

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Gestión Humana

La Gestión del Cambio en los modelos de Gestión Humana



Martínez Zúñiga Mario Miguel

Mena Hernández Sorayda Ester

Menco Henríquez Vilma Rosa

Asesor: Cifuentes Cifuentes Omar

Cartagena, octubre de 2013

DEDICATORIA

A nuestra familia y amigos por todo el apoyo
que nos brindaron, no solo en la elaboración de este trabajo,
sino a lo largo de toda la especialización

AGRADECIMIENTOS

Este ha sido un año lleno de esfuerzo y sacrificios que no hubiese sido posible llevar sin el apoyo de algunas personas que desde su perspectiva nos brindaron, de un modo u otro, su apoyo y colaboración.

Por lo anterior, queremos agradecer a nuestros profesores que nos compartieron su conocimiento y experiencia en la búsqueda de una formación integral que nos permita ser profesionales y especialistas de éxito. Queremos mencionar a Nancy Díaz, Cesar Nieto y Néstor Vargas, quienes de manera especial llegaron a nosotros con todo ese cúmulo de conocimiento enriquecido con toda su experiencia y que nos hace esperar ser profesionales que, como ellos, aman la “gestión del talento humano”.

También queremos agradecer a nuestra familia y amigos, que igualmente tuvieron que sacrificar tiempo compartido con nosotros, por todo el tiempo invertido por nosotros en la búsqueda de esta meta.

No podemos dejar de agradecer a Dios, quien nos dio el ánimo y la fuerza para continuar cuando sentimos que las fuerzas faltaban.

Por último, agradecemos entre nosotros, Mario, Vilma y Sorayda, porque nos apoyamos y animamos cuando fue necesario, y porque cumplimos con nuestra responsabilidad como parte del grupo.

RESUMEN

Son muchos los modelos o teorías administrativas que se han desarrollado por distintos teóricos en el mundo y que se relacionan específicamente con la forma de gestionar o manejar el talento humano de una organización.

Todos estos modelos han pretendido optimizar la utilización del personal en cada área de la organización y de esta manera mejorar o aumentar la productividad.

Las empresas reciben la influencia de todas estas teorías y se identifican con uno u otro modelo y lo aplican en el campo organizacional, y no solamente los más modernos o recientes, porque algunos incluso se siguen identificando con los más antiguos como es la administración científica.

Actualmente, el método que las organizaciones decidan implementar para administrar el talento humano determina el éxito de éstas, dado que el área de Gestión Humana se ha convertido en un área estratégica dentro de las organizaciones.

La forma como se gestione el talento humano dentro de la empresa repercutirá en la manera que éste reaccione frente a los procesos de cambio que se pretendan implementar en búsqueda de mejores horizontes para la organización.

Si bien es cierto que la gestión del cambio logra transformaciones en el ámbito organizacional hay que tener en cuenta que inicialmente ese cambio se debe hacer en las personas, el logro es paralelo y uno depende del otro, es por esto que el cambio en las organizaciones debe liderarlo un profesional de Recursos humanos que esté abierto al aprendizaje, que se gane los corazones y las mentes de los integrantes de la organización y quien determine cuales son las practicas de Recursos humanos que deben cambiarse y cuáles no, de acuerdo con lo anterior el cambio empieza por nosotros como fichas claves en el proceso de cambio dentro de la organización.

En este trabajo se tratarán temas que nos permitan llegar a la propuesta de un modelo que pueda ser tenido en cuenta en los procesos de cambio organizacional.

Palabras clave: Cambio, Globalización, Talento Humano, Gestión.

ABSTRACT

Many administrative models or theories have been developed by different theorists in the world and they are related specifically to how organizations manage the human talent or how they work with people.

All these models have aimed to optimize the use of people in every area of the organization so it improve or increase productivity.

Companies are influenced by all these theories and identify with either model and apply it within organizations, and not only the up to date or new, because some organizations or managers still identify with the oldest as scientific management.

Nowadays, organizations decide to implement one of these methods to manage human talent and the success depends on it, since the area of Human Resource Management has become a strategic area within organizations.

The way it is managed the human talent within the company impact the way it reacts to the change processes that are intended to implement in search of better opportunities for the organization.

While it is true that change management achieves organizational transformations we must realize that initially this change should be made in people, the achievement is parallel and dependent on each other, this is why change in organizations should be lead it by HR professional who is open to learning, to win the hearts and minds of the members of the organization and who determines the HR practices that need to change and what not, accordance to this change starts with us as key pieces in the process of change within the organization.

In this final report we address themes that allow us to get to the proposal of a model that can be taken into account in organizational change processes.

Key words: Change, Globalization, Human Talent, Management.

CONTENIDO

	Pág.
1. Formulación del problema.....	11
2. Justificación	13
3. Objetivos de la investigación.....	15
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Marco de referencia.....	17
4.1 Marco legal.....	18
4.2 Marco Teórico.....	20
5. Diseño metodológico.....	25
5.1 Tipo de estudio.....	26
5.2 Métodos de investigación.....	26
5.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	26
5.3.1 Fuentes secundarias.....	26
5.4 Tratamiento de la información.....	26
6. Capítulo 1. Descripción de los modelos de gestión humana.....	27
6.1 Administración científica.....	28
6.2 Teoría Clásica.....	31
6.3 Escuela de las relaciones humanas.....	32
6.4 Teoría de la motivación humana.....	37
6.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	37
6.4.2 Teoría del factor dual de Frederick Herzberg.....	40
6.4.3 Teoría de los tres factores de David McClelland.....	41
6.4.4 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.....	43
6.4.4.1 Teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.....	43
6.4.4.2 Teoría Y: La integración de los objetivos individuales con los de la organización.....	44
6.4.5 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	45
6.4.6 Teoría ERC de Clayton Alderfer.....	46
6.4.7 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke.....	47
6.4.8 Teoría de la equidad de Stancey Adams.....	49
6.5 Administración por Objetivos o Resultados.....	51
6.6 Gestión por competencias.....	53
7.6.1. Marco histórico.....	53
7.6.2. Gestión por competencias.....	54
8. Capítulo 2. Comparación de los modelos de gestión humana.....	56
9. Capítulo 3. Identificación de la forma como se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de gestión humana.....	57
10. Capítulo 4. Propuesta de una metodología para implementar la gestión del cambio en las organizaciones.....	68
Conclusiones.....	72

Recomendaciones.....	74
Referencias bibliográficas.....	76

LISTA DE TABLAS

N°	Título	Pág.
2.1.	Comparación de los modelos de gestión humana.....	57

LISTA DE FIGURAS

Nº	Título	Pág.
6.1.1.	Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.....	29
6.1.2	Plan de incentivo salarial.....	30
6.4.1.1	Pirámide de las necesidades de Maslow.....	39
6.6.2.1	Procesos de Recursos Humanos.....	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Acta de Aprobación

Anexo B. Ficha Bibliográfica

Anexo C. Licencia de Uso

CAPITULO 1

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones son consideradas uno de los principales pilares de cambio en las sociedades y promotores del mejoramiento de la calidad de vida, esto se traduce en cambios significativos y trascendentales en unas sociedades más que en otras, pero lo que bien es cierto es que afectan positiva o negativamente, directa o indirectamente la estructura organizacional y por ende las condiciones de trabajo de las personas involucradas en el sistema corporativo.

Es en este punto donde entran los procesos de gestión humana, teniendo en cuenta que dicha área implementa los procesos directamente con los colaboradores y de esta manera, permite una adecuada transición entre los antiguos y nuevos procesos de cambio. Las sociedades se han visto en la necesidad de aceptar o implementar cambios basados en la globalización, el uso de la tecnología, la competitividad, entre otros aspectos. Todo esto debido a las exigencias de los clientes y la demanda del mercado en general, teniendo en cuenta que si no se realizan los ajustes, las organizaciones pierden vigencia, competitividad y por ende, tienden a desaparecer.

Cabe anotar que el tipo de modelo de gestión humana utilizado determinará el nivel de aceptación entre los colaboradores y los niveles directivos, por ende su impacto en el medio. Debido a todos los cambios que se han ido implementando, la gestión humana ha ido, a su vez, recuperando imagen ante los colaboradores y la alta gerencia, ya que la idea generalizada era que desde este departamento no se hacía mayor cosa, lo identificaban sólo con nómina y seguridad social. Todo esto hace suponer que dicha área tendía a desaparecer o fusionarse.

Por todo lo anterior surge la pregunta:

¿De qué manera se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de gestión humana?

CAPITULO 2

JUSTIFICACION

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado con el fin de identificar de qué manera se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de gestión humana.

Para hablar de la importancia de los modelos de gestión humana, es necesario tener presente el papel fundamental de las organizaciones en la sociedad, ya que las empresas son consideradas la principal fuente de recursos para los seres humanos y el segundo núcleo después de la familia (Furnham, 2002). Desarrollar los procesos de gestión humana es parte de la cultura de una empresa y su implementación implica toda una política y re direccionamiento en toda la organización. Es en este aspecto que cobra vital importancia el cambio organizacional, este pretende crear nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios traducidos en comportamientos organizacionales deseados, la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas. Las organizaciones y los individuos cambian continuamente es por eso que su implementación es de cuidado y requiere unos parámetros.

Con este trabajo se busca establecer los factores que han influenciado en los modelos de gestión humana, analizando su implementación. Por lo cual se pretende una visión clara a nivel estratégico en la toma de decisiones. Todo lo anterior basado en una revisión bibliográfica actualizada de carácter descriptivo. Finalmente se pretende conocer ampliamente los modelos de gestión humana, los procesos de cambio que se han desarrollado, lo cual permitirá utilizar dicho conocimiento como herramienta para el mejoramiento de las competencias.

CAPITULO 3

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Determinar cómo se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de gestión humana por medio de una revisión bibliográfica actualizada, con el fin de identificar, comparar y proponer una metodología de implementación en la gestión del cambio en las organizaciones.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir los modelos de gestión de humana.
- Comparar los modelos de gestión humana con una visión crítica y reflexiva.
- Identificar como se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de gestión humana.
- Proponer una metodología para implementar la gestión del cambio en las organizaciones.

CAPITULO 4

MARCO DE REFERENCIA

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Legal

En Colombia, la Gestión del Talento Humano tiene bases jurídicas y legales que emanan desde La Constitución Política de 1991 orientadas al sector público, al establecer en el Título III los lineamientos concernientes a la Función Pública que tiene a su cargo los procesos de selección, nombramiento y ascenso para el servidor público.

Con la Ley 909 de 2004 se reglamenta lo dispuesto por la Constitución Política respecto a la Función Pública. Esta ley establece en el artículo 1° como uno de los criterios “La profesionalización de los recursos humanos al servicio de la Administración Pública”, para tal fin, define herramientas como: perfiles de los empleos, perfiles de competencias, definición de cuadros funcionales para las agrupaciones de empleos que faciliten la gestión de los recursos humanos en cada entidad, establece los procesos de ingreso y ascenso, capacitación y evaluación del desempeño y retiro de los servidores públicos. En conjunto, todas estas herramientas no se alejan de lo propuesto por el modelo de gestión por competencias, cuyos lineamientos se describirán más adelante.

