

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN CARTAGENA**

Liliana Beatriz Díaz Arrieta

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología
Cartagena de Indias, D.T.
©2005**

PROCESOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO

Resumen

Para describir la caracterización de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano en las empresas de servicios en la ciudad de Cartagena, se tomó una muestra de 11 empresas de forma intencional. Se utilizó un diseño exploratorio descriptivo y se empleó una encuesta para recolectar la información. Las encuestas se aplicaron personalmente en las diferentes empresas que prestan servicios en la ciudad de Cartagena. Los principales resultados hallados se orientan a que los procesos que más realizan las empresas de servicios en cuanto a Gestión y Desarrollo Humano son la Gestión por competencias con el 48% de participación en las diferentes dimensiones que se evaluaron, seguida de un 24% de las respuestas en las dimensiones del Desarrollo Organizacional. En menor proporción se encontraron la realización de Procesos de Diagnóstico Organizacional con un 12% de participación de las respuestas. Y por último, se encuentran los Procesos de Bienestar y Desarrollo del Personal con un 16% de participación de los resultados en la encuesta. No se formularon hipótesis de trabajo para este caso.

CAPÍTULO I

LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción

Los procesos de gestión y desarrollo humano involucran una serie de categorías específicas que le permiten al psicólogo que desempeña el rol de estrategia en la planeación de recursos humanos, ampliar las posibilidades de evaluación, diagnóstico e intervención en aquellas áreas donde se requiere capacidad de cambio para el aprovechamiento de los sistemas de productividad de los empleados. Esto de alguna manera se relaciona con los procesos de gestión que se llevan a cabo con regularidad en las organizaciones donde el capital humano se considera esencial al momento de hablar de calidad en los recursos humanos, debido a que el recurso humano se ha convertido en uno de los determinantes para generar ventaja competitiva en un mundo globalizado.

No obstante, el hecho de que la gestión en desarrollo humano se convierta en la vanguardia para caracterizar la forma en que las organizaciones establecen los procesos sistemáticos para la administración del recurso humano como tal, es probable que las tendencias hayan cambiado desde que incursionaron las políticas de globalización de la economía y la apertura de mercados en todo el sentido de la palabra. Es

claro que las organizaciones puedan ajustarse a los cambios trascendentales que ocurren en el entorno y por ello, cabe destacar que el contexto colombiano está entrando en esa fase, debido a que las amenazas que sobrevienen si no ajustan a las tendencias actuales, pueden determinar su involución y posterior desaparición desde el punto de vista competitivo.

Bajo esta perspectiva, el presente documento monográfico pretende mostrar qué procesos de gestión y desarrollo humano caracterizan a las empresas consideradas prestadoras de servicios en los diferentes sectores de la economía, y que eventualmente proporcionen una idea acerca de lo que practican, para así determinar hacia qué se debe apuntar en términos de proyección para la Gestión Humana en las organizaciones en el medio local.

La tarea no es fácil, siempre y cuando se definan los objetivos estratégicos para cada proceso que se identifique, en concordancia con la elección del estratega quien debe ser una persona competente para el manejo de este tipo de información.

Por tanto, las organizaciones están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno tanto externo como el interno. Para ello, el desarrollo de innovaciones permite al sistema organizacional disponer de su capacidad para reaccionar a esos cambios, dirigirlo y luego orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea mantener inmodificable; por el contrario, lo que significa es que se está

cambiando pero sin control, y sin conocer el destino donde se orienta (Luhmann ,1978, citado por Rodríguez, 1991).

Dadas las consideraciones el desarrollo organizacional, permite evidenciar gran parte de los procesos dirigidos a los recursos humanos, de tal manera que dimensiona, aspectos como el diagnóstico organizacional que involucra: *la organización ambiente, cultura de la organización, valores organizacionales, estructura organizacional, comunicación organizacional, poder, autoridad y liderazgo; manejo y resolución de conflictos, descripción y evaluación de cargos, evaluación del desempeño, motivación laboral, clima laboral, manejo del fuero de sindicatos y la toma de decisiones*. A su vez dentro de lo que se considera gestión, también se encuentran los procesos de *Desarrollo Organizacional y la Gestión por Competencias Laborales* que vienen siendo los procesos que lleva a cabo el psicólogo dentro de las organizaciones, en calidad de consultor experto y guía en el proceso.

De igual manera, se consideran aspectos participantes de la gestión y desarrollo, el *bienestar social y humano* como forma de ayudar a los procesos que mantienen al recurso motivado y afiliado a la organización; convirtiéndose en un papel preponderante, la labor del psicólogo para llevar a cabo varias de estas funciones que son delegadas en los departamentos de Talento Humano.

Justificación

La importancia de realizar una caracterización de los procesos de gestión y desarrollo humano en las organizaciones prestadoras de servicios, permite comprender los eventos que ocurren al interior de las empresas en lo relacionado al manejo de los recursos humanos, vista como una especie de “diagnóstico” situacional sobre lo que ocurre en el interior de las mismas sin afectar sus intereses. Por esta razón, la consulta de un marco de referencia científico permite conocer los diversos procesos que definen la “gestión” en el área de Talento Humano teniendo en cuenta los procedimientos y técnicas que se emplean para el desarrollo de éstas en el personal y observar si se presentan, cuáles ponen en práctica y cuáles no, para tener una idea del panorama organizacional en términos de desarrollo humano en el contexto local. Posteriormente, se pueden recomendar informaciones claves de acuerdo a la situación observada, es decir, la determinación de la *praxis* de los procesos que comúnmente se llevan a cabo, en contraste con las que no se consideran pertinentes para el manejo de los recursos humanos en las organizaciones.

Dada la trascendencia de los procesos de gestión conocidos por los gerentes o jefes de departamento, cabe señalar que las tendencias de cambio organizacional juegan un papel importante en el conocimiento de los procesos para el desarrollo y mejoramiento continuo del recurso humano, filosofía que se perfila como una de las formas de lograr calidad en el personal. Esto es relevante en la medida en que los aportes empíricos sobre la capacidad de gestión humana de una organización, den lugar al diseño de

mediciones para los factores que intervienen en ésta y a las intervenciones posibles que haya lugar según las condiciones actuales (datos de diagnóstico organizacional), los sujetos disponibles y los procedimientos ajustados a la metodología empleada para lograr información concluyente.

La caracterización de los procesos de gestión y desarrollo humano conviene en la medida en que se evidencie los hallazgos sobre las diversas formas de evaluación e intervención (desarrollo organizacional), bien sea de acuerdo a la capacidad de asumir cambios trascendentales del entorno. Y el hecho de estudiar las características de los eventos participantes del proceso evaluado, amerita el respaldo del uso de pruebas o instrumentos ajustados a las variables que se buscan medir para asegurar la evidencia de tales hallazgos.

El beneficio que proporciona la caracterización de los procesos de gestión y desarrollo humano, es asumir una posición crítica y objetiva con respecto a los avances en términos de recursos humanos que poseen las empresas para apuntar hacia el logro de una estrategia de intervención adecuada a la realidad organizacional de cada una. Así, el quehacer psicológico en las organizaciones es y será siempre imprescindible al momento de hablar de mejorar los procedimientos empleados para el manejo del recurso humano en un entorno cambiante, innovador y competitivo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del Problema

El Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. También trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración (Davis, 2001).

Actualmente, existe la tendencia de evaluar las situaciones en las empresas que ameritan una oportunidad para mejorar. Dadas las condiciones del problema que se presente, así se estudian las potencialidades y las eventuales formas para generar procesos de desarrollo y gestión en torno al manejo del recurso humano perteneciente tales organizaciones.

Los orígenes para afrontar las situaciones problema en los contextos organizacionales apuntan al conocimiento de las mismas, su contexto, su impacto en los diferentes sectores y subsistemas que las rigen, teniendo en cuenta la demanda de cambio correspondiente a la complejidad, tanto de la propia organización como del entorno. Por tanto, dependiendo de estas

causales, así las organizaciones se verán obligadas a aumentar su complejidad interna para incrementar su capacidad en la identificación de situaciones que generen caos o conflicto .

Con relación a los procesos que se llevan a cabo en el entorno intra-organizacional en cuanto a la Gestión y Desarrollo Humano, cabe destacar que toda organización requiere conocer su propia realidad congruente a los fenómenos abordados sistemáticamente para el manejo que se tiene del recurso humano. Esta aseveración es clave para apropiarse del conocimiento acerca de lo que se hace o no, dentro de las organizaciones de servicios en los distintos sectores de la economía local; y a partir de ello, se podrían implementar esquemas organizacionales a la luz de las tendencias vanguardistas para el desarrollo organizacional.

Con base en lo anterior, para efectos de investigación, se formula el siguiente problema de investigación:

Formulación del problema

¿En qué se caracterizan los procesos de Gestión y Desarrollo Humano en las diferentes empresas de servicios en la ciudad de Cartagena?

Objetivos

Objetivo General

Describir la caracterización de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano en las diferentes empresas de servicios en la ciudad de Cartagena.

Objetivos Específicos

- a. Identificar las características de las acciones que realizan las empresas como proceso de diagnóstico organizacional en el área de Recursos Humanos, por medio de temáticas de intervención para el conocimiento de la gestión y desarrollo que se aplican en ellas actualmente.
- b. Analizar las temáticas que hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional llevados a cabo por las empresas en el área de Recursos Humanos, por medio de la caracterización de sus actividades de gestión, en aras de comprender su manejo en las empresas.
- c. Determinar las características de la gestión por competencias que realiza la empresa en sus diversos procesos de desarrollo humano por medio de la identificación de lo que hacen y no hacen al respecto, con el fin de proporcionar un diagnóstico situacional de la categoría.
- d. Contrastar información relacionada con las actividades de bienestar y desarrollo social que imparten las empresas, por medio de la participación de la empresa/empleados, con la finalidad de observar la importancia que tienen estas actividades para los dos segmentos.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

La historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los Estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de Estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y de sus efectos en la calidad de vida; así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores de paradigmas, de lenguaje y de acción políticas que afectan a otros (Peña, 2002).

