empoderamiento y permite saber si se está enriqueciendo el trabajo o por el contrario cada vez se rutiniza más.

3.5 Se debe describir cada aspecto en detalle por parte del entrevistado.

3.6 Aspectos positivos y negativos que haya vivido la empresa en el clima y su relación con la motivación de las personas.

3.7 Cómo se expresa ese resultado y cómo se percibe el mejoramiento en caso de que exista.

#### **4. Formación**

4.1 Se quiere saber si hay conciencia de la incidencia del cambio sobre las personas o si los cambios solo se hacen hacia lo técnico o instrumental. Sería interesante tratar de conseguir algún documento que especifique todo lo relacionado con el plan de capacitación.

4.2 Qué cambios significativos se llevaron a cabo en cuanto a la concepción de capacitación y a los programas de formación. Qué se privilegia: el entrenamiento, la capacitación o la formación?

4.2 No es tan solo la realización de cursos, sino todas las actividades formativas tendientes a preparar la gente para los cambios.

4.3 Ud. debe dominar cada uno de estos conceptos para poder dialogar sobre ello. Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento reflexivo, flexibilidad mental, solución de problemas y la actitud creativa); el desempeño social con la habilidad para trabajar en grupo, capacidad de comunicación e interacción; y las competencias personales como autoestima, valores, seguridad en sí mismo, excelencia individual.

4.4 Se entiende por polivalencia la capacidad que tiene cada persona para

desempeñarse en diferentes cargos y actividades de la empresa. Interesa conocer cómo han hecho para lograrlo, tanto desde el punto de vista académico como práctico.

- 4.5 Muchas veces las empresas descuidan este aspecto. Interesa conocer el qué pero también el cómo. No se trata únicamente de formación en técnicas de dirección comprende además: cambio de actitudes, toma de decisiones, dirección del talento humano,
- 4.6 Debe comprender claramente el concepto de indicador de logro.