Aunque los lineamientos legales para la gestión del talento humano en el sector público son claros, no sucede lo mismo para el sector privado, sin embargo, la competitividad en el mercado le exige cada día a las entidades de carácter privado, generar estrategias para gerenciar sus recursos humanos, de tal forma que puedan generar productos o servicios con excelencia, independiente del sector al que pertenece: salud, educación, comercial, financiero, etc.

Código sustantivo de trabajo: Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otras.

Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia. Esta contempla aspectos fundamentales: se da en contexto de entrada la apertura económica y modernización productiva en Colombia; su principal propósito fue liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas colombianas en el nuevo modelo económico de globalización; se crea la figura de los fondos de

cesantías para administrar las cesantías de los empleados y con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando el sector financiero. Todo lo anterior es vigilado por la superintendencia financiera de Colombia; A lo largo de 1990 a la fecha se han introducido reformas al código sustantivo del trabajo como: implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación, en detrimento de los trabajadores.

Ley 100 de 1993: El sistema de seguridad social integral vigente en Colombia, fue instituido por la ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del sistema de protección social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. Esta ley fue expedida por el congreso de Colombia y se divide en cuatro secciones que se refieren a los componentes principales del sistema. El primer libro: trata sobre el sistema general de pensiones. El segundo libro: trata el sistema general de seguridad social en salud. El tercer libro: trata el sistema general de riesgos profesionales. Denominación modificada por la ley 1562 de 2012 a "sistema general de riesgos laborales". El cuarto libro: trata de los servicios sociales complementarios.

Resolución 2013 de 1986: Resuelve que todas las empresas e instituciones públicas o privadas que tengan a su servicio 10 o más trabajadores, están obligadas a conformar un comité paritario de salud ocupacional (copaso). El artículo 35 del decreto 1295 de 1994 establece para empresas de menos de 10 trabajadores, la obligación de nombrar un vigía ocupacional.

Resolución 614 de 1984: Este decreto determina las bases de organización y administración gubernamental y privada de la salud ocupacional en el país para la posterior, constitución de un plan nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Resolución 1016 de 1989: Por medio de esta resolución se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

4.2. Marco Teórico

Cambio Organizacional: El cambio organizacional puede llegar a ser complejo ya que consume tiempo, y las organizaciones enfrentan muchos retos con su implementación, sin embargo el cambio es necesario, tienen ventajas las organizaciones flexibles, adaptables tienen una ventaja competitiva frente a otras rígidas y estáticas. El manejo del cambio se ha convertido en un punto de referencia para las organizaciones eficaces (Weick & Sutcliffe, 2007).

Por otro lado es definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1992).

Presiones Para El Cambio: Durante los últimos 10 años, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo ha tratado de cambiarse a sí misma, algunas más de una vez. Sin embargo, por cada cambio que se ha visto coronado por el éxito hay también un fracaso destacado.

La variedad de presiones para el cambio es casi infinita, sin embargo tres de las más importantes situaciones o aspectos ha influenciado en las organizaciones y son: la globalización de los mercados, la difusión de la tecnología, la información y de redes de computación, y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones.

Globalización: las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedente, es decir, los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea posiciones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, pero para competir con eficacia en ellos, las empresas frecuentemente deben transformar su estructura, cultura y operaciones (Gupta & Govindarajan, 2001).

Tecnología de la información: para hacer frente a la competencia internacional hace falta una flexibilidad de la que frecuentemente carece las organizaciones tradicionales. Por fortuna la revolución en la tecnología de la información permite, que muchas de ellas alcancen la flexibilidad necesaria. La tecnología de la información (TI) comprende redes de computadoras (muchas de ellas complejas), sistema de comunicaciones a control remoto (Pearlson & Saunders,

2001). La tecnología de la información una influencia radical en los empleados individuales, equipos y organizaciones. Los expertos que han estudiado su impacto en las organizaciones han hecho notar que la TI: Cambia casi todo lo que se refiere a una compañía: su estructura, productos, mercados y sus procesos; Incrementa el valor de los activos invencibles como el conocimiento, competencias y capacitación. Democratiza una compañía porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa; Incrementa la flexibilidad del trabajo al permitir que más gente trabaje en casa, en el camino o en horarios que le acomoden. Permiten que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas alrededor del mundo.

Sin embargo, los posibles efectos de la TI no son todos uniformemente positivos. Las organizaciones que se apoyan en la tecnología avanzada son más vulnerables al sabotaje, espionaje y vandalismo. Aún más, la TI puede crear nuevas divisiones sociales (por ejemplo, el usuario de computadoras en contraste con el no usuario, el diestro en estos asuntos en contraste con el torpe), a pesar de que integre a la gente. Si ha de alcanzarse todo el potencial de las TI, los empleados deben estar mejor educados, capacitados y motivados que en cualquier otro tiempo de la historia. Sin embargo, la sabiduría y la intuición siguen siendo esenciales para la buena administración y el tener más información con más rapidez no puede sustituir un buen criterio y el sentido común.

La naturaleza cambiante de la fuerza laboral: además de enfrentar los retos planteados por la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante.

En la actualidad se maneja un alto número de personas con trabajos temporales y equivalen a más de la mitad de la población en una organización. La fuerza laboral eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratista y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. De acuerdo con algunas fuentes casi el 25% de los trabajadores estadounidense cabe ahora dentro de estas categorías (Furnham, 2002). Los expertos esperan que estos porcentajes sigan elevándose, en tanto que las empresas encuentren que pueden operar con eficiencia y eficacia con un núcleo más pequeño de trabajadores permanentes que se complementa como un grupo cambiante de ayuda temporal y ahorra dinero al no tener que pagar prestaciones a los empleados (Furnham, 2002).

La fuerza de trabajo es cada vez mejor educada esta menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque estos cambios no disminuyen la motivación para trabajar, continuara afectando las recompensas que las personas desean obtener del trabajo, y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de su vida. La calidad de vida laboral (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo (Cohen, Chang, & Ledford, 1997).

Tipos De Cambio Organizacional: Tal como se planteó en las distintas definiciones de cambio, este resulta complejo ya que comprende un considerable tiempo, y las organizaciones enfrentan muchos retos con su implementación, es por tal motivo que se hace necesario diferentes tipos de cambio. Es importante diferenciar entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio que plantea en forma deliberada los integrantes de la organización.

El cambio organizacional planteado representa un esfuerzo intencional de administradores y planteados para mejorar el funcionamiento de equipos departamentos, divisiones toda una organización en alguna forma importante (Weber & Beer, Revisión 2000). Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el económico y el desarrollo organizacional (Beer & Nohria, 2000).

El Enfoque Económico: En 1994, Al Dunlap se convirtió en el director general de Scott Peaper, empresa que estaba en problemas financieros. Cuando Dunlap asumió el puesto, de inmediato despidió a once mil empleados. El basó sus metas en el rendimiento financiero, se planteó la meta de desarrollar personal, Dunlap creía que esa sola meta concentraba toda la atención de los empleados. No hizo partícipe a otros gerentes y dejó claro que él era el comandante en jefe.

También despidió a muchos miembros del equipo de administración superior y reclutó nueva gente que creía en su propósito: restaurar la riqueza de los accionistas. Dunlap los trajo a la organización prometiéndole incentivos financieros, básicamente opciones de acciones, sin la compañía regresaba a los números negros. Se limitó a dar instrucciones de que siguieran sus órdenes poco después de dar esos pasos, Dunlap vendió varios negocios, pero conservo los negocios esenciales de productos de consumo. Vendió la división de productos de papel Scott a su competidor de largo tiempo, Kimberly-Clark. En 15 meses, Dunlap se las arreglo para regresar a Scott a la rentabilidad, haciéndose rico Dunlap y accionistas de la compañía.

Prácticamente todos los esfuerzos de cambio de Dunlap se centraron en cambiar la estrategia y estructura de la compañía. Dunlap renunció inmediatamente después de cobrar su bono y dejó a Scott-paper luchando sin su liderazgo para competir en los negocios en los cuales él había comprometido la participación en su empresa (Beer & Nohria, 2000).

Enfoque de desarrollo organizacional: Este enfoque es lo opuesto del enfoque económico. Cuando Andrew Sigler asumió el puesto de director general de Champion Internacional (una compañía fabricante de papel y productos forestales). Se reunió con sus administradores superiores y muchos empleados para ayudarlos a desarrollar una nueva visión para la compañía. Llamado el ChampionWay, los valores claves de esa perspectiva incluían la participación de todo el personal en el mejoramiento de la compañía, un trabajo justo a todos los empleados, a las comunidades en el vecindario de sus plantas y la apertura y veracidad en la compañía.

El énfasis en los valores pretende crear un vínculo emocional con la empresa, que es esencial para el compromiso. Si los empleados se comprometen con la organización, no serán necesarios los sistemas de control de arriba abajo. El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas.

Este enfoque del cambio recalca pedir a los empleados que examinen el porqué de la estructura y a su vez como los empleados se motivan si los directivos los incluyen en la administración o el manejo de la compañía. Ante esto en Champion se usaron sistemas de pagos basados en las habilidades para apoyar una alta participación y el trabajo en equipo. Andrew Singler renunció poco antes de que la compañía Internacional Paper en el 2000, esta empresa realizó una operación de 6.7 mil millones de dólares durante el periodo de Singler, traduciéndose en que Champion se vendiera a un múltiplo de 1.5 veces su valor de mercado en el 1981, cuando inició este programa (Weber & Beer, Revisión 2000).

Modelos de gestión del talento humano: Según la Price Waterhouse (2002), en el desarrollo de las áreas de talento humano existen algunos vacíos que no han permitido su plena integración con el objeto de la organización, tales como la dificultad de los gerentes para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana. Sin embargo, la Price

Waterhouse también encontró que la inversión en recursos humanos produce efectos positivos sobre la productividad.

A pesar de todo esto, estudios posteriores, como el de AON Consulting (2002), indicaban un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico.

Se ha concluido que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social (Calderón, 2010).

Otro estudio, realizado por Boston Consulting Group (2008), establece cinco temas críticos para el área de gestión humana hacia el año 2015, por ser muy importantes hacia el futuro y tener poco desarrollo actual: gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida-trabajo, convertir los recursos humanos en socio estratégico de la empresa, desarrollar el aprendizaje organizacional y fundamentar la gestión del cambio y de las transformaciones organizacionales. Son estas tres últimas donde más se ha avanzado en Colombia, según los autores.

Los cambios en el contexto empresarial y social han sido un punto fuerte de presión para que se comenzara a modificar la concepción de la gestión humana, pasando de las prácticas comunes de administración de personal a implementar importantes políticas de cambio que le permitan ser parte fundamental en el desarrollo de una organización.

Dentro de los modelos existentes de gestión humana se encuentran: administración científica: basada en los resultados, considerando al hombre como un ser racional y económico; El modelo humanismo industrial: liderado por Abraham Maslow, el cual fue el primero en hablar en términos de motivación y eficiencia; el modelo de administración por objetivos; modelo de Max Weber: enfoque administrativo meramente burocrático y cuya orientación era hacia el control sobre los empleados; Henry Mintzberg: menciona la importancia de la comunicación, modelo de Harper y Lynch, modelo de Werther y Davis, modelo de Zayas, entre otros.