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las imágenes aprendidas por los ancestros. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales. Aquí se pueden destacar tres momentos históricos involucrados:

Primer Momento

Los antecedentes del capitalismo comercial e industrial y su incidencia en el modelo de la sociedad occidental y en el Estado tradicional, hacia la

conformación del Estado moderno. Se pretende mostrar cómo en la historia del hombre occidental, la búsqueda de la subsistencia y de la acumulación económica ha limitado, por decir lo menos, el desarrollo del humanismo dentro de los sistemas. El concepto de b humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las deficientes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados (Peña, 2002).

Segundo Momento

La revolución Industrial provocó efectos en el desarrollo del conocimiento, mediante el afán de libertad y de la creación de empresas que llevaron al crecimiento de la sociedad occidental, a través de la industrialización y al desarrollo de nuevas técnicas de producción, las cuales contribuyeron al crecimiento económico y a la marginalidad del individuo, el cual quedaba preso en la red simbólica de un capitalismo despótico.

El individuo, como sujeto social, se encontraba atrapado en la red de símbolos; éstos definían su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en la sociedad de entonces, la cual reprodujo en su descendencia, el origen de los modelos representados en el poder económico, social y político (Peña, 2002).

Tercer Momento

Este momento histórico identificó al estado tradicional y su sistema de relaciones mecánicas en el desarrollo de la producción. Integraba la función

del Estado con el surgimiento de la industrialización y la fragmentación de las clases sociales.

Se presentaba al Estado en América Latina con sus características de dependencia del modelo europeo en cuanto al ejercicio político, en tanto que, en lo concerniente al comercio y a la industria, asumió la dependencia externa de Inglaterra y de Estados Unidos en la inserción al mercado mundial (Peña, 2002).

El proceso de modernización constituyó una consecuencia del cambio ocurrido con la crisis del Estado tradicional, lo cual aún coexiste en los países latinoamericanos, dada la yuxtaposición de un Estado dependiente, frente a la necesidad de una mayor autosuficiencia en el contexto de la actual sociedad de las organizaciones y de una economía de libre mercado.

Esta situación afecta aún más el reconocimiento del ser humano, y un inmenso potencial de talento se pierde en las organizaciones, dado el esquema tradicional de buscar salidas solo desde el ángulo económico, ocasionando desventajas cada vez más agudas respecto a las oportunidades de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

Debido a esto, la crisis del desarrollo humano y social generada por una gran inestabilidad política y económica en América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado “Estado moderno” o “sociedad de organizaciones”, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las

organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno (Peña, 2002).

La Gestión Humana en la Sociedad de Organizaciones

Para Herrera (2004), la *Gestión Humana* aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía, las finanzas y de la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia (Herrera, 2004).

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la *gestión estratégica*, o sea cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social (Peña, 2002).

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y, muy especialmente, del gerente de la gestión humana, quien debe conducir, con las directrices de su área, la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que su misión profesional por excelencia se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización (Peña, 2002).

La gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los

diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una *gestión humana integral*, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error (Herrera, 2004).

La experiencia del proceso de transformación y cambio estructural durante la presente década en el país ha legado una enseñanza de importancia fundamental; esto se refiere a la necesaria vinculación de psicólogos para el involucramiento en la vida interna de las organizaciones, así como en el contexto dinámico de los cambios ocurridos en el conjunto del sistema organizacional.

La apertura de la economía en el marco de un proceso de globalización que sólo reconoce la vigencia de la competitividad como dinámica ó "regla de juego" para participar en la compleja red del comercio a escala internacional, requiere de la incorporación creciente de nuevas capacidades y habilidades para definir estrategias que aseguren mayores niveles de eficacia (Peña, 2002).

La globalización, entendida como un proceso de internacionalización de la economía que, a través de la revolución en las comunicaciones, permite tomar decisiones en "tiempo real", ha determinado una doble consecuencia en el plano organizacional. Por una parte, el debilitamiento del Estado-Nación como actor decisivo en los procesos de integración socio-

económicos a nivel de los países; por otra parte, la empresarialización, en tanto afianzamiento de la empresa como actor central con gran capacidad de articulación de agentes sociales a través de los circuitos de la producción y el consumo. En las nuevas estructuras de vinculación en redes que ha determinado el desarrollo de la globalización, la empresa se constituye en el espacio nodal de estas redes y en un plano horizontal que permite difundir con mayor velocidad el conocimiento recíproco, aprendizaje y la convivencia de nuevos saberes, prácticas y comportamientos que se van generando a la luz del proceso global.

En este sentido, las muy conocidas categorías que distinguen en razón del tamaño, entre las empresas pequeñas, medianas y grandes está perdiendo gravitación en función de su nivel de interconexión con la economía global; este último es el criterio cualitativo que define otro modo de integración de la empresa y, en consecuencia de la economía. Las empresas vinculadas con diferente intensidad a este sistema global, es lo que determina la nueva problemática que afecta al desarrollo e integración económica y social de los países latinoamericanos (Peña, 2002).

La especialización productiva y capacidad de articular asociaciones horizontales (alianzas estratégicas) señalan acrecentadas oportunidades de crecimiento y expansión de las empresas en el nuevo escenario histórico. Obviamente, este proceso requiere de cambios en el nivel del nuevo sistema empresarial, re-definiendo patrones organizacionales, modelos comunicacionales, estilos de liderazgo y estrategias de inserción en la economía global.

La revolución que ha experimentado el mundo en el concepto y práctica de la "Calidad", constituye la plataforma de acompañamiento del proceso de globalización. En efecto, la perspectiva de la Calidad y más aún, de la búsqueda de la "Calidad Total"(Total Quality Management) a través de la práctica de la "mejora continua", está significando profundas transformaciones en la vida de las empresas y de los negocios al re-orientar el "foco de atención en el cliente" y ampliar el concepto de servicio respecto del cliente y de la comunidad (Herrera, 2004).

El concepto de la Calidad ha evolucionado desde aquel referido al "control de la calidad" hasta comprender el de "aseguramiento de la calidad" y el de "calidad total" a través de la "mejora continua". A lo largo de este proceso, la calidad ha ido transitando desde concepciones específicamente "hard" vinculadas a los métodos de fabricación hacia visiones más "soft" que hoy están asociadas a la difusión del "servicio al cliente", entendiendo como tal al cliente externo y al cliente interno. En este sentido, cabe señalar que la calidad aparece estrechamente ligada a las nuevas necesidades que plantea el "cambio organizacional" y los nuevos modos de integración y desarrollo de los Recursos Humanos en una cultura post-industrial. El final de siglo está señalando a los países de América Latina la necesidad de atender a tres "frentes" de acción que implican el protagonismo central de la nueva organización empresarial, aunque con la misma importancia, deben ejercer igual protagonismo las organizaciones públicas que esperan ser "reconvertidas" en función de los nuevos modelos de integración social que se plantean desde el entorno globalizado (Herrera, 2004).

Por ejemplo, estos son algunos modelos que exige el entorno organizacional, para el desarrollo y la gestión de procesos humanos y estructurales:

- *Incremento de la productividad*; integrando la eficiencia en la asignación de los recursos y la eficacia tanto personal como de las estructuras organizativas para responder a las exigencias del cliente (sin olvidar que los Recursos Humanos son los clientes internos para la organización, en toda la dimensión del concepto).
- *Promoción y desarrollo de una Cultura de la Calidad*; satisfacer las demandas y expectativas de calidad y excelencia (en lo referido a: productos, servicios, relaciones personales y espacios organizacionales).
- *Mejora de las Relaciones Socio-Laborales*; facilitar la comunicación inter-personal y colectiva a niveles grupal y organizacional. Tener como meta "inspirar y motivar a las personas para que surja lo mejor de ellas; crear un ambiente de trabajo agradable, tanto desde el punto de vista psicológico como social" (Möller, 1997, citado por Herrera, 2004).

Lo enunciado se propone advertir en torno a la necesidad de construir una visión integral que permita comprender al proceso de cambios y desajustes estructurales que viven los países, en especial los denominados "emergentes", en el marco del capitalismo globalizado y con el objeto de identificar las nuevas oportunidades para construir un crecimiento económico con mayor equidad. Ello no significa ignorar las crecientes presiones que se

evidencian por el logro de mayores niveles de competitividad y la necesidad de responder a tales exigencias con estrategias de mayor valor agregado (tecnológico y social) y no de intentos desesperados por la supervivencia.

A las exigencias del mundo global sólo se responde eficazmente con saltos cualitativos en los procesos organizacionales en los ámbitos económico, social, privado y público (Herrera, 2004).

Los conflictos y las organizaciones

Es en este marco que el tratamiento y la gestión del conflicto como un dato inherente a toda relación humana se ha convertido en el eje de toda estrategia eficaz para fortalecer las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza. Entonces, atender a la administración y *resolución de los conflictos* a través de los medios alternativos de la negociación y mediación para conciliar intereses divergentes, se constituye en una actividad de insoslayable importancia para alcanzar los mejores niveles de desempeño tanto de las personas como de las organizaciones (Davis, 2001).