CAPITULO 5

DISEÑO METODOLÓGICO

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de estudio

Mediante este trabajo se busca realizar un estudio o investigación de tipo descriptivo, abarcando de este modo el segundo nivel de conocimiento.

Por consiguiente se trata de una investigación de carácter descriptivo, la cual consiste en realizar revisión bibliográfica con el fin de tener variedad de conceptos respecto a una tema, en particular el tema gestión del cambio organizacional como herramienta de la gestión humana.

5.2. Métodos de investigación

Para la realización de esta monografía, se acudirá a diferentes métodos de investigación, haciendo una especie de mezcla entre ellos. Se utilizará en primera instancia, el método inductivo para recolectar la información requerida y obtener las bases del estudio; en segundo lugar, el método de análisis, para sacar las conclusiones y establecer las premisas que luego permitan señalar los aspectos que lleven a sintetizar las ideas que permitan lograr el objetivo general de este Informe Final de Investigación (IFI).

5.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Se utilizaran fuentes secundarias basadas en toda información escrita que se pueda recolectar.

5.3.1. Fuentes Secundarias

Se recurrirá a teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como: Frederick Taylor, Elton Mayo, Max Weber, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, ya sea través de libros, revistas y demás documentos que puedan arrojar la información necesaria. Esto sin mencionar la valiosa ayuda que en nuestros tiempos presta la web.

5.4. Tratamiento de la información

Una vez obtenida la información se analiza y determina lo más relevante con miras al logro de los objetivos. Luego se procesa y resume de manera práctica y concreta. También puede recurrirse al uso de tablas y gráficos para sintetizar la información.

CAPITULO 6

DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTION HUMANA

6. DESCRIPCION DE LOS MODELOS DE GESTION HUMANA

El interés por la forma en que se gestiona el talento humano inicia con la revolución industrial y el surgimiento del nuevo modelo de producción, lo que generó situaciones hasta el momento desconocidas: una revolución tecnológica que permitió la producción en serie, una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, entre ellos la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera (Calderón, Naranjo, & Alvarez, 2011).

Lo anterior produjo una serie de situaciones que afectaban al trabajador:

1. Choque entre los intereses del empresario y del obrero
2. Las condiciones de trabajo afectaban la salud física y mental del trabajador
3. El comportamiento en el sitio de trabajo afectaba la productividad

Por lo tanto, la gestión humana se centró en buscar la paz industrial; desarrollar hábitos y carácter de los trabajadores; y controlar ritmos de producción (Calderón, Naranjo, & Alvarez, 2011).

Todo esto hizo que surgieran profesionales que se interesaran por estudiar el tema, y legar los resultados de su estudio o investigación a las generaciones futuras a través de sus teorías.

Son varios los modelos que se han trabajado a lo largo de la historia de la Administración de los Recursos Humanos y que ahora llamamos Gestión Humana, y todos ellos se basan en los estudios realizados por estos teóricos. En este capítulo se describirá cada uno de estos modelos de modo que se pueda entender en qué consistía cada uno y de qué manera se implementaba.

6.1. Administración Científica

Su autor fue Frederick Winslow Taylor (ingeniero mecánico y economista norteamericano), y éste consideraba que la Administración Científica era una revolución mental completa, donde se aplicaba el método científico a todas las experiencias que se conocen o se investigan con respecto a la administración y que esto implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la empresa. (Reyes Ponce, 2004)

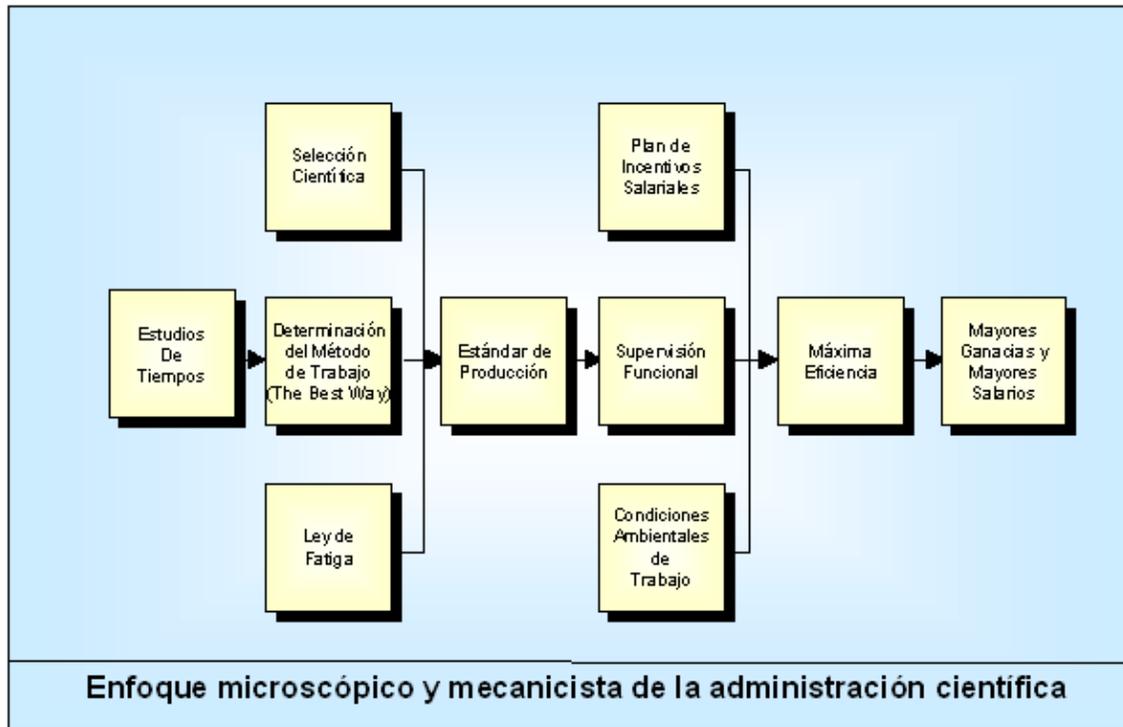
Taylor consideraba que la aplicación del método científico a la administración servía para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, sustituyendo el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua. (Reyes Ponce, 2004)

Taylor marca cuatro principios generales de la administración (Reyes Ponce, 2004):

- Reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo.

- La selección y entrenamiento científico de los trabajadores.
- La cooperación de los trabajadores con los métodos científicos para cumplir su trabajo.
- Una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores, asumiendo los primeros la planeación y organización detallada de los trabajos y limitándose los segundos simplemente a hacer lo que les señalan aquellos, cuya misión está dirigida de manera precisa a lograr esa mayor eficacia.

Figura 6.1.1. Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.



Fuente: Frederick Winslow Taylor. María Fátima Pestana

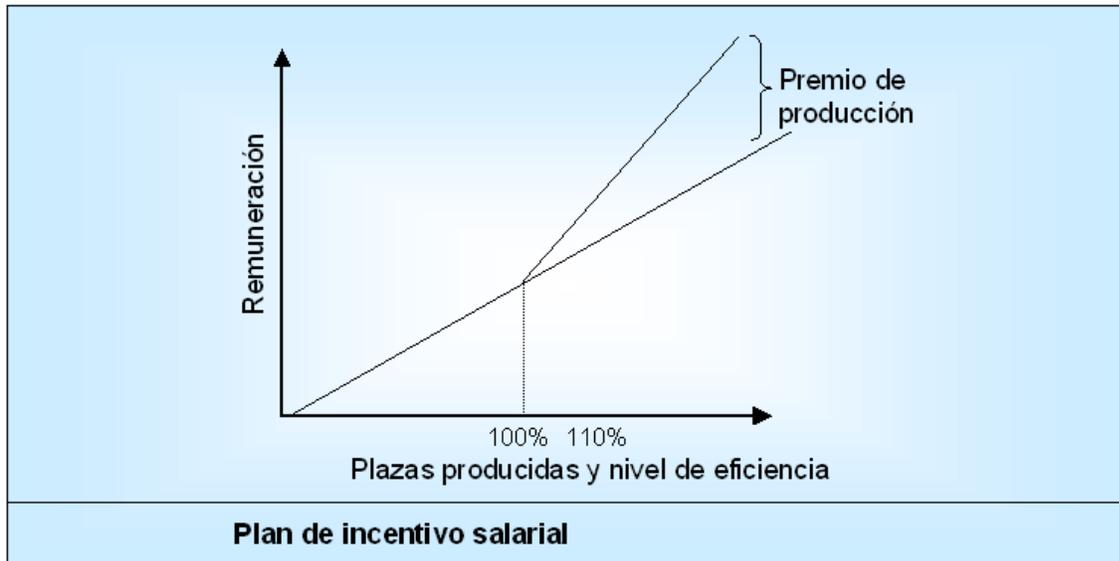
Otro aspecto de los estudios microeconómicos de Taylor fue el relacionado con los incentivos. Él consideró que la motivación era indispensable para que los trabajadores dieran su máximo de ayuda, e ideó un sistema de salarios, el que dividió en tres partes (Reyes Ponce, 2004):

- Antes de alcanzarla norma, la cual se fijaría técnicamente, en este caso se pagaría como un salario a destajo, pero castigado, o sea bajando un poco al que normalmente debería pagarse por pieza antes de alcanzar la norma.

- Al alcanzar la norma, de manera automática se daría una bonificación que llevaría al salario hasta un 125% de lo que normalmente debería pagarse.
- Posteriormente recibiría un salario con tasas elevadas, lo que significa que el salario crecería de manera más rápida que el rendimiento.

De esta manera, Taylor 1) penaliza al trabajador que no alcanza la norma; 2) estimula fuertemente al trabajador que se acerca a la norma, pues con un poco más de cuidado o esfuerzo logra superar la remuneración normal en un 25%; y 3) estimula al trabajador que ha superado esa norma para que llegue a muy altas producciones, pagándole salarios más elevados del considerado normal para esa tarea. (Reyes Ponce, 2004)

Figura 6.1.2. Plan de incentivo salarial



Fuente: Frederick Winslow Taylor. María Fátima Pestana

Entre los numerosos principios defendidos por los ingenieros de la administración científica, los más importantes son (Chiavenato, 2004):

1. *Principio de Planeación*: Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.

2. *Principio de Preparación:* Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
3. *Principio de Control:* Controlar el trabajo para cerciorarnos de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
4. *Principio de la Ejecución:* Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

En términos generales la Teoría Científica de la Administración hizo aportes significativos a lo que por entonces se denominaba “administración de personal”, dentro de los cuales se encuentran:

- La división del trabajo
- La selección y entrenamiento científico del trabajador
- Aplicación de un sistema salarial equitativo

6.2 Teoría Clásica

La Teoría Clásica de la Administración nace en Europa en 1916, más exactamente en Francia, y fue desarrollada por el ingeniero de minas Henry Fayol. Y éste se basó en la estructura organizacional más que en procesos o cualquier otra cosa, por esta razón solo se mencionarán los puntos que se relacionen con la gestión humana.

Según Fayol los 14 principios generales de la administración son (Chiavenato, 2004):

1. *División del trabajo:* Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad:* Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina:* Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando:* Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5. *Unidad de dirección*: Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. *Remuneración del personal*: Debe haber (en cuanto a retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización*: Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar*: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden*: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. *Equidad*: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal*: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. *Iniciativa*: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo*: La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

En estos principios se puede notar la relación entre empresa y trabajador.

Sin embargo, comienza a surgir la necesidad de ver las cosas de modo distinto, de un modo más humano, ya que estas escuelas, se dice, “deshumanizaron” el trabajo y es entonces que comienza a surgir la Teoría de las Relaciones Humanas.

6.3 Escuela de las Relaciones Humanas

El Enfoque Humanista surge con la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930 y ésta tuvo sus orígenes en los siguientes hechos (Chiavenato, 2004):

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones

industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo de la administración.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación del Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

Esta teoría también se conoce como Escuela Humanística de la Administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano.

En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos (Chiavenato, 2004).

En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera que atendía a los trabajadores cuando sufrían accidentes de trabajo o tenían algún otro problema de salud. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación (Chiavenato, 2004).

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y le eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929 (Chiavenato, 2004).

Los estudios de Hawthorne, tuvieron un efecto importante sobre las ideas de administración relacionadas con el rol de las personas en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, que los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador, y que el dinero es un factor menor en la determinación de la productividad, comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad de que las conclusiones originaron un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano y la administración de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2010).

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes (Administrativas, 2012):

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo.

En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.

Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado

trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

Otros autores que cumplieron un papel importante en la Escuela Humanística fueron los siguientes:

Mary Parker (1868-1933)

Graduada en la universidad de Harvard en Filosofía, historia y ciencias políticas, sus experiencias como educadora y asesora en empresas comunitarias le dieron bases para escribir varios estudios acerca de la administración dinámica como profesión, en la cual destacó la sociedad occidental como la que tiene la administración más dinámica de las empresas (Administrativas, 2012).

A Mary Parker se le deben aportes muy significativos en la teoría de las relaciones humanas, en especial al enfoque psicológico de la administración pues la psicología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización. Ella formuló también una serie de principios y postulados (Administrativas, 2012):

-Principio de contacto, en el cual se logra mejorar coordinación mediante relaciones directas entre las personas que configuran un grupo de trabajo, además si un jefe hace participar a los colaboradores dentro del proceso de planeación, logra mayores y mejores resultados que si les entrega todo planificado para su ejecución.

-Principio de Relaciones Recíprocas, las actividades que ejecutan un grupo de personas dentro de la empresa establece relaciones con los miembros de trabajo esto hace que se constituyan en una parte del otro y se establezca una interacción que pone en movimiento todo el engranaje empresarial.

-Principio de la ley de la situación, dice que hay varias maneras de llegar a resolver distintas problemáticas dentro de la empresa, que no existe una forma fija de resolver los problemas, lo importante es llegar a la solución de éstos.

-Principio de control sobre los hechos, habla que a medida que se perfecciona el trabajo el control sobre este se hace menos personal y los resultados son más efectivos, la motivación y el liderazgo juegan un papel muy importante en la productividad de las empresas.

Chester Barnard (1886-1961)

Autor americano, se graduó en Harvard, trabajo como ejecutivo de empresas gran parte de su vida, contemporáneo de Elton Mayo, propuso una nueva teoría acerca de la cooperación humana dentro de la organización (Administrativas, Guía Teorías Administrativas, 2012). Escribió varios libros entre los cuales se destacan (Administrativas, 2012):

-“Las funciones del ejecutivo” publicado en 1938 y “Organización y Gerencia” en 1948.

Entre los principales aportes de Chester Barnard, se encuentran (Administrativas, 2012):

- a) Los seres no actúan aisladamente sino por interacciones con otros seres humanos.
- b) En la interacción humana ambas partes se influyen mutuamente a esto se le llama relaciones sociales.
- c) La interacción humana surge de la necesidad que cada ser humano tiene de superar sus propias limitaciones, estas son de carácter biológico, físico, psicológico y social.
- d) Las limitaciones de los seres humanos los hacen formar parte de grupos sociales para interactuar y aprender de estos.
- e) Los grupos sociales existen cuando se reúnen estas condiciones: objetivos comunes, deseo de cooperación e interacción entre las partes, la tendencia a la cooperación es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo; ésta lo compele a ser eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema que se encuentra inmerso.
- f) Para Barnard, la autoridad requiere que el subalterno comprenda a cabalidad la orden y concluya que está de acuerdo con los objetivos de la organización, con sus propios intereses y que, además, pueda darle cumplimiento, porque tiene las características mentales, intelectuales y físicas que se requieren.
- g) Chester Barnard concluyó que el ejecutivo aparte de las funciones fundamentales que tiene, como planear, organizar, motivar y controlar, tiene una nueva responsabilidad en la sociedad actual: Desarrollar su eficiencia como planificador social.

Ordway Tead

Este autor escribió en 1918 la obra *Instincts in Industry*, en la cual trató de demostrar que además de la organización racionalizada del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas como por ejemplo, las ambiciones y los temores de los operarios. Tead afirmaba que la

administración es un arte y que el administrador debe ser un maestro, una especie de educador que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana logre la colaboración de los trabajadores, elemento indispensable en esta época altamente industrializada. Dice que el jefe debe ser un líder, un agente moral y un símbolo de la democracia en cada organización y no oculta que en la empresa se debe trabajar en forma participativa y no autoritaria (Administrativas, 2012).

6.4. Teoría de la Motivación Humana

Los autores más destacados que han intentado explicar la motivación humana son (Gross, 2009):

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.
2. Teoría del factor dual de Frederick Herzberg.
3. Teoría de los tres factores de David McClelland.
4. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.
5. Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.
6. Teoría ERC de Clayton Alderfer.
7. Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
8. Teoría de la Equidad de Stacey Adams.

6.4.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Abraham H. Maslow (1908-1970), argumenta que todas las necesidades se pueden jerarquizar empezando por las necesidades físicas: el aire, el alimento y el agua. Le siguen cuatro niveles de necesidades psicológicas: la seguridad, el amor, la estima y la autorrealización. Maslow argumenta que las necesidades superiores son tan reales y tan esenciales a la condición humana como la necesidad de comer (Maslow, 1991).

Maslow trata las diferencias entre necesidades superiores e inferiores dentro de una jerarquía de las mismas. Argumenta que las superiores son desarrollos de evolución tardía y que también se desarrollan tarde en cada individuo. Las necesidades superiores son menos exigentes y se pueden retrasar en el tiempo. La satisfacción de las necesidades superiores depara más felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo. Así mismo requiere un entorno externo más apropiado (Maslow, 1991).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo

nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. (Quintero, 2007)

Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. (Quintero, 2007)

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal. (Quintero, 2007)

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. (Quintero, 2007)

Necesidades de estima: Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. (Quintero, 2007)

Maslow propuso dos necesidades de estima, una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad. (Quintero, 2007)

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica;

de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. (Quintero, 2007)

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Figura 6.4.1.1. Pirámide de las necesidades de Maslow

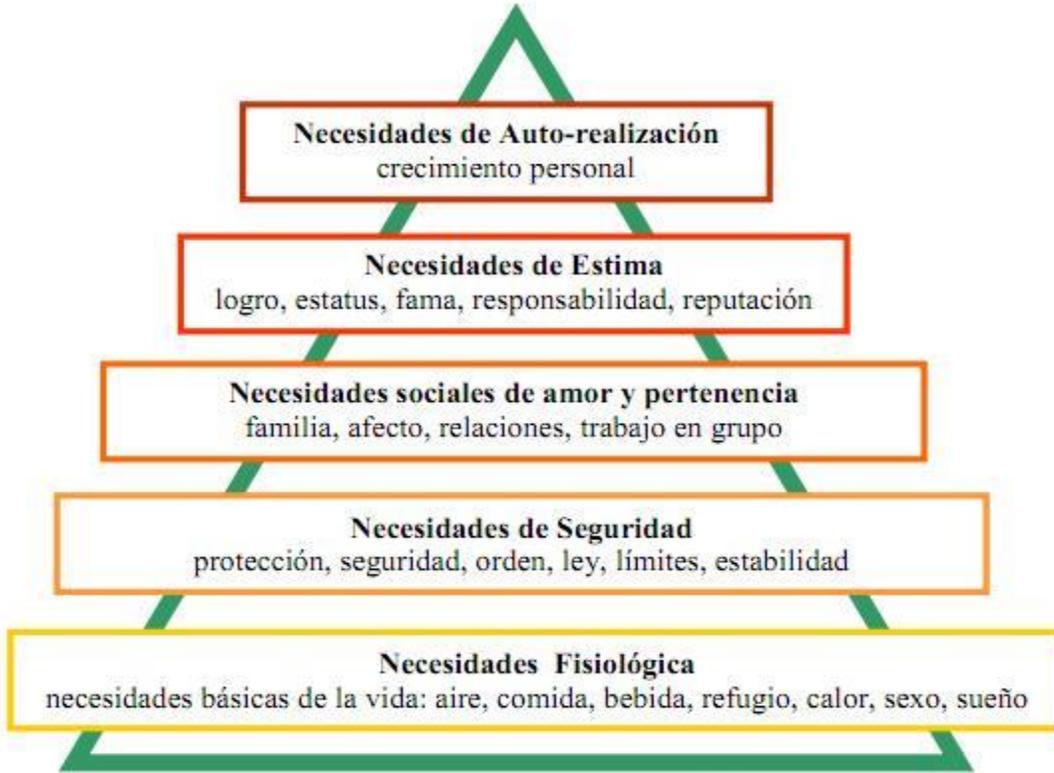


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Fuente: J. Quintero (2007)

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero, 2007).

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero, 2007).

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas

necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero, 2007).

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero, 2007).

El estudio de Maslow de la naturaleza humana le llevó a muchas conclusiones que incluían estas ideas básicas (Maslow, 1991), se mencionan las que nos interesan:

1. Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.
2. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro.
3. La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.

En 1968 Maslow comentaba que la revolución dentro de la psicología que él encabezaba se había establecido sólidamente y que estaba empezando a ser utilizada, especialmente en la educación, la industria, la religión, la organización y la empresa, la autorrealización y el autoperfeccionamiento (Maslow, 1991).

6.4.2. Teoría del factor dual de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) formuló la llamada teoría de los dos factores, en ella expone que existen factores que actúan en el comportamiento humano hacia el trabajo, donde la necesidad de progresar se manifiesta a través de la ocupación como fuente de desarrollo personal (Flores, 2005).

La idea de Herzberg era producir condiciones satisfactorias en el ambiente del trabajo y evitar que se originen aquellas que sean insatisfactorias (Flores, 2005).