Observando la tradición en materia de conflictos, particularmente en el área de las relaciones económicas y laborales, se evidencia que ésta ha sido representada, preponderantemente, por las modalidades litigiosas, judiciales ó fácticas, las cuales han significado una lista interminable de costos y perjuicios que nunca podrían equipararse a los pretendidos beneficios que se requieren:

- Para el sistema institucional

- Acumulación de casos litigiosos prejudiciales y judiciales
- Postergación de resoluciones
- Acumulación de ineficiencias en la tramitación
- Pérdida de credibilidad (en particular, la justicia)
- Percepción generalizada de injusticias
- Arbitrariedades, decisiones autocráticas
- Resentimiento de las relaciones sociales
- Desconfianza generalizada en los procedimientos democráticos
- Aumenta la justicia por mano propia (auto-administrada).
- Promoción de violencias reactivas.
- Costo económico

Para las organizaciones de naturaleza económica (empresas) y aun sin fines de lucro:

- Costo en términos monetarios
- Baja de productividad
- Costo de oportunidades perdidas
- Dificultades para programar el futuro
- Rupturas de relaciones interpersonales con efectos sociales
- Climas humanos adversos en lugares de trabajo
- Pérdida de credibilidad en el entorno social
- Sentimientos de frustración en los cuadros directivos
- Pérdida de credibilidad y debilitamiento de liderazgo
- Pérdida de socios, adherentes y/o afiliados
- Ineficiente desempeño de la negociación colectiva

Según Robbins (1997), estas situaciones han alimentado percepciones más o menos difusas de ineficiencia e ineficacia a nivel del sistema institucional, pérdida del sentido de justicia y aún situaciones de anomia colectiva que debilitan las posibilidades de resolver los problemas subrayando el valor agregado que significa la participación de los actores involucrados. Así mismo, la asistencia al desarrollo de la sociedad del conocimiento donde la lógica del crecimiento económico y también del *bienestar social*, requieren cada vez más, de la *inteligencia* y la *creatividad* puestas en función de soluciones innovadoras. La innovación en todos los campos es la consigna de la nueva era histórica.

El paradigma Taylorista ha cedido su protagonismo histórico a los nuevos actores de la revolución tecnológica en los terrenos de la informática, la comunicación social, la microelectrónica y la microbiología, definiendo así, un nuevo escenario para el *desarrollo humano* (Robbins, 1997).

En tal sentido, la importancia del Recurso Humano como creador de nuevas oportunidades y manipulador de nuevas y más sofisticadas técnicas exige que se preste la debida atención a la emergencia del foco de la nueva problemática, la cual no se encuentra en la relación entre el Hombre y la Naturaleza, como lo definió la Modernidad, sino en el seno mismo de la relación humana.

La persona es la condición humana de la Calidad

El desafío de hoy consiste en el cómo se diseñan y se construyen los nuevos espacios de diálogo y de concertación, en las organizaciones, a partir del reconocimiento de intereses diferentes y opuestos aunque, buscando la sinergia para la resolución conjunta de los problemas comunes. Los métodos alternativos para la resolución de conflictos plantean el paradigma de *ganar/ganar* fortaleciendo los procesos creativos para la búsqueda de soluciones que aporten beneficios mutuos para todos los actores que participan del proceso (Gallego, 2001).

En Colombia existe consenso en plenitud, respecto de la necesidad de generar nuevas fuentes de trabajo, que así mismo, la creación de empleos en la sociedad post-industrial deberá estar basada en la adquisición de nuevos recursos intelectuales que hagan del trabajador un agente creativo en el proceso productivo y en consecuencia, que habrá mayor autogeneración de empleo en una sociedad que diversifica sus demandas. En tales efectos, ni el Estado con su modelo actual de gestión (neoliberal), ni las tecnologías tradicionales tienen posibilidades de resolver este problema, ya que definitivamente, no son creadoras de empleos.

El propósito entonces, no puede ser otro que el de fortalecer las estructuras empresariales, particularmente las pequeñas (por ejemplo: las pymes y microempresas). Estas tienen ventajas diferenciales que pueden ser potenciadas para convertirlas en experimentadoras y difusoras de nuevas prácticas y tecnologías adecuadas a la necesidad de crear empleos de

mayor flexibilidad. La sociedad del siglo XXI es una sociedad de servicios y ello exige re-orientar todos los recursos hacia la reconversión del Recurso Humano en el sentido de las capacidades para desarrollar relaciones socio-laborales donde cada uno de los actores satisfaga una parte de sus intereses y se fortalezcan los espacios del acuerdo y la concertación a través de la negociación en estructuras cada vez más horizontales (Gallego, 2001).

De acuerdo con Herrera (2004), uno de los principales expertos en Management (administración), el Profesor alemán Claus Möller, dice: *"El éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes, sino también para todos los empleados"*. En efecto, cuando se habla de Calidad en las organizaciones se observa que el ser humano aun dista de ser el centro de las preocupaciones; sin embargo, resulta muy difícil imaginar que una empresa, por ejemplo, pueda cumplir eficazmente con los requisitos de la calidad que le impone el mundo externo si las personas que trabajan en la organización no comparten un alto nivel de "calidad personal".

Los estudios e investigaciones que abordan la problemática de las pequeñas empresas advierten, entre otros, sobre el problema que representa la persistencia de estructuras organizacionales rígidas y refractarias al cambio (Laurat, 1994). Estas empresas requieren, obviamente, promover una revolución en su estilo de administración y re-orientarse hacia la Calidad comprendiendo las nuevas formas de optimización del Recurso Humano

pues éstas, son en buena medida, organizaciones de personas antes que de Capital. Ello habrá de significar:

- Trabajar a partir de la calidad incorporando la sistemática participación de los Recursos Humanos, acrecentando sus habilidades y capacidades.
- Generando espacios de trabajo donde se reconozcan y se administren los conflictos con el propósito de constituir equipos integrados en la visión de la organización.
- Implementando una cultura de gestión de conflictos que promueva la participación.
- Aumente la productividad.
- Promueva el protagonismo de los equipos de trabajo.
- Se fomente la implementación de decisiones por consenso.
- Se ponga especial atención en la fidelidad del trabajador y del cliente.
- Se promueva la autonomía del trabajador en la resolución de problemas.
- Se implementen estrategias destinadas a lograr la reducción de los litigios.

Por todo lo anterior, el desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de mejora continua en el ámbito de las organizaciones. Este proceso se resuelve en el afianzamiento de una "cultura

de la calidad" que refuerza el círculo virtuoso de satisfacción al cliente, fidelidad del mismo y mejores resultados económicos para la empresa.

La "Cultura de la Calidad" implica un "cambio de cultura" en la organización, en la medida que comprende la calidad del producto, del servicio, de las personas y en definitiva de la calidad global de la empresa. El cambio cultural no se restringe a mejoras incrementales, se define a partir de la innovación, es un cambio cualitativo porque requiere de cambios en las actitudes internas de la organización a partir de motivaciones que ponen al individuo en situación de aceptar lo imprevisto y de modificar oportunamente las respuestas a los nuevos incentivos externos (Laurat, 1994).

La Modernidad y la Ética Global

La ética cívica en la sociedad moderna es una ética empresarial, en la cual se comparten los valores y normas dentro de una sociedad pluralista, que permite a los individuos y diversos grupos, no solo coexistir, no sólo convivir, sino también construir vida juntos a través de proyectos comprometidos para dar respuestas comunes a los desafíos que enfrentan y a las demandas sociales (Valdez, 1998).

Los aportes del conocimiento moderno abren las posibilidades al entendimiento de las realidades que vive el hombre contemporáneo. El conocimiento fundamenta la ética del ser, para hacer; o sea que el conocimiento en su trascendencia histórica, se aplica en el ahora al mismo conocimiento para acrecentar los valores, la calidad. Este es el cambio

trascendental del conocimiento, reflejado en la transformación de la sociedad y la economía global expresada en relaciones internacionales entre culturas en busca del desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

El ascenso de la ética individual, cívica y empresarial, a una dimensión de la ética global, precisa la necesidad de sustentar la acción de la organización moderna en la responsabilidad social, frente al entorno y a la calidad de vida de la sociedad a la que afecta. Esta concepción de la ética global exige no perder de vista la búsqueda de resolución a los problemas desde un enfoque interdisciplinario, de tal manera que las decisiones no sólo busquen obtener resultados sino efectos ecológicos y holísticos en el mejoramiento del entorno. Es la verdadera misión social del conocimiento actual en el mundo globalizado (Valdez, 1998).

Los códigos de ética, manuales de comportamiento, declaraciones o principios empresariales se inscriben en una dimensión humana del comportamiento ético profesional de la empresa, en la cual ya muchos países como Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, dan participación a los psicólogos industriales en el estudio y evaluación de los mismos en los recursos humanos. Sin embargo, tratándose de un ambiente competitivo, los psicólogos no pueden olvidar los propósitos de la empresa frente a su misión corporativa y las leyes del mercado (Valdez, 1998).

Es necesario llevar a cabo un giro a la visión que persigue la empresa. No solo importa cómo afecta el entorno a la misma, sino cómo el recurso humano contribuye a que éste mejore, lo cual a su vez repercute en las

condiciones que el personal construye para crear su calidad de vida, su desarrollo social y sostenibilidad económica.

El estudio de la ética global se constituye en parámetro universal de la administración del conocimiento. De su comprensión, depende la visualización del camino que las organizaciones y sus individuos deben transitar para garantizar el mejoramiento de los valores de competitividad y calidad de la sociedad del nuevo milenio.

Gestión del Cambio Estratégico y Construcción de Valores

En la dinámica organizacional de los grupos y equipos de trabajo, la responsabilidad social compartida de los miembros está en conexión directa con los logros obtenidos en los indicadores de impacto frente al cliente, o sea que la mente institucional debe colocarse "al otro lado del mostrador".