Dicha teoría se basa en los siguientes aspectos (Flores, 2005):

Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos:

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estos factores higiénicos, por ser administrados y decididos

por la empresa, están fuera de control de las personas. Los principales factores de este tipo son: el sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones entre la empresa y los individuos que en ella trabajan. Son factores de contorno que circundan al individuo.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados. Por el contrario, cuando los factores extrínsecos son pésimos provocan la insatisfacción de los empleados.

Factores Motivacionales o factores Intrínsecos:

Estos factores están bajo el control del individuo pues está relacionado con aquellos que él hace y desempeña. Los factores Intrínsecos involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento humano, es mucho más profundo y estable. Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o satisfactores. Por otro lado la insatisfacción en el cargo es función del contexto, del ambiente de trabajo, del sueldo y del contorno en general que rodea al cargo: son los factores higiénicos o insatisfactores (Florencia, 2005).

Para incentivar la motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo o de tareas que consiste en la sustitución de tareas simples por otras más complejas. Este enriquecimiento de tareas puede hacerse verticalmente (agregando tareas más complejas a las más simples u horizontalmente agregar tareas diferentes pero en el mismo nivel de complejidad) (Florencia, 2005).

6.4.3. Teoría de los tres factores de David McClelland

La teoría de los tres factores o necesidades según David McClelland (1917-1998) afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo (Robbins, 2005). Estas tres necesidades incluyen (Gross, 2009):

Necesidad de Logro (n.LOG): Es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar

actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Necesidad de Poder (n,POD): Es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo. La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus.

Necesidad de Asociación o Pertenencia (n.ASO): La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

McClelland citado por Kreitner & Kinicki (1997), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte n,ASO socava la objetividad del gerente, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones (Gross, 2009).

Una fuerte n,POD producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con n,POD produce que la gente se sienta atraída por el rol del líder, este tipo de gerente con n, POD sin embargo, no posee la flexibilidad requerida ni un don de gentes (Gross, 2009).

McClelland (1965) argumenta que las personas con n,LOG son los mejores líderes, aunque puede existir una tendencia a demandar mucho de su personal bajo la creencia de que dicho personal son todos como él, altamente motivados por el logro y los altos resultados, cosa que no siempre se manifiesta en el personal (Gross, 2009).

6.4.4. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1906-1964)

6.4.4.1. Teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el Control

En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humanas (McGregor, 1994):

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia por el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Las personas aceptarán los premios y constantemente exigirán otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con el castigo.

3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.

La teoría X nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria. Estos supuestos no habrían persistido si no estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas. No obstante, en la industria y en otras manifestaciones de la vida social humana, pueden observarse fácilmente muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre (McGregor, 1994).

Gracias a los avances de las ciencias sociales, ha sido posible modificar algunas ideas sobre la naturaleza y la conducta humanas en el contexto organizacional, que resuelven y rectifican algunas contradicciones de la teoría X. Esta nueva formulación proporciona una base mejor para la predicción y el control del comportamiento humano en la industria (McGregor, 1994).

6.4.4.2. Teoría Y: La Integración de los Objetivos Individuales con los de la Organización

Los supuestos de esta teoría son (McGregor, 1994):

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de

- satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
 3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
 4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentemente humanas.
 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.
 6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias para la estrategia gerencial que son muy diferentes que las de la teoría X. Son dinámicas más que estáticas, ya que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subrayan la necesidad de adaptaciones selectivas más que la existencia de una forma absoluta de control. No están formuladas en función del denominador menos común que es el obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene posibilidades sustanciales (McGregor, 1994).

La teoría Y, sobre todo señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es

responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. Si los empleados son perezosos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y implica que las causas están en los métodos de organización y control de la gerencia (McGregor, 1994).

6.4.5. Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo (Robbins, 2005). Esta teoría incluye tres variables o relaciones (Robbins, 2005):

1. Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
2. Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia o atractivo de la recompensa es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo.

Esta explicación de la motivación podría parecer compleja, pero en realidad no lo es. Puede ser resumida en las preguntas: ¿qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño? Y, ¿puedo lograr realmente ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí? Y, ¿me ayuda a lograr mis objetivos? El hecho de que usted esté motivado para realizar un esfuerzo (es decir, trabajar) en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción de si cierto nivel de desempeño es necesario para lograr esos objetivos (Robbins, 2005).

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. Como resultados, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza así que los gerentes entienden por qué los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos.

Después de todo, deseamos recompensar a los individuos con las cosas que valoran como positivas. Además, la teoría de las expectativas destaca los comportamientos esperados. ¿Sabemos los empleados lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Por último la teoría tiene que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos determinan su motivación (nivel de esfuerzo) (Robbins, 2005).

6.4.6 Teoría ERC de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer (1940), de Yale University, remodeló la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC** (Robbins, 1995).

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización (Robbins, 1995).

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior (Robbins, 1995).

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo (Robbins, 1995).

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión, a una necesidad inferior (Robbins, 1995).

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior (Robbins, 1995).

6.4.7 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a mayor desempeño que la no retroalimentación (Robbins, 1995).

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno (Robbins, 1995).

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, entre más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone (Robbins, 1995).

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que

ha hecho y lo que desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero cuando la retroalimentación es autogenerada – cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso – es un motivador más poderoso que cuando se genera externamente (Robbins, 1995).

La evidencia es mixta con respecto a la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados. En algunos casos, las metas fijadas con la participación de los empleados produjeron un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaban mejor cuando su jefe les asignaba la meta. Pero una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como objetivo deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar. La resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en la fijación de las metas hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte (Robbins, 1995).

Se ha encontrado que además de la retroalimentación, existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. La autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Por último, esta teoría está restringida por la cultura, donde se supone que los subordinados serán razonablemente independientes, que los administradores y los subordinados buscaran metas que representen desafíos y que consideraran importante el desempeño, pero que el desempeño basado en las metas dependerá de la cultura de cada país (Robbins, 1995).

6.4.8 Teoría de la Equidad de Stacey Adams

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos **Aportes (A)** en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de **Resultados (R)** (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos

tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos **Rp** y **Ap** a los resultados y aportes propios, y **Rpr** y **Apr** a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(Rp/Ap) = (Rpr/Apr)$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(Rp/Ap) < (Rpr/Apr)$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general *disminuyendo sus aportes* o *incrementando sus resultados* por cualquier vía). Por último, si $(Rp/Ap) > (Rpr/Apr)$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, *incrementando sus aportes* o *disminuyendo sus resultados*) (Motivación, 2012).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden *modificar los aportes del referente*, *modificar los resultados del referente*, *cambiar el referente* o *cambiar la situación* (Motivación, 2012).

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización (Motivación, 2012).

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual (Robbins, 1995):

1. *Dado el pago por tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente.* Los empleados pagados por hora y asalariados generan una gran cantidad o calidad de producción, con el fin de aumentar el lado de la relación correspondiente al insumo y obtener la equidad.
2. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad que los empleados pagados justamente.* Los individuos a quienes se les paga a destajo incrementan su esfuerzo para lograr la equidad, lo que puede dar como resultado una mayor calidad o cantidad. Sin embargo, los incrementos en cantidad sólo incrementan la desigualdad, puesto que cada unidad

producida genera más sobre-pago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia el incremento de la calidad, en lugar de aumentar la cantidad.

3. *Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad.* Se reduce el esfuerzo, lo que origina una productividad menor o de menor calidad que la de los trabajadores pagados equitativamente.
4. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.* Los empleados pagados a destajo pueden conseguir la equidad, porque el intercambio de la calidad por la cantidad de producción da como resultado un incremento en la recompensa, con poco o ningún aumento en la contribución.

Estas propuestas han recibido apoyo, con unas pocas restricciones menores. En primer lugar, parece que las desigualdades creadas por un sobrepago no tienen un impacto muy significativo sobre el comportamiento, en la mayoría de las situaciones de trabajo. Parece ser que la gente tiene mucha mayor tolerancia a las desigualdades por sobrepago que por subpago, o pueden racionarlas mejor. En segundo lugar, no todas las personas son sensibles a la equidad (Robbins, 1995).

También es importante observar que, aunque la mayor parte de la investigación se ha enfocado en el pago, los empleados parecen buscar la equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales. Por ejemplo, se ha mostrado que el uso de títulos de alto estatus para el puesto, así como oficinas grandes y lujosamente amobladas, puede funcionar como resultado para algunos empleados en su ecuación de la equidad (Robbins, 1995).

6.5. Administración por Objetivos o Resultados

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una

“administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados (gerenciales, 2012).

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión (gerenciales, 2012).

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo (gerenciales, 2012).

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos (gerenciales, 2012).

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines (gerenciales, 2012).

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País (gerenciales, 2012).

La gestión por resultados, comprende (gerenciales, 2012):

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados;

- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades;
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados;
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios;
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones;
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

Beneficios de la Gestión por resultados (gerenciales, 2012):

- Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos

En la Gestión por Resultados se utilizan términos como (gerenciales, 2012):

Resultado: es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

Resultados a nivel de productos (o parciales): son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

Resultados a nivel de efecto (o final): es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel. Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.

Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo): son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

Riesgo: es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos.

Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto, de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos:

Indicadores: son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.).

6.6. Gestión por Competencias

6.6.1. Marco histórico

El entorno competitivo y de creciente incertidumbre que enfrentan las organizaciones de hoy, ha ameritado una reconsideración del rol fundamental que los profesionales en una organización asumen, para garantizar que los objetivos pautados como metas de desempeño para un rol, cargo o puesto puedan ser fácilmente identificados y caracterizados, a la vez que, alineados a la estrategia de negocios (Ballesta, 2009).

El concepto de competencias, aunque aplicado a los efectos de capacitación de personal fue acuñado por vez primera hacia 1920, en los Estados Unidos. Se considera que fue el psicólogo David McClelland en la década 1970, el primero en aplicar este concepto a la identificación y caracterización de conductas y comportamientos que permiten predecir un desempeño excelente en el sitio de trabajo. Su publicación “Testing for Competence rather than for Intelligence“, in American Psychologist, January 1973 ha sido una obra fundamental de referencia para otros autores (Ballesta, 2009).

El enfoque conductual de McClelland fue construido con base en los resultados de estudios de investigación desarrollados en el área motivacional, específicamente enfocados sobre las deficiencias conductuales vinculadas a rendimientos laborales bajos o insatisfactorios, que paulatinamente orientó a los procesos de calificación del personal y la caracterización de su desempeño laboral (Ballesta, 2009).

Aunque se han definido distintos sistemas de gestión por competencias, en función de la teoría psicológica subyacente (conductista, funcionalista o constructivista), distintos autores han coincidido que toda competencia puede ser correlacionada con conductas, actitudes y comportamientos que definen y caracterizan a patrones de desempeño exitoso en el sitio de trabajo (Ballesta, 2009).

A partir de 1990, la Gestión por competencias adquiere un renovado auge con el desarrollo de la disciplina de la Inteligencia Emocional, derivado del trabajo de investigación desarrollado por Daniel Goleman (Ballesta, 2009).