Desde este escenario, en el lugar que ocupa el cliente externo o beneficiario, comienza la identificación de la imagen del servicio. Esta se concreta en la práctica de los valores que integran la calidad del servidor en su relación con el cliente externo, para que éste interiorice, se exprese con satisfacción, destaque fortalezas institucionales como la agilidad en la atención, amabilidad, cordialidad, rapidez en la solución de problemas, comprensión, orientación, reconocimiento y respeto; así como en la oportuna entrega del servicio, atención personalizada y comunicación eficaz. Todos son aspectos que constituyen una gama de características positivas que definen el perfil de servicio de una empresa (su imagen), en lo cual está

cimentada la proyección del liderazgo organizacional y la capacidad de una empresa para competir en el entorno (Rodríguez, 1991).

Al presentar una imagen de servicio con los valores descritos, constituye un reto en la formación del liderazgo integral que debe construir como red humana una organización.

La búsqueda de razones fundamentales para gestionar el cambio está íntimamente ligada con la identificación y construcción de los valores que permiten construir la visión estratégica. Ante las dimensiones de los cambios que hay que desarrollar en una sociedad moderna, es preciso aclarar que los valores nutren y estimulan cada cultura para darle sentido a la vida.

Cuando los valores están contruidos con una sensibilidad negativa, producen antivalores, subdesarrollo, lo cual retarda el avance de la organización y de la sociedad. Por lo tanto, es claro que la calidad de sensibilidad que se produce en un sistema organizacional depende el tipo de emociones positivas o negativas que determinan el *clima laboral*. El nivel de sensibilidad, reactiva o proactiva, define los antivalores o valores organizacionales (Rodríguez, 1991).

Estas energías sensibles, emocionales, expresadas en valores, determinan las imágenes que produce la organización, y desde esta perspectiva el sistema deberá controlarse a sí mismo, identificando en sus cualidades el nivel de calidad de vida organizacional que produce y por supuesto el que desea y está dispuesto a alcanzar.

Por esta razón, es que a partir de la sensibilidad humana se elabora el concepto de clima organizacional, que inicialmente es estudiado por la

antropología bajo el contexto cultural; para Roberts (1990), citado por Münch (1998), es el "conjunto de relaciones interpersonales de acuerdo con las creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad". Según Gonçalves (1997), el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Debido a que la disposición del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa.

Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo poseen, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes. Por tanto, mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios; razón por la cual, diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo (Gonçalves, 1997).

El fomento y desarrollo de un clima positivo propicia una mayor motivación, y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores; siendo una ventaja trascendental al momento de hablar sobre gestión. No obstante, otra de las ventajas importantes de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Teniendo en cuenta los planteamientos sobre el conocimiento de las relaciones entre los miembros de la organización, se puede consecuentemente, construir una visión de la misma que se hace necesario hoy en día, no solo para las personas sino también para las organizaciones donde estas trabajan.

La construcción de la visión se basa en la identificación y adquisición de los valores que trascienden en el proceso del cambio estratégico de la cultura Organizacional.

Igualmente es necesario identificar el sistema de valores con los cuales se orienta la organización para establecer la diferencia entre lo que existe y lo nuevo que debe procesar el sistema humano, para así asimilar los tres momentos fundamentales de la historia de su vida, el antes, el ahora y lo que espera alcanzar en el futuro (Brunet, 1987).

Dar vida a las organizaciones en los nuevos tiempos no es solo una necesidad de supervivencia, es el eje de visión con la que la organización debe manejar su dinámica hacia el futuro para garantizar su permanencia en un entorno globalizado y siempre cambiante. En esta nueva era de conocimientos cabe destacar que el fundamento emocional del ser humano

es el amor, en el se conjugan todas las emociones y los valores y se fundamenta la elaboración integral de emociones en las cuales surge el sentimiento, que le permite dar dirección a la razón y le da significado al ser en su hábitat con relación a la especie humana y al entorno (Hellriegel, 2001).

La visión del pensamiento, aquella que se crea con base en el procesamiento de la información que se percibe, que se siente y se analiza y se hace parte integral de la convivencia, de la simbología empleada, de lo que son las personas, es decir, aquella que da dirección a la vida propia de los miembros de una organización. Con este valioso material cognitivo se logra el pensar, reflexionar, crear y proyectar hacia esquemas más elaborados de desarrollo humano en términos de calidad de vida. Se decide qué se quiere ser en un mundo en permanente cambio. Por ello, la visión, es la expresión de la imagen mental, el arte del intelecto, producto del deseo de ser y de transformación, es lo que define la imagen, precisamente en la escala tonal de los valores con que ha sido creada y recreada la imaginación para proyectarla a la realidad por medio de la sensibilidad y los actos creados.

Por tanto, el resultado de los sentimientos humanos son las personas mismas, es decir, del sentido de dirección de vida que cada una le otorga. De esta manera, los valores se expresan en la imagen y son el resultado de la calidad de los sentimientos. De su vivencia y realización depende igualmente el estado de salud y bienestar de quien la desarrolla y habitúa (Hellriegel, 2001).

El Eje de Visión

El eje de la visión se construye basado en los valores identificados de la realidad que vive una persona u organización. El enlace entre los valores que se deben crear y aprender a redimensionar, nace a raíz de la necesidad de construcción colectiva de lo nuevo, donde se deben sustituir la apreciación de las imágenes, donde lo negativo debe comenzar a desaparecer. Por tanto, el eje de visión es guía para planificar el cambio de visión estratégica y surge de los resultados obtenidos sobre el estado de desarrollo en que se encuentra un individuo, un grupo, una organización o una comunidad. Esto es lo que caracteriza la dinámica del cambio de imágenes viejas u obsoletas hacia la construcción de nuevas visiones de imágenes, con valores positivos (Robbins, 1997).

Los valores que se van perfilando determinan, según el caso, tres categorías básicas:

Valores Instrumentales: se refiere a los valores ético- morales. Por ejemplo.: ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean? Con honestidad, educación con los demás, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto por los derechos humanos, etc.

También se refiere a los *Valores de Competencia*. Por ejemplo: ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida? Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de

ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo (Robbins, 1997).

Valores Medios: Es el valor medio operativo para alcanzar los valores finales. Por ejemplo: la comunicación, la cooperación, la socialización del conocimiento, la convivencia, el dialogo.

Valores Fines o Finales: Son los valores personales. Por ejemplo: ¿Qué es para usted lo más importante en la vida? Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar amor, valía, etc.

Valores Ético Sociales. Por ejemplo: ¿Qué quiere usted para el mundo? Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.

La escala de gestión de los valores viene determinada por el espacio que se forma entre las debilidades y las fortalezas que se pueden construir. Los niveles bajos de comunicación entre las personas que laboran en una organización es una de las debilidades más comunes, que genera bajo clima laboral, conflicto y mal manejo de informaciones, lo cual repercute en deterioro de la productividad y calidad de los procesos.

Para Robbins (1997), es importante destacar que la dinámica del cambio estratégico depende de la motivación que reciba el personal y de su compromiso y sentido de pertenencia a la organización. Sin embargo, muchas veces sucede que las empresas esperan que el colaborador (empleado) tenga sentido de pertenencia con la empresa sin haber realizado

una debida inserción de éste al sistema, lo cual debe ser corregido en el *proceso de selección* para participar en el sistema Organizacional.

Para hacer que una persona se incorpore con sentido de pertenencia a la empresa debe conocer la institución para la cual trabaja y contar con jefes que sean líderes.

Las empresas que no posicionan la visión y la misión corporativa en la labor que cumplen los grupos de gestión, terminan trabajando por inercia en una situación crítica de baja productividad en la que se resaltan las debilidades, y no las fortalezas, creando una amplitud en la brecha cultural entre los valores tradicionales o sub-valores y los valores a alcanzar o redimensionamiento en la escala de valores para la calidad del servicio.

La Tabla 1, muestra un ejemplo de contrastación en el redimensionamiento de los valores organizacionales.

Tabla 1. Contraste entre los valores tradicionales de las organizaciones y los nuevos valores por alcanzar

Valores Tradicionales	Nuevos Valores por Alcanzar
Trabajo individualizado	Formación Inter-funcional de grupos efectivos de trabajo
Asimilar la información	Compartir la información para cualificarla
Visión de tareas específicas	Visión de misión en áreas de gestión
Delegación de funciones	Construcción de proyectos de desarrollo
Respecto de las jerarquías	Dominio de los conductos regulares
Información vertical e Inter-funcional interactiva	Dominio de los conductos regulares
Depender del conocimiento del jefe	Autorregular procesos individual y colectivamente (áreas de gestión)
Dominio de la información	Construcción de canales de comunicación

Tomado y adaptado del Libro: "Comportamiento Organizacional" Stephen Robbins (1997).

Todo lo anteriormente esbozado se concluye en el trato que la gestión debe darle a las personas en las organizaciones. Por este motivo, la confluencia de categorías específicas del entorno organizacional, se hace

cada vez más compleja debido a las transformaciones de los procesos, procedimientos y técnicas que se emplean para garantizar un adecuado desarrollo humano en las organizaciones. Por tal razón, existe el concepto de *desarrollo organizacional* que permite comprender las dimensiones en que aspectos tan intangibles como la visión tanto organizacional como la personal, logra en el desempeño y las metas que se persiguen en productividad y calidad en el trabajo realizado.

El papel del Desarrollo Organizacional en la Gestión Humana

El Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca de las personas y las organizaciones, y relaciona a las personas con la misma organización en términos de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Existen dos metas en los programas de DO, que son: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos (Davis, 2001).

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO (por ejemplo el psicólogo

organizacional), y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial (De Faria, 1996).

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del psicólogo consultor en DO y su relación con los clientes. Los psicólogos consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Así pues, el papel de los psicólogos consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los psicólogos consultores en DO son co-aprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. En esta medida, los psicólogos que se desempeñan en DO, no proporcionan soluciones a los problemas como consejeros expertos, sino que sirven como facilitadores y

asistentes. Ellos enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanentes en las organizaciones (De Faria, 1996).

El Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores o gerentes no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

Por ende, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensibles a los factores humanos, más eficaces y más capaces de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos (De Faria, 1996).

Orientación a sistemas. El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización, ocupándose de entrelazar la estructura, la tecnología y los individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones, intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí (De Faria, 1996).

Causalidad. Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los gerentes o administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las *Variables causales*, *Variables intervinientes* y *Variables de resultados finales*. Las primeras son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo. Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones,

motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias (De Faria, 1996).

Supuestos básicos. El DO parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

En relación a los *individuos* se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los *grupos*, se tiene por supuestos, que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último, en cuanto a la *organización* se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse (De Faria, 1996).

Características del DO. En primer lugar, se tiene que los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa (De Faria, 1996).

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones

correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina *investigación para la acción*. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas (De Faria, 1996).

Además los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso *aprendizaje vivencial*. Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

Beneficios del DO. Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO se tiene: el cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Prevalece una mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje (De Faria, 1996).

El futuro del DO, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas. Históricamente el DO ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejería, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, política y otros campos.

Las técnicas y los enfoques del DO se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica. Ello constituye un hecho altamente positivo porque refleja el alto interés

demostrado por las contribuciones que el DO puede realizar (De Faria, 1996).

Las personas que ejercen toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado expuestas en las grandes Corporaciones a un entrenamiento en DO, dando lugar con ello, a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas. Existe una necesidad apremiante de combinar las habilidades del DO con el creciente número de intervenciones estructurales y, además, conceptualizar dichas integraciones e investigar acerca de ellas. Con esto se hace referencia, en particular, a los programas de Administración de Calidad Total (Total Quality Management), Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y reingeniería (BPR). El énfasis en los equipos dentro de los programas de TQM y CVT hace que el DO sea una pareja natural en estos esfuerzos. Este es un aspecto no mencionado en el éxito que numerosas empresas han tenido, y tienen en la implementación tanto de TQM y Seis Sigma, como de otras técnicas. Generalmente o en la mayoría de los casos sólo se menciona el efecto que la Gestión de Calidad Total o bien la implementación de Seis Sigma que han tenido en Motorola, General Electric, Xerox, entre muchas más. A lo que no se hace referencia es a la aplicación conjunta del DO como forma de superar la resistencia al cambio, lograr una visión de conjunto, mejorar el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, volver más fluidas las comunicaciones, permitir el cambio de paradigmas, entre muchas otras cuestiones que resultan fundamentales a la hora de mejorar los niveles de calidad y productividad en una empresa. Creer que con sólo implementar

el Control Estadístico por Procesos, enseñar las herramientas de gestión, conformar Círculos de Calidad, instaurar el sistema de medición y mejora de Seis Sigma, basta para lograr la excelencia y un óptimo nivel en materia de calidad es un grave error, lamentablemente cometido por una gran cantidad de empresas, las cuales sólo atinan a implementar sistemas de medición, fijación de objetivos y cursos de capacitación en mejora continua, dejando de lado al factor primordial que son los *seres humanos* en sus comportamientos tanto psicológicos, como sociológicos y antropológicos (De Faria, 1996).

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, mejorar las habilidades, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas como el TQM o Seis Sigma.

Para Gallego (2001), hoy día el paradigma de gestión humana estratégica en términos de Desarrollo Organizacional en el personal, se basa en las competencias. Si bien las competencias, de acuerdo con lo que se conoce hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de

selección de personal, entre estas: los rasgos de personalidad, el autoconcepto, los valores, entre otras; y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario, existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo que hacen parte de los procesos de gestión humana.

Antes de abordar el tema, es necesario conceptuar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización (Gallego, 2001).

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la

contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, se tiene la Visión Estratégica, la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización, determinando su funcionamiento y que como todo sistema, requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos. Con esta perspectiva, sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Por otro lado, concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible éste propósito; y es desde esta perspectiva que la Gestión por Competencias

cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas (Gallego, 2001).

El diagnóstico organizacional como evaluación del entorno propio

Para Gallego (2001), el diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Bajo esta perspectiva del concepto, las formas de creación deliberada de sistemas organizacionales, conducen a la necesidad de conocer su situación y las condiciones en las que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad. Por esta razón, que las organizaciones burocráticas son estudiadas como producto de la racionalización y secularización experimentadas en el mundo occidental. La organización burocrática es la expresión del proceso racionalizador y continúa en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de formas más eficientes de conseguir determinados resultados.

Lo anterior, remite a quienes participan del estudio de las organizaciones, a prestar interés científico de una forma muy somera, al análisis organizacional; ya que las empresas constituyen parte fundamental

de la vida humana. Por ende, Luhmann (1984), citado por Gallego (2001), considera a las organizaciones, como uno de los tres tipos de sistema social. Pero adicionalmente, a este interés científico, el diagnóstico organizacional encuentra otra fuente de interés, en el cual todas las organizaciones necesitan conocer su situación, que pueden ser racionalmente planeadas y creadas siempre y cuando participen los miembros de la misma.

La Gestión por Competencias: antecedentes y desarrollo contextual

Los antecedentes del concepto ante la importancia que hoy se le viene dando al tema, y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, parece ser que el concepto es reciente, sin embargo, su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar una investigación orientada a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación, la labor de identificar esos aspectos. El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "...hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de

selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables)

Por otra parte, en 1981 en Inglaterra, se empezó a aplicar técnicas de análisis como: "Critical Incident Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986, un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos; y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados (Gallego, 2001).

En 1988, se presenta un proyecto fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE. Desde entonces se cambia el término "*Habilidades*" por "*Competencias*" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "*Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*" dentro del marco del seminario internacional "*Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*" (Gallego, 2001).

Mas adelante en el marco de la celebración de los 40 años del SENA en Colombia, se publica el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en el país se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el SENA viene liderando las “Mesas Sectoriales”, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además, se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas); también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En las *Mesas Sectoriales* participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del SENA, y los centros de investigación, entre otros (Gallego, 2001).

El SENA tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En Colombia son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: CRYOGAS, Empresas Públicas de Medellín, EDATEL, ISA, ISAGEN, entre muchas otras (Gallego, 2001).

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

Método

Diseño de Investigación

El diseño para esta investigación es de tipo exploratorio ya que pueden existir pocos estudios relacionados o que no hayan sido abordados con anterioridad. Además, su tipología no experimental transaccional descriptiva, permite observar una situación ya existente, en un solo momento en el tiempo y que se medirá en un grupo de personas según la variable proporcionando la descripción final de la misma de acuerdo al contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Participantes

La población participante del estudio serán los Jefes de Departamento de Recursos Humanos vinculados actualmente en las empresas prestadoras de servicios de la ciudad de Cartagena. Se realizó un muestreo intencional en el conocimiento de cuáles son las empresas de servicios, teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) que posean un área de recursos humanos, departamento o división de gestión humana, relaciones industriales, entre otros; (b) que posean un tope mínimo de 50 empleados y que estén clasificadas como grandes empresas. En total, fueron 11 empresas seleccionadas para la aplicación de la encuesta.

Instrumentos

El instrumento que se utilizará es una encuesta diseñada para obtener la información acerca de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano que se llevan a cabo en las empresas. La encuesta contiene preguntas cerradas e información preliminar como dato censal.

Se diseñó teniendo en cuenta categorías específicas que definen las formas de gestión y desarrollo de acuerdo a las concepciones teóricas. Para ello, las principales categorías que determinan tales procesos son: Diagnóstico Organizacional, Desarrollo Organizacional, Gestión por Competencias y Desarrollo del Bienestar Humano .

Teniendo en cuenta la determinación de estas categorías, se dimensionan en la Tabla B, los temas a evaluar en la encuesta (Ver Anexo A).

Tabla B.

Categorías para la Variable Procesos de Gestión y Desarrollo Humano

Variable	Categorías	Dimensiones	Indicadores
Procesos de Gestión y Desarrollo Humano	Diagnóstico Organizacional	*Organización ambiente. -	*Historia de la Org. *Relaciones Empresa – Sociedad *Inserción de los Miembros de la Org. en la sociedad.
		*Estructura Organizacional	*Descripción de los Miembros de la Org. *Descripción de la Estructura Organiz. *Identificación de Dptos. y grupos *Identificación de Unidades Funcionales
		*Cultura Organizacional	*Mitos acerca del Trabajo *Relaciones Laborales *Estilo de Vida inducido por la Org.