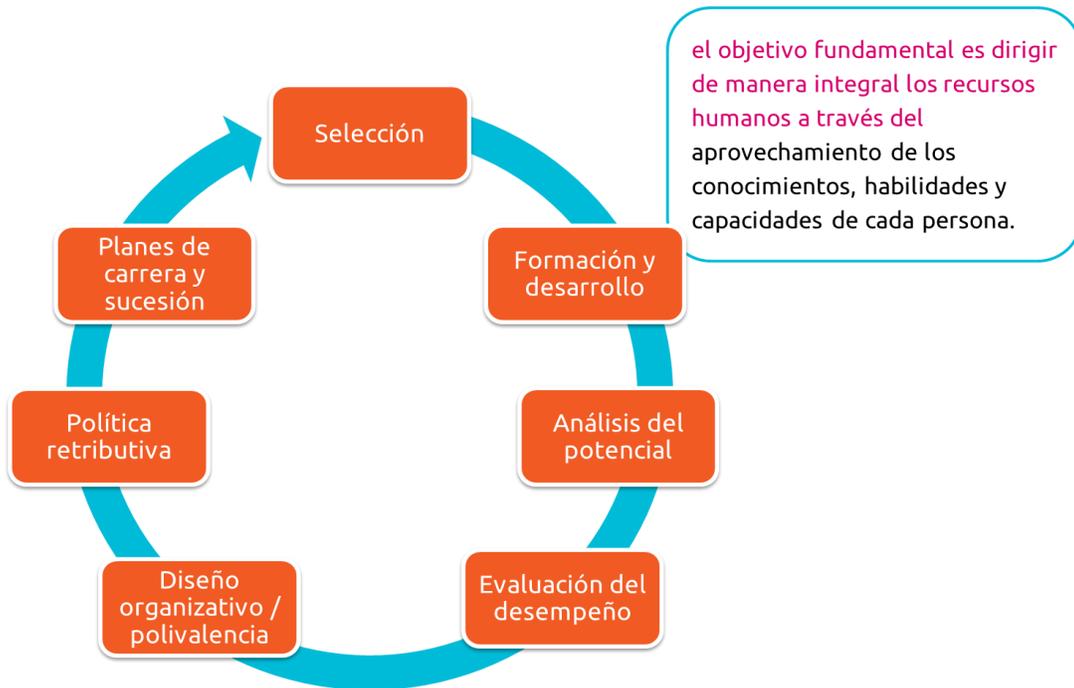
6.6.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con la estrategia de negocio, facilitando, a su vez, el desarrollo profesional de las personas (López, 2012).

Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la compañía. Esto es la gestión por competencias (López, 2012).

Un modelo de gestión por competencias permite evaluar y medir el rendimiento de las personas dentro de una organización. Ayuda a planificar las acciones formativas, los planes de carrera, las promociones internas dentro de la organización, en definitiva, a identificar y gestionar el talento. Ayuda a obtener gaps (brechas) de un colaborador vs. su job description (descripción de función) y en relación a cómo éste debe ser situado en una visión más estratégica a medio y largo plazo, y cómo solucionar estos gaps con diferentes acciones. Sirve como un indicador más en los planes de retribución de compañía (López, 2012).

Figura 6.6.2.1. Procesos de Recursos Humanos



Fuente: David López

CAPITULO 7

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTION HUMANA

7. COMPARACION DE LOS MODELOS DE GESTION HUMANA

Tabla 7.1. Comparación de los modelos de gestión humana

Modelo de Gestión Humana	¿En qué consiste?	Autores	Aporte
Administración Científica	<p>Es una teoría planteada por Taylor centrada en cuatro postulados: 1.Reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo. 2. La selección y entrenamiento científico de los trabajadores. 3. La cooperación de los trabajadores con los métodos científicos para cumplir su trabajo. 4. Una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores, asumiendo los primeros la planeación y organización detallada de los trabajos y limitándose los segundos simplemente a hacer lo que les señalan aquellos, cuya misión está dirigida de manera precisa a lograr esa mayor eficacia.</p>	Frederick Taylor	<p>En términos generales la Teoría Científica de la Administración hizo aportes significativos a lo que por entonces se denominaba “administración de personal”, dentro de los cuales se encuentran: 1. La división del trabajo 2. La selección y entrenamiento científico del trabajador. 3. Aplicación de un sistema salarial equitativo</p>
Teoría Clásica	<p>Se basó en la estructura organizacional más que en procesos o cualquier otra cosa, por esta razón solo se mencionarán los puntos que se relacionen con la gestión humana. Según Fayol los 14 principios generales de la administración son: División del trabajo 2. Autoridad y responsabilidad. 3 Disciplina. 4. Unidad de mando. 5. Unidad de dirección. 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. 7. Remuneración del personal. 8. Centralización. 9. Cadena escalar: 10. Orden.11. Equidad. 12. Estabilidad del personal. 13. Iniciativa. 14. Espíritu de equipo</p>	Henry Fayol	<p>Comienza a surgir la necesidad de ver las cosas de modo distinto, de un modo más humano, ya que esta escuela, se dice, “deshumanizaron” el trabajo y es entonces que comienza a surgir la Teoría de las Relaciones Humanas.</p>

<p>Escuela de las relaciones Humanas</p>	<p>En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos</p>	<p>George Elton Mayo- Mary Parker- Chester Barnard</p>	<p>Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.</p>
<p>Teoría de la Jerarquía de las necesidades</p>	<p>Argumenta que todas las necesidades se pueden jerarquizar empezando por las necesidades físicas: el aire, el alimento y el agua. Le siguen cuatro niveles de necesidades psicológicas: la seguridad, el amor, la estima y la autorrealización. Maslow argumenta que las necesidades superiores son tan reales y tan esenciales a la condición humana como la necesidad de comer</p>	<p>Abraham Maslow</p>	<p>Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción. 2. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro. 3. La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.</p>

<p>Teoría del factor dual de Frederick Herzberg</p>	<p>Expone que existen factores que actúan en el comportamiento humano hacia el trabajo, donde la necesidad de progresar se manifiesta a través de la ocupación como fuente de desarrollo personal. La idea de Herzberg era producir condiciones satisfactorias en el ambiente del trabajo y evitar que se originen aquellas que sean insatisfactorias</p>	<p>Frederick Herzberg</p>	<p>Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o satisficentes. Por otro lado la insatisfacción en el cargo es función del contexto, del ambiente de trabajo, del sueldo y del contorno en general que rodea al cargo: son los factores higiénicos o insatisficciones. Para incentivar la motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo o de tareas que consiste en la sustitución de tareas simples por otras más complejas. Este enriquecimiento de tareas puede hacerse verticalmente (agregando tareas más complejas a las más simples u horizontalmente agregar tareas diferentes pero en el mismo nivel de complejidad)</p>
<p>Teoría de los tres factores</p>	<p>Afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo, estas tres necesidades incluyen: Necesidad de Logro (n.LOG), Necesidad de Poder (n,POD) y Necesidad de Asociación o Pertenencia (n.ASO).</p>	<p>David McClelland</p>	<p>Afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo</p>

<p>Teoría X y Teoría Y</p>	<p>En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana: 1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. 2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización. 3. La repugnancia por el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Las personas aceptarán los premios y constantemente exigirán otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con el castigo. 4. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.</p>	<p>Douglas McGregor</p>	<p>La teoría Y, sobre todo señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. Si los empleados son perezosos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y implica que las causas están en los métodos de organización y control de la gerencia</p>
<p>Administración por Objetivos o Resultados</p>	<p>Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo (gerenciales)</p>	<p>Peter F. Drucker</p>	<p>1. Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos. 2. Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados. 3. Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización. 4. Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos</p>

<p>Gestión por Competencias</p>	<p>La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con la estrategia de negocio, facilitando, a su vez, el desarrollo profesional de las personas</p>	<p>Daniel Goleman</p>	<p>Un modelo de gestión por competencias permite evaluar y medir el rendimiento de las personas dentro de una organización. Ayuda a planificar las acciones formativas, los planes de carrera, las promociones internas dentro de la organización, en definitiva, a identificar y gestionar el talento. Ayuda a obtener gaps de un colaborador vs. Su job description y en relación a cómo éste debe ser situado en una visión más estratégica a medio y largo plazo, y cómo solucionar estos gaps con diferentes acciones. Sirve como un indicador más en los planes de retribución de la compañía</p>
---------------------------------	--	-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 8

**IDENTIFICACIÓN DE LA FORMA COMO SE HA IMPLEMENTADO LA
GESTION DEL CAMBIO EN LOS MODELOS DE GESTION HUMANA**

8. LA FORMA COMO SE HA IMPLEMENTADO LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA “CHANGE MANAGEMENT”

“Las organizaciones están formadas por personas y no se puede esperar que con acciones de estrategia organizacional se logre aumentar la flexibilidad, si los individuos que la integran no logran aumentar substancialmente su capacidad de cambio, al mismo tiempo”.

John Kotter (1996)

En la actualidad hay muchas teorías sobre la Gestión del Cambio y muchas de ellas provienen de John Kotter, catedrático contemporáneo de la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro Liderando el Cambio ha creado un modelo de ocho pasos donde se plantea una estrategia para acompañar la gestión del cambio a cualquier nivel y éste empieza con (Kotter, 1996):

1. Crear un sentido de Urgencia, donde se plantea que para que el cambio ocurra es necesario que la empresa lo desee, la urgencia debe construirse y debe alimentarse, Kotter afirma que para que el cambio ocurra es necesario que el 75% del personal debe “comprar” el cambio, antes de pasar a,
2. Formar una coalición Guía, Se debe formar un equipo de personas que lideren el cambio dentro de la empresa y que incluya puestos de experiencia e importancia logrando la construcción de la urgencia en torno a la necesidad del cambio, identificando las áreas débiles dentro del equipo logrando una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y niveles dentro de la empresa.
3. Crear una visión para el cambio, se deben determinar los valores para el cambio y crear la visión general y poder crear la estrategia y ejecutarla.
4. Comunique la Visión, se debe comunicar frecuentemente y con fuerza la visión de cambio y se debe predicar con el ejemplo.
5. Empoderar hacia la acción capacitar, se deben eliminar los Obstáculos tomando líderes o agentes de cambio a los cuales se debe reconocer y recompensar, además hay que identificar las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan asimismo se deben adoptar medidas para eliminar las barreras humanas o no.
6. Crear Victorias a Corto Plazo, Se debe lograr resultados dentro de un plazo corto, buscando proyectos de éxito seguros que se puedan implementar sin tocar aquellos que

son críticos para el cambio, reconociendo el esfuerzo de las personas que le ayudaron a alcanzar los objetivos.

7. Consolidar, no bajar la guardia, después de obtener el éxito analizar lo que salió bien y lo que se necesita para mejorar fijando metas para aprovechar el impulso de lo que ha logrado manteniendo las ideas frescas sumando mas agentes y líderes del cambio.
8. Haga que el cambio permee la cultura, el cambio debe formar parte de la cultura de la organización los procesos de cambio exitosos se deben repetir, se deben reconocer públicamente los principales miembros de la coalición original asegurando que el resto del personal nuevos y viejos se acuerden de sus contribuciones, asimismo se debe crear planes de sustitución para los líderes principales del cambio asegurando la continuidad y el mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo anterior la Gestión del cambio en las organizaciones logra que las transformaciones inicialmente se realicen en las personas y paralelamente en las organizaciones (Kotter, 1996).