		*Valores Organizacionales	*Valores compartidos *Sistema Normativo *Consenso frente a las normas.
		*Comunicación Organizacional	*Comunicación Formal – Informal *Canales Descendentes *Canales Ascendentes *Comunicación Horizontal
		*Poder, Autoridad y Liderazgo	*Estilos de Mando *Tipo de Liderazgo *Identificación de la Línea de Mando *Organización Informal
		*Manejo y Resolución de Conflictos	*Conflicto Sindical *Conflicto entre Línea y Staff *Conflicto entre Obrero y Empleado *Conflictos por antigüedad *Conflicto Interpersonal *Conflictos interdependencia.
		*Descripción y Evaluación de Cargos	*Descripción de Cargos *Relación Cargo – Salario *Sistema de Recompensas y Sanciones *Definición del Trabajo rutinario
		*Evaluación del Desempeño	*Sistemas de Evaluación existentes o no *Aceptados o no *Deseados o no
		*Motivación Laboral	*Motivación por factores extrínsecos *Grado de Satisfacción o insatisfacción *Reconocimiento Social
		*Clima Laboral	*Ambiente de Trabajo Agradable o Desagradable *Inconformismo Rumores y Comentarios *Relaciones

			Informales de camaradería
		*Manejo del Fuero Sindical	*Existencia de Sindicato *Surgimiento de Líderes *Posición del Sindicato *Imagen de los dirigentes *Grado de Influencia del Sindicato-Empresa *Conflictos Intrasindical * Problemas comunes del Sindicato
		*Toma de Decisiones	*Nivel de Participación *Canales de Decisión *Grado de especificidad de las decisiones *Premisas de Decisión
	Desarrollo Organizacional	*Calidad Total	*Prácticas de Manufactura *Gestión
		*Productividad	*Niveles deseados/esperados *Aprendizaje continuo *Aumento/Disminución
		*Calidad de Vida Laboral	*Dedicación de tiempo para capacitaciones, actividades deportivas culturales y recreativas. *Flexibilidad de horarios para personas que estudian. *Otorgamiento de permisos remunerados para capacitaciones
		*Cambio Estratégico en gestión del RRHH	*Desarrollo de Objetivos Estratégicos *Replanteamiento de la Misión *Identificación de la Visión
		*Eficacia Laboral	*Niveles deseados/esperados *Participación activa o inactiva del RRHH *Intereses y Actitudes hacia la eficacia

Procesos de Gestión y Desarrollo 57

		*Dinámica de las Relaciones Interpersonales	*Creación de Grupos Formales *Identificación de los Grupos Informales según la afinidad *Niveles de cohesión grupal.
		*Adaptabilidad Laboral	*Desarrollo de Programas de Inducción *Entrenamiento en el Puesto de Trabajo *Socialización Laboral
		*Nivel de Intervención	*A nivel Grupal * A nivel Individual *A Toda la Organización.
		*Entrenamiento en Resolución de Conflictos	*Valoración del Conflicto *Enseñanza de estrategias de Intervención *Retroalimentación positiva o negativa
		*Acción de Mejora Continua	*Preparación de acciones investigativas. *Participación del Personal empleado, jefes, obreros, directiva
	Gestión por Competencias	*Procesos de Selección Personal *Autoconcepto	*Tolerancia al Estrés *Adaptabilidad *Integridad *Independencia *Liderazgo *Tenacidad *Creatividad *Escucha *Iniciativa *Percepción de sí mismo *Autoestima *Autovaloración *Autoeficacia
		*Valores Personales	*Responsabilidad *Compromiso *Fidelidad
		*Capacitación y Desarrollo de Destrezas	*Trabajo en Equipo *Análisis de Problemas *Actitud comercial *Capacidad en Toma de Decisiones *Asunción de Riesgos *Atención al Cliente

		*Gestión del Desempeño	*Evaluación periódica del desempeño *Identificación de debilidades y fortalezas *Planeación de carrera profesional
	Bienestar y del Desarrollo Personal	*Desarrollo de Programas o Actividades Sociales.	*Planeación *Organización *Ejecución *Estructura de Apoyo
		*Planeación de Actividades Culturales y Recreativas	*Planeación *Organización *Ejecución *Estructura de Apoyo
		*Desarrollo de Incentivos y Satisfacción Laboral	*Planeación *Organización *Ejecución *Estructura de Apoyo

Procedimiento

Una vez identificadas las empresas de servicio donde se encuestaron a los Jefes de RR HH, se procedió a la aplicación de las mismas y a la sistematización de los datos de acuerdo a las categorías de evaluación seleccionadas para así realizar los procedimientos estadísticos pertinentes al caso; que de según el tipo de estudio, se ajusta la utilización de estadística descriptiva (datos de frecuencia y porcentual) para el tratamiento de los datos de la encuesta. No se realizó prueba piloto por problemas de tiempo en la ejecución del estudio.

Al finalizar la sistematización de los resultados estadísticos se procedió a la interpretación, con base en los criterios de la información acerca de qué procesos de gestión y desarrollo humano realizan, a su vez que se apunta a las descripciones de bs procesos inherentes a la gestión humana que convienen en la organización.

CAPÍTULO V

**CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES QUE REALIZAN LAS
EMPRESAS EN UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

En esta parte, se analizan las dimensiones evaluadas en un proceso de diagnóstico organizacional llevado a cabo en las empresas de servicios consultadas. Para ello, se describen los datos teniendo en cuenta la estadística descriptiva como los datos de frecuencia acumulada.

La Tabla 1, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría “diagnóstico organizacional” en las primeras 5 diferentes empresas encuestadas.

Tabla 1.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Diagnóstico Organizacional que se realizan en las empresas 1 -5

Dimensiones	Empresas					f total Datos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	
Momentos Críticos de la empresa relativos al personal			X			1
Transformaciones Importantes en rotación del personal	X	X		X		3
Relación entre la Organización y la Comunidad	X		X	X		3
El contacto de los trabajadores como apoyo social a la Sociedad						0
Responsabilidad social de la empresa en su entorno	X	X		X		3

Procesos de Gestión y Desarrollo 60

Miembros de la organización	X	X	X	X		4
Aspectos de la estructura organizacional	X		X	X		3
Identificación de Dptos, y Grupos formales	X		X	X		3
Análisis de las Unidades Funcionales	X		X	X		3
Concepto de mal o buen trabajador		X	X			2
Creencias de las Relaciones laborales	X		X	X		3
Estilo de vida inducido por la Organización	X		X	X		3
Símbolos o Signos en que cree la Organización				X		1
Valores compartidos por todos	X	X	X			3
Sistemas de reglamentos internos	X		X	X		3
Consenso frente a las normas	X			X		2
Aceptación/No aceptación de las normas			X	X		2
Procesos de comunicación formal – informal	X		X	X		3
Canales de comunicación descendentes	X		X	X		3
Canales de comunicación ascendentes	X		X	X		3
Comunicación horizontal	X		X	X		3
Estilos de mando	X		X	X		3
Tipo de Liderazgo	X	X	X			3
Identificación de la línea de mando	X			X		2
Esquemas de organización Informal	X			X		2
Conflicto sindical			X	X		2
Conflicto entre la línea y staff	X		X			2
Conflicto entre obrero y empleado de mando medio			X	X		2
Conflictos entre empleados antiguos y nuevos	X			X		2
Conflictos interpersonales			X	X		2
Esquemas de descripción de cargos	X	X	X	X		4
Relación entre el cargo y el salario	X	X	X	X		4
Sistemas de Recompensas y Sanciones	X		X	X		3
Sistemas de Evaluación que existen o no existen	X		X	X		3
Aceptación y No aceptación de las				x		1

evaluaciones						
Interés o desinterés a ser evaluados.	X			X		2
Reformas a los estándares de evaluación		X		X		2
Motivación extrínseca	X		X	X		3
Grado de satisfacción o insatisfacción laboral	X		X	X		3
Reconocimiento social de la tarea	X		X			2
Sistemas de Motivación al empleado	X		X	X		3
Los factores del ambiente de trabajo	X	X	X	X		4
Manifiesto de inconformismo en las áreas de trabajo			X	X		2
Prevalencia de rumores y comentarios			X	X		2
Mantenimiento de las relaciones informales en el grupo				X		1
Identificación y surgimiento de líderes			X	X		2
Posición del sindicato frente a la empresa		X	X	X		3
Imagen de los dirigentes frente a los directivos			X	X		2
Grado de influencia del sindicato			X	X		2
Manejo de conflictos sindicales		X	X	X		3
Nivel de participación de los empleados	X			X		2
Canales de decisiones			X	X		2
Grado de especificidad de las decisiones				X		1
Premisas de decisión relativas al personal			X	X		2
Total Frecuencia Empresas	33	12	39	47	0	

La Tabla 1, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa el Diagnóstico Organizacional en las empresas 1 a la 5; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada

empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

Dadas las condiciones, se tiene que la empresa 1, presta servicios administrativos, observándose que los procesos de *diagnóstico organizacional* se evalúan en la mayoría de los aspectos relacionados con la organización y su entorno, la estructura de la organización, cultura, valores y comunicación en la organización, liderazgo, poder, autoridad y manejo de conflictos. Esto representa el 25% del total de las dimensiones del instrumento.

Mientras que la empresa 2, se caracteriza por prestar servicios educativos, se observa que sólo el 9% de los aspectos anteriormente descritos, son tenidos en cuenta en un proceso de diagnóstico.

La empresa 3, por su parte, se caracteriza por prestar servicios en seguridad de valores, y se observa que de los aspectos ya conocidos, que se evalúan en un proceso de diagnóstico organizacional, representan un 30% en su evaluación y puesta en marcha.

En cuanto a la empresa 4, que se encarga de prestar servicios de administración y suministro de energía eléctrica, se observa que el 36% de las dimensiones del diagnóstico organizacional se evalúan, siendo el valor más alto entre este grupo de empresas. Puesto que la empresa 5, que se dedica a los servicios de administración y suministro de personal, no aplica literalmente hablando, procesos de diagnóstico organizacional, quizás debido a sus características de proveedor de recursos humanos, viendo sólo necesidades externas y no las internas de la organización misma. Tal vez,

debido a su condición de multinacional esto no sea relevante para el proceso administrativo.

Tabla 2.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Diagnóstico

Organizacional que se realizan en las empresas 6 -11

Empresas Dimensiones	Diagnóstico Organizacional						
	Emp 6	Emp. 7	Emp. 8	Emp. 9	Emp. 10	Emp. 11	f total Datos
Momentos Críticos de la empresa relativos al personal	X		X			X	3
Transformaciones Importantes en rotación del personal	X		X	X		X	4
Relación entre la Organización y la Comunidad			X				1
El contacto de los trabajadores como apoyo social a la Sociedad			X	X			2
Responsabilidad social de la empresa en su entorno			X		X		2
Miembros de la organización		X		X	X	X	4
Aspectos de la estructura organizacional	X	X	X	X	X	X	5
Identificación de Dptos, y Grupos formales		X		X		X	3
Análisis de las Unidades Funcionales	X	X	X			X	4
Concepto de mal o buen trabajador						X	1
Creencias de las Relaciones laborales			X				1
Estilo de vida inducido por la Organización			X				1
Símbolos o Signos en que cree la Organización							0
Valores compartidos por todos			X		X		2
Sistemas de reglamentos internos	X		X			X	3
Consenso frente a las normas							0
Aceptación/No aceptación de las normas						X	1
Procesos de comunicación formal – informal	X	X		X			3

Canales de comunicación descendentes		X	X	X			3
Canales de comunicación ascendentes		X		X			2
Comunicación horizontal		X	X			X	3
Estilos de mando						X	1
Tipo de Liderazgo			X		X	X	3
Identificación de la línea de mando	X		X	X	X		4
Esquemas de organización Informal				X			1
Conflicto sindical			X				1
Conflicto entre la línea y staff						X	1
Conflicto entre obrero y empleado de mando medio			X	X			2
Conflictos entre empleados antiguos y nuevos						X	1
Conflictos interpersonales					X	X	2
Esquemas de descripción de cargos	X	X		X	X	X	5
Relación entre el cargo y el salario		X	X	X	X		4
Sistemas de Recompensas y Sanciones		X		X		X	3
Sistemas de Evaluación que existen o no existen			X	X	X	X	4
Aceptación y No aceptación de las evaluaciones	X			X		X	3
Interés o desinterés a ser evaluados.							0
Reformas a los estándares de evaluación	X		X	X	X		4
Motivación extrínseca			X			X	2
Grado de satisfacción o insatisfacción laboral	X	X		X	X	X	5
Reconocimiento social de la tarea			X			X	2
Sistemas de Motivación al empleado				X		X	2
Los factores del ambiente de trabajo	X		X	X		X	4
Manifiesto de inconformismo en las áreas de trabajo							0
Prevalencia de rumores y comentarios		X	X			X	3
Mantenimiento de las relaciones informales en el grupo			X	X	X		3
Identificación y surgimiento de líderes							0
Posición del sindicato frente a la empresa			X				1

Imagen de los dirigentes frente a los directivos		x				1
Grado de influencia del sindicato		X				1
Manejo de conflictos sindicales						0
Nivel de participación de los empleados	X			X		2
Canales de decisiones		X		X	X	3
Grado de especificidad de las decisiones	X					1
Premisas de decisión relativas al personal		X	X			2
Total Frecuencia Empresas	14	13	30	23	15	25

La Tabla 2, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa el Diagnóstico Organizacional en las empresas 6 a la 11; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

La empresa 6, se dedica a la prestación de servicios en salud, con un 12% de aplicabilidad en los aspectos que conciernen al diagnóstico organizacional, dadas sus características de operabilidad gubernamental, no se observa descentralización de los procesos de diagnóstico. De igual manera, se observa en la empresa 7, que se dedica a la administración de servicios aéreos con un 11% de aplicabilidad de los aspectos ya mencionados.

En lo relacionado con la empresa 8, se tiene que ésta se dedica a la administración y prestación de servicios de acueducto y alcantarillado, quien aplica en un 24%, los procesos de diagnóstico conocidos.

En la empresa 9, cuya actividad se orienta al suministro de personal temporal, aplica el diagnóstico organizacional en un 19% del total de las dimensiones evaluadas. Sólo un 13% de las mismas, son tenidas en cuenta por la empresa 10, la cual se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad.

En última instancia, la empresa 11, que presta servicios de suministro de personal industrial, aplica el proceso en un 21% de las dimensiones evaluadas en el instrumento.

En resumen, sólo las empresas que manejan recursos humano superiores a 200 empleados tienen en cuenta casi la totalidad de las dimensiones evaluadas en *el diagnóstico organizacional*, lo que significa que la Gestión si contempla elementos claros para la praxis organizacional.

Ahora, se muestra el comportamiento de las dimensiones en los diferentes procesos de gestión y desarrollo, para ello se tiene que el análisis de resultados que se esboza a continuación, hace referencia al proceso de “diagnóstico organizacional”.

La figura 1, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “la organización y su entorno” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

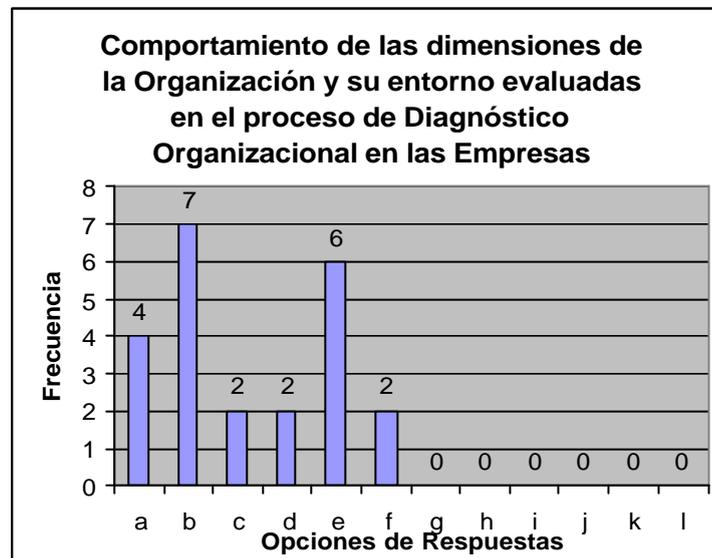


Figura 1. Comportamiento de las dimensiones de la Organización y su entorno evaluadas en el Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en la empresa se observa que hay una puntuación alta en las *transformaciones importantes en rotación del personal*, lo que significa que existen un marcado cambio entre los puestos de trabajo. Mientras, que otra característica más predominante de las dimensiones, es que en las empresas predomina la *responsabilidad*

social de las mismas con el entorno y la sociedad. Lo que significa que toda organización debe velar por la proyección y conocimiento de su razón social que vaya acorde con el beneficio a los miembros de las comunidades.

Ahora se esboza en la figura 2, la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “estructura de la organización” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

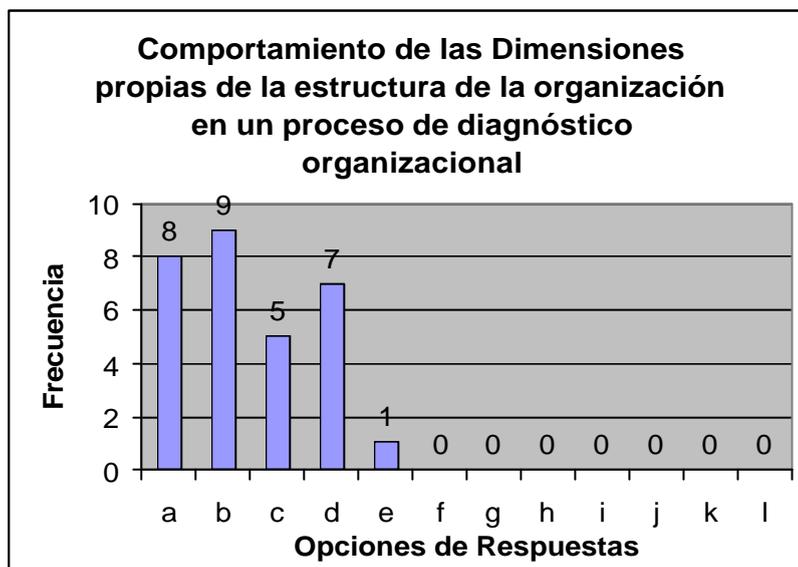


Figura 2. Comportamiento de las dimensiones propias de la Estructura de la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

Según los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en *bs aspectos de la estructura organizacional (organigrama, flujograma, organización del trabajo y cantidad de trabajo)*, lo que significa que las organizaciones le dedican tiempo para conocer cómo está conformada en aras que el trabajo se organice y sea medurado. También, se encuentra que otra dimensión

considerada por las empresas, está los *miembros de la organización, edad, sexo, educación, antecedentes laborales, lugar de residencia y capacitación adquirida*, lo que quiere decir que para las empresas es importante conocer a los miembros de la organización para saber más sobre ellas. Otra de las dimensiones, está *el análisis de las unidades funcionales (niveles de línea y staff, organización matricial y autoridad formal)*, lo que significa que las organizaciones han evaluado estos aspectos en un proceso de diagnóstico organizacional.

La figura 3, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “cultura organizacional” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

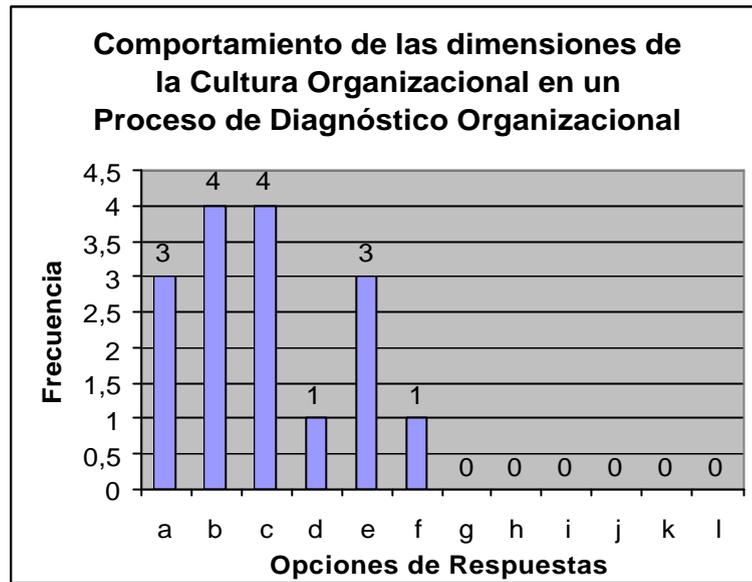


Figura 3. Comportamiento de las dimensiones propias de la Cultura de la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *creencias acerca de las relaciones laborales*, lo que significa que la cultura en las organizaciones evalúa en un proceso de diagnóstico, lo que piensa la gente con relación a los compañeros de trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada por la cultura de las empresas, está los *estilos de vida inducido por la organización*, lo que quiere decir que para las empresas es importante conocer aspectos relacionados con la cotidianidad, estilos de comunicación, entre otros. Otras de las dimensiones, con menor frecuencia están *los conceptos de lo considerado "mal o buen" trabajador*, lo que significa que las organizaciones han evaluado estos aspectos en un proceso de diagnóstico organizacional.