Las empresas que logran éxito en los cambios corporativos tienen como común denominador que involucran a los empleados en el proceso aplicando análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) evaluando la situación de la empresa, sus capacidades y sus problemas (Kotter, 1996).

Empresas como Motorola, General Electric y Nissan- Renault, son ejemplos de la gestión de cambio con éxito utilizando la metodología 6 sigma, desarrollada en Motorola en 1986 y creada por Bill Smith, la cual se ha constituido en una estrategia de éxito empresarial dirigida hacia la satisfacción de los clientes logrando la perfección mediante la mejora del desempeño (Kotter, 1996).

Principios del Seis Sigma (Kotter, 1996):

1. Enfoque y comprensión hacia satisfacción del cliente
2. Toma de decisiones basada en datos y hechos no en opiniones
3. Control de procesos
4. Dirección Proactiva
5. Trabajo en equipo: interrelación e intercomunicación
6. Búsqueda de la perfección y tolerancia de fallos

Estas compañías lograron un cambio exitoso “tener un proceso para descubrir quien está involucrado, lo que está cambiando y el contexto pertinente interno/externo (Kotter, 1996).

El principal aporte del modelo de Gestión de cambio en los procesos de Gestión Humana lo dio David Ulrich quien cambio la orientación de una función de Recursos Humanos operativa a otra asociada a la gestión o gerencia de los recursos humanos (Ulrich, 1998).

Su teoría definió los 4 roles de Recursos Humanos (Ulrich, 1998):

1. Socio Estratégico
2. Agente de Cambio
3. Defensor de Empleados
4. Expertos Administrativos

Vemos como los roles de los profesionales de Recursos Humanos cambian de (Ulrich, 1998):

- Operativos a Estratégicos
- Cualitativos a Cuantitativos
- Policías a Socios
- De corto a largo plazo
- Administrativos a consultivos
- Orientados funcionalmente a orientados a los negocios
- Centrados en lo interno a lo externo y los clientes
- Reactivos a Proactivos
- Centrados en las actividades a centrados en las soluciones

La gestión del cambio hace referencia a los siguientes desafíos que detalla Ulrich:

Primer Desafío: La Globalización

La globalización implica nuevos procesos, mercado, productos, conceptos, capacidades y nuevas maneras de pensar de los negocios, Recursos Humanos necesitará crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

Segundo Desafío: La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de Recursos Humanos.

El Reenfoco de las prácticas de Recursos Humanos debe tener mayor énfasis en la cadena de valor (proveedores, y clientes), el cambio en el sentido de centrarse en el cliente reorienta la atención de la organización hacia la cadena de valor de la que forma parte, por lo tanto las prácticas de gestión humana se deben aplicar a los proveedores empleados y clientes al cambiar el foco hacia la cadena de valor se redefinen todas las actividades de Recursos humanos de acuerdo a los criterios del cliente.

Tercer Desafío: Rentabilidad por medio de los Costos y el Crecimiento

Las implicaciones de la rentabilidad teniendo en cuenta el crecimiento plantean nuevos interrogantes para las prácticas de Recursos Humanos como las siguientes: a) ¿Cómo Contratar gente que pueda hacer crecer el negocio reduciendo al mismo tiempo los costos laborales generales? y b) ¿Cuáles son las implicaciones de los Recursos Humanos de entrar en nuevas ramas de negocios, de potenciar tecnologías y de crear relaciones íntimas con los clientes y fidelizarlos?

Cuarto Desafío: Hacer Centro en las Capacidades

Los profesionales de recursos Humanos deben desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito, por lo anterior surgirían las siguientes preguntas:

Qué capacidades existen actualmente en la organización?

Qué capacidades se requerirán para el éxito futuro de la compañía?

Cómo podemos poner las capacidades a tono con las estrategias de la empresa?

Cómo podemos diseñar las prácticas de Recursos Humanos para crear las capacidades requeridas?

Cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas?

Quinto Desafío: Cambie, Cambie y Cambie un poco más todavía.

El cambio es transformación, reingeniería, cambio cultural, reinención, adaptación, flexibilidad, aprendizaje por lo cual en Recursos Humanos surgen las siguientes preguntas:

- Cómo cambiamos y aprendemos más rápido?
- Cómo ganamos para el cambio los corazones y las mentes de todos los integrantes de la organización?

- Cómo determinamos qué prácticas de Recursos Humanos deben cambiarse para lograr la transformación y cuáles no serán modificadas para asegurar la continuidad.

Sexto desafío: La Tecnología

Los profesionales de Recursos Humanos deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral, adelantándose al devenir de la información y aprendiendo a maximizar su uso para lograr resultados en los negocios.

Séptimo Desafío: Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual

Asegurarse capital intelectual significa aprender a intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la compañía, Recursos Humanos debe crear las políticas y las prácticas que alienten este aprendizaje de manera que se busquen y encuentren esas medidas de retención.

Octavo desafío: Racionalizar no es Transformación

Racionalizar no es transformar, la transformación cambia la imagen fundamental del negocio para los consumidores y empleados y éstos son duraderos.

CAPITULO 9

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR LA GESTION
DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

9. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno que cambia constantemente, y que les exige mantenerse al día con los avances tecnológicos y administrativos que les permitan conservar su nivel de competitividad en el mercado.

A la luz de esta temática, que da origen a este trabajo, en este capítulo se propone un modelo para gestionar el cambio desde el área de talento humano, al interior de una organización.

Con esta propuesta se pretende plantear un modelo que permita optimizar o aprovechar al máximo las competencias y habilidades del talento humano mediante una apropiada gestión del cambio, y de esta manera lograr un desarrollo sostenible.

Todo proceso de cambio empieza por la gestión del talento humano y es éste quien garantiza el éxito de las organizaciones.

El proceso de cambio debe estar enmarcado siempre por la misión y visión de la empresa, es decir, que el cambio debe convertirse en una herramienta que permita cumplir con la misión y objetivos estratégicos de la organización.

Asumiendo una actitud adecuada frente al tema del cambio la organización puede aprovechar las ventajas que un proceso e implementación del cambio puede traerle en términos de satisfacción del cliente, productividad, eficiencia, eficacia, ventaja competitiva, clima y cultura organizacional, entre otras ventajas.

Basados en todas las teorías expuestas en el primer capítulo de la presente monografía, se propone el siguiente modelo para la gestión del cambio.

Como se plantea más arriba, el talento humano es quien garantiza el éxito de las organizaciones y por lo tanto se les debe involucrar en los procesos de cambio. Y para que éstos mantengan siempre una buena actitud, colaboren y participen en los procesos de cambio se debe recordar que son seres sociales y con necesidades. El profesor Néstor Vargas Castro (2012) menciona en su lectura sobre los “Quince enfoques de intervención para el cambio organizacional”, algunos valores que son fundamentales en el propósito de lograr que las personas dentro de las organizaciones se mantengan siempre bien dispuestos a colaborar, estos son:

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

Las organizaciones también deben, desde sus procesos de selección, elegir personas, para cargos de coordinación, jefaturas o direcciones, con altas competencias de liderazgo y de esta manera asegurarse de contar con personas capaces de hacer que las personas los sigan porque confían en ellos y porque éstos son capaces de hacerles entender la situación o el “dónde estamos y hacia dónde queremos ir” de la organización.

Kotter y Schlesinger establecieron seis puntos que ayudarían a evitar la resistencia al cambio, entre los que se destacan los siguientes (Vargas Castro, 2012):

1. Educación y Comunicación - Cuando hay una falta de información o la información y análisis es incorrecto. Una de las mejores maneras de superar la resistencia al cambio es educar a la gente sobre el proyecto de cambio de antemano. Una comunicación y educación por adelantado ayuda a los empleados a ver la lógica en el esfuerzo de cambio. Esto reduce rumores infundados e incorrectos acerca de los efectos del cambio en la organización.
2. Participación e Involucramiento - Cuando los iniciadores no tienen toda la información necesaria para diseñar el cambio y los otros tienen un considerable poder de resistir. Cuando los empleados están involucrados en el esfuerzo de cambio son más propensos a comprar el cambio en lugar de resistirlo.
3. Facilitación y Apoyo - Cuando las personas se resisten a cambiar debido a problemas de adaptación. Los gerentes pueden atajar la potencial resistencia mostrando su apoyo a los trabajadores en los momentos difíciles. El apoyo gerencial ayuda a los empleados a enfrentar sus miedos y ansiedades durante un período de transición. La base de la resistencia al cambio es

probable que sea la percepción de que hay algún tipo de efecto negativo ocasionado por el cambio en la organización.

4. La coerción explícita e implícita - Cuando la velocidad es esencial y que debe utilizarse sólo como último recurso. Los gerentes pueden forzar, explícita o implícitamente, a los trabajadores a aceptar el cambio, aclarando que la resistencia al cambio puede dar lugar a la pérdida de puestos de trabajo, despidos, traslados o a la no promoción de los empleados.

Si se tienen en cuenta estos valores y puntos en el momento de pensar en un cambio e implementar una gestión de cambio, el talento humano estará preparado y presto para participar en el proceso y se podrá saber con certeza con quien se puede contar para la puesta en marcha.

10. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Todas las teorías administrativas que surgieron producto de las investigaciones y percepciones de los diferentes autores han sido de gran influencia en la forma como las organizaciones han administrado el personal, lo que hoy llamamos gestión humana. Y cada una de ellas ejerció su influencia desde perspectivas diferentes, como las siguientes:

La teoría administración científica fue la primera aproximación que mostro interés en separar al ser humano de las maquinas.

La escuela de las relaciones humanas planteó postulados que permitieron considerar al ser humano en su naturaleza social y su estrecha relación con el trabajo.

Las teorías de la motivación dentro de las que se destaca la teoría de la jerarquía de las necesidades permitieron identificar las necesidades de los individuos y la manera como se satisfacen, dentro de la cual las organizaciones facilitan la consecución de algunas necesidades.

La teoría de la administración por objetivos o resultados se centra en la evaluación y la comunicación entre la alta gerencia y los colaboradores como mecanismo de eficiencia.

El modelo por gestión por competencias facilita evaluar y medir el rendimiento de un colaborador o un grupo, de esta manera agiliza los procesos y garantiza efectividad.

De la misma manera, las organizaciones han ejercido una influencia importante en los seres humanos. Las organizaciones siempre buscan la manera que sus colaboradores se encuentren motivados y se comprometan con la estrategia organizacional y esto se vea reflejado en la productividad.

Algo que las organizaciones nunca deben olvidar es que para mantenerse vigentes en el mercado no es suficiente con mantener altos niveles de productividad, sino ir alineados con los cambios que exige el entorno. Por lo tanto, debe mantenerse alerta para identificar el momento en que se deba implementar un cambio que le permita mantenerse no solamente actualizados sino que les permita mantener la ventaja competitiva.

El proceso de cambio debe venderse inicialmente en las personas y luego se verá reflejado en el éxito de la organización.

La gestión del cambio en la organización debe plantear una estrategia lógica y su puesta en marcha debe estar enmarcada en un ambiente real sin ocultar fichas bajo la manga.

El compromiso debe estar en todos los niveles de la organización y luego de implantado el cambio debe mantenerse.

11. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Las empresas que quieran mantener su posicionamiento en el mercado deben conocer su entorno y la manera como éste se desenvuelve y va cambiando en la misma medida que avanza la tecnología y mejoran los procesos.
2. Procurar que la organización ejerza la mejor influencia en los colaboradores y en el entorno y se esa manera mantener una especie de fidelización interna y externa.
3. Las organizaciones deben mantener presente que es el capital humano la base de su éxito y que es allí donde deben empezar los procesos de cambio. Los colaboradores aceptaran el cambio más fácilmente si se sienten involucrados y participes del proceso.
4. El capital humano siempre estará dispuesto a ir en pos de los objetivos organizacionales y ayudará a lograr la estrategia de la empresa si ésta a su vez no se olvida de las necesidades que los mueven a ellos.
5. Las organizaciones deben escoger el modelo de cambio de acuerdo con sus necesidades y no un modelo porque haya sido exitoso en otra empresa.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administrativas, T. (2012). *Guía Teorías Administrativas*. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.com/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>
- Administrativas, T. (2012). *Guía Teorías Administrativas*. Recuperado el 13 de agosto de 2013, de <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.com/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>
- Aguilar, A. (2002). *Globalización y Capitalismo*. México: Plaza & Janés.
- Ballesta, O. (18 de Agosto de 2009). *Blog Talaentia*. Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de <http://blog.talaentia.com/2009/08/18/gestion-por-competencias-una-restrospectiva-historica/>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breakin the Code of Change*. *Harvard Business School Press* .
- Calderón, G. N. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Científica de la Pontificia Universidad Javeriana* .
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2011). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá, Colombia: Luna Libros.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración - 7a Edición*. McGrawHill.
- Cohen, S., Chang, L., & Ledford, G. J. (1997). *Hierarchical Construct of Self-management Leadership and its relations to quality of work life and perceived work group effectiveness*. *Personnel psychology*. Vol 50.
- Florencia, P. (24 de Noviembre de 2005). Obtenido de <http://motivacionteorias.blogspot.com/2005/11/teoria-dual-de-frederick-herzberg.html>
- Fuentes, F., Goyburu, M., & Kosacoff, B. (2005). La Responsabilidad Social Empresaria ¿Sólo un discurso? *Revista de Trabajo Nueva Época* , Edición N°1.
- Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Mexico: Oxford University Press.
- gerenciales, E. (2012). *Estrategias Gerenciales*. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf

- Gross, M. (2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-terorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- Gross, M. (24 de Septiembre de 2009). *Motivación: El Modelo de la Tres Necesidades de David McClelland*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2001). Converting Global Presence into Global Competitive Advantage. *Academy of Management Executive* , Vol. 15 N°2.
- Hussey, D. E. (1997). *Cómo administrar el cambio en la organización*. Panorama.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- López, D. (2012). *Talento Capital*. Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de www.talentocapital.com/servicios/consultoria-en-recursos-humanos.html
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Montalvo, A. (9 de Marzo de 2011). *Recursos humanos por Aguedo Montalvo*. Recuperado el Abril de 2013, de recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011/03/que-es-un-colaborador.html
- Motivación, T. d. (2012). *wordpress.com*. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teroria-de-equidad/>
- Pearlson, K., & Saunders, C. (2001). There's no place like home: Managing Telecommuting Paradoxes. *Academy of Management Executive* , Vol. 15.
- Quintero, J. (2007). <http://doctorado.josequintero.net/> .
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México, D.F.: Limusa Noriega.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1995). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica - Séptima Edición*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración Décima Edición*. México: Prentice Hall.
- Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.

- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. London: Isaac Pitman and Sons Ltd.
- Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Valletta, M. L. (2007). *Diccionario Jurídico*. Valletta.
- Vargas Castro, N. *Lectura 6: Quince enfoques de intervención para el cambio organizacional*.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1992). *Cambio*. Barcelona: Herder.
- Weber, J., & Beer, M. (Revisión 2000). Champion International. *Boston Harvard Business School Publishing* .
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-bass.

ANEXOS

ANEXO A:

Acta De Aprobación

Yo Omar Cifuentes, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de grado de la Universidad EAN, quien evaluó el Informe Final de Investigación presentado por Vilma Menco Henríquez portadora de la cédula de ciudadanía número 22.788.830, Mario Martínez Zúñiga portador de la cédula de ciudadanía número 1.047.379.798 y Sorayda Mena Hernández portadora de la cédula de ciudadanía número 45.490.624, que lleva como título “Gestión del Cambio en los Modelos de Gestión Humana”, considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como APROBADO.

OMAR CIFUENTES

Asesor

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad EAN

M.B.A. Administración de Empresas UNINORTE.

ANEXO B: FICHA BIBLIOGRAFICA.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE TRABAJO	
TIPO	Monografía
TÍTULO	Gestión del Cambio en los Modelos de Gestión Humana
PROGRAMA	Especialización en Gestión Humana
MODALIDAD DEL PROGRAMA	Postgrado
EDICIÓN	Cartagena, Universidad EAN, Facultad de Postgrados, 2013
AUTOR	Mario Miguel Martínez Zúñiga, Sorayda Ester Mena Hernández, Vilma Rosa Menco Henríquez
PALABRAS CLAVE	
DESCRIPCIÓN	En la presente monografía se describen los diferentes modelos de Gestión Humana, se trata de establecer una comparación entre ellos y de esa manera identificar la manera como se fue implementando la gestión del cambio en la forma de manejar el talento humano dentro de las organizaciones. Con base en esto se llega a la propuesta de un modelo que pueda ser tenido en cuenta en los procesos de cambio organizacional.
FUENTES	<p>Beer, M., & Nohria, N. (2000). <i>Breaking the Code of Change</i>. <i>Harvard Business School Press</i> .</p> <p>Calderón, G. N. (2010). <i>Gestión Humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral</i>. <i>Revista Científica de la Pontificia Universidad Javeriana</i> .</p> <p>Chiavenato, I. (2004). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración - 7a Edición</i>. McGrawHill.</p> <p>Furnham, A. (2002). <i>Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones</i>. Mexico: Oxford University Press.</p> <p>Kotter, J. (1996). <i>Leading Change</i>. Massachusetts: Harvard Business School Press.</p> <p>Maslow, A. H. (1991). <i>Motivación y Personalidad</i>. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.</p> <p>McGregor, D. (1994). <i>El Lado Humano de las Organizaciones</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Pearlson, K., & Saunders, C. (2001). There's no place like home: Managing Telecommuting Paradoxes. <i>Academy of Management Executive</i> , Vol. 15.</p> <p>Reyes Ponce, A. (2004). <i>Administración Moderna</i>. México, D.F.: Limusa Noriega.</p> <p>Robbins, S. P. (2005). <i>Administración</i>. México: Pearson Prentice Hall.</p>

	<p>Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). <i>Administración Décima Edición</i>. México: Prentice Hall.</p> <p>Serna Gómez, H. (1994). <i>Planeación y gestión estratégica</i>. Bogotá: Legis.</p> <p>Sheldon, O. (1923). <i>The Philosophy of Management</i>. London: Isaac Pitman and Sons Ltd.</p> <p>Ulrich, D. (1998). <i>Recursos Humanos Champions</i>. Buenos Aires: Granica.</p> <p>Vargas Castro, N. <i>Lectura 6: Quince enfoques de intervención para el cambio organizacional</i>.</p> <p>Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1992). <i>Cambio</i>. Barcelona: Herder.</p> <p>Weber, J., & Beer, M. (Revisión 2000). <i>Champion International. Boston Harvard Business School Publishing</i>.</p> <p>Weick, K., & Sutcliffe, K. (2007). <i>Managing the unexpected</i>. San Francisco: Jossey-bass.</p>
<p>CONTENIDO</p>	<p>Esta monografía se divide en dos, la primera parte contiene la descripción del objetivo de nuestro estudio.</p> <p>Y, en la segunda parte los capítulos que se consideraron para el desarrollo del tema, así: Capítulo 1: Descripción de los modelos de Gestión Humana, Capítulo 2: Comparación de los modelos de Gestión Humana, Capítulo 3: Cómo se ha implementado la gestión del cambio en los modelos de Gestión Humana y Capítulo 4: Propuesta de una metodología para implementar la gestión del cambio en las organizaciones.</p>
<p>METODOLOGÍA</p>	<p>Se trata de una investigación de carácter descriptivo, la cual consiste en realizar revisión bibliográfica con el fin de tener variedad de conceptos respecto a un tema, en particular el tema gestión del cambio organizacional como herramienta de la gestión humana.</p>
<p>CONCLUSIONES</p>	<p>El proceso de cambio debe venderse inicialmente en las personas y luego se verá reflejado en el éxito de la organización.</p> <p>La gestión del cambio en la organización debe plantear una estrategia lógica y su puesta en marcha debe estar enmarcada en un ambiente real sin ocultar fichas bajo la manga.</p> <p>El compromiso debe estar en todos los niveles de la organización y luego de implantado el cambio debe mantenerse.</p>
<p>PERÍODO ACADÉMICO</p>	<p>2P-2013</p>

ANEXO C: LICENCIA DE USO

LICENCIA DE USO - AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado(s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Mario Miguel Martínez Zúñiga

Tipo de documento de identidad C.C. T.I. C.E. Numero 1.047.379.798

Nombre Completo Sorayda Ester Mena Hernández

Tipo de documento de identidad C.C. T.I. C.E. Numero 45.490.624

Nombre Completo Vilma Rosa Menco Henríquez

Tipo de documento de identidad C.C. T.I. C.E. Numero 22.788.830

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad C.C. T.I. C.E. Numero _____

El (los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado

Gestión del Cambio en los modelos de Gestión Humana

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar:

SI NO (si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios web con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet.
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o en el futuro.
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico.
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento.
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio.

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor(es) exclusivo(s), fue (fueron) creada(s) por el (los) suscritos y se realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de propiedad intelectual de terceros. La obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre ella. Asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN.

Mario 2.jpg
Tipo: Imagen JPEG
Tamaño: 207 KB
Dimensión: 1275 x 1755 píxeles

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.

Nombre completo: Mario Martínez Zuriga
Firma: Mario Martínez Zuriga
Documento de Identidad: 1047379798
Facultad: Postgrado
Programa académico: E. Gestión Humana

Nombre completo: Sallyda E. Mena H.
Firma: Sallyda E. Mena H.
Documento de Identidad: 45.490.624
Facultad: Postgrado
Programa académico: Esp. Gestión Humana

Nombre completo: Liliana R. Mena H.
Firma: Liliana Mena H.
Documento de Identidad: 22.788830
Facultad: Postgrado
Programa académico: Esp. Gestión Humana

Nombre completo: _____
Firma: _____
Documento de Identidad: _____
Facultad: _____
Programa académico: _____

Fecha de firma: Octubre 21 de 2013