La figura 4, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión 'los valores de la Organización' en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

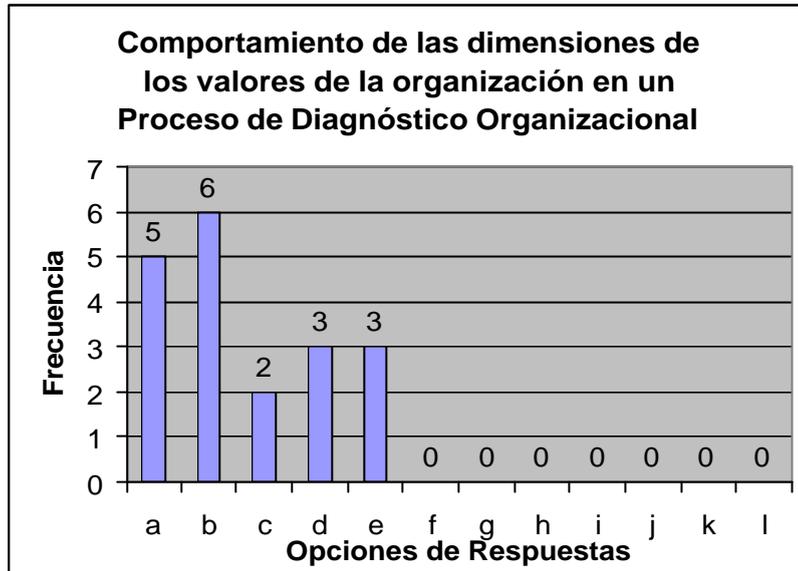


Figura 4. Comportamiento de las dimensiones propias de los Valores de la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

Según los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *sistemas de normas y reglamentos internos*, lo que significa que los valores establecidos en las reglas que cumplir han sido evaluados y ocupen un lugar importante en la organización. También, se encuentra que otra dimensión considerada como valores en las empresas, está los *valores compartidos por todos los miembros*, lo que quiere decir que para las empresas es importante que sus miembros, debe actuar bajo el conocimiento de compartir los valores y evalúan que esto sea así.

La figura 5, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Comunicación en la Organización” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

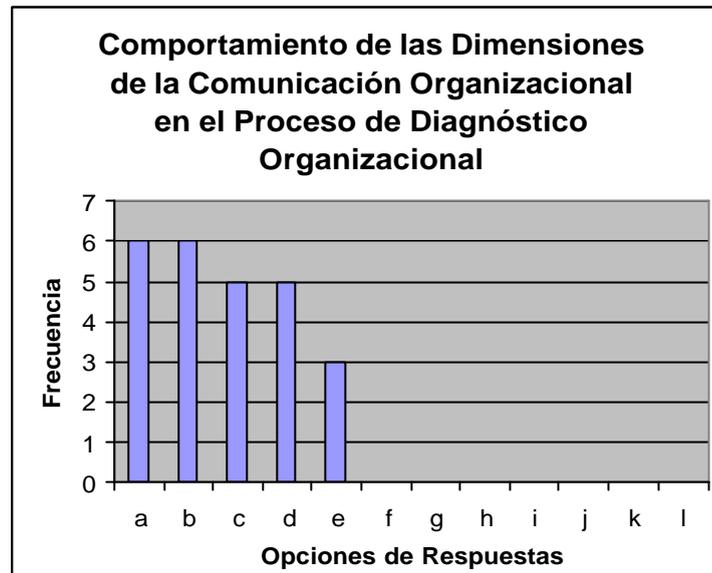


Figura 5. Comportamiento de las dimensiones propias de la Comunicación en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

Según los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *procesos de comunicación formal e informal*, lo que significa que la comunicación como proceso en las organizaciones, se ha evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar la forma en que la gente se comunica a través de los canales establecidos por la estructura y los datos entre los compañeros en el trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada como una variable en el proceso de comunicación interna como son los *canales de comunicación descendentes*, lo que quiere decir que para las empresas es

importante que la comunicación de los niveles superiores a los inferiores se presente y fluya adecuadamente. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están los *canales de comunicación ascendentes* y *comunicación horizontal en las estructuras*, que también se involucran en un proceso de diagnóstico.

La figura 6, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Poder, Autoridad y Liderazgo” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

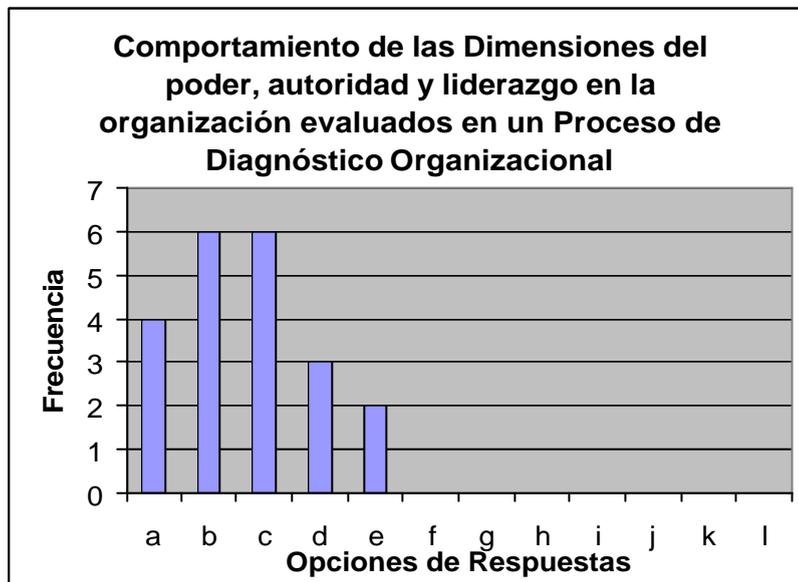


Figura 6. Comportamiento de las dimensiones propias del manejo del Poder, Autoridad y Liderazgo en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en evaluar los *tipos de liderazgo*, lo que significa que el liderazgo es una parte esencial en los procesos de trabajo y decisión en las organizaciones y cuyos aspectos se

han evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar la forma en que los jefes y supervisores ejercen el mando en el trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada como una variable de poder como es la *identificación de la línea de mando*, lo que quiere decir que para los jefes en las empresas la gestión se orienta bajo la autoridad formal y es importante al momento de evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están los *estilos de mando*, que en conjunto con la línea de mando, también se involucran en un proceso de diagnóstico.

La figura 7, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión ‘Manejo y Resolución de Conflictos en la Organización’ en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

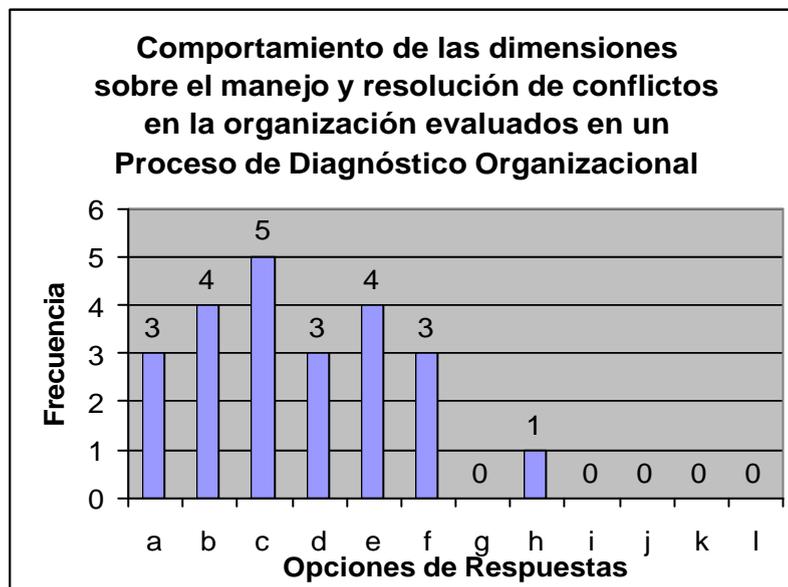


Figura 7. Comportamiento de las dimensiones propias del manejo y resolución de Conflictos en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

Según los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que se evalúan más frecuentemente los *conflictos entre obreros y empleados de mandos medios (supervisores y jefes inmediatos)*, lo que significa que los problemas en el trabajo relacionados con los empleados y superiores en las organizaciones, se han evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar la forma en que los jefes, supervisores y empleados manejan y resuelven las dificultades en el trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es los *conflictos entre la línea y staff (mandos superiores con personal de apoyo)*, lo que quiere decir que para las organizaciones los conflictos entre jefes como autoridad formal y los empleados medios es importante al momento de evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están los *conflictos interpersonales*, que en conjunto con los demás indicadores, también se involucran en un proceso de diagnóstico.

La figura 8, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Descripción y Evaluación de Cargos” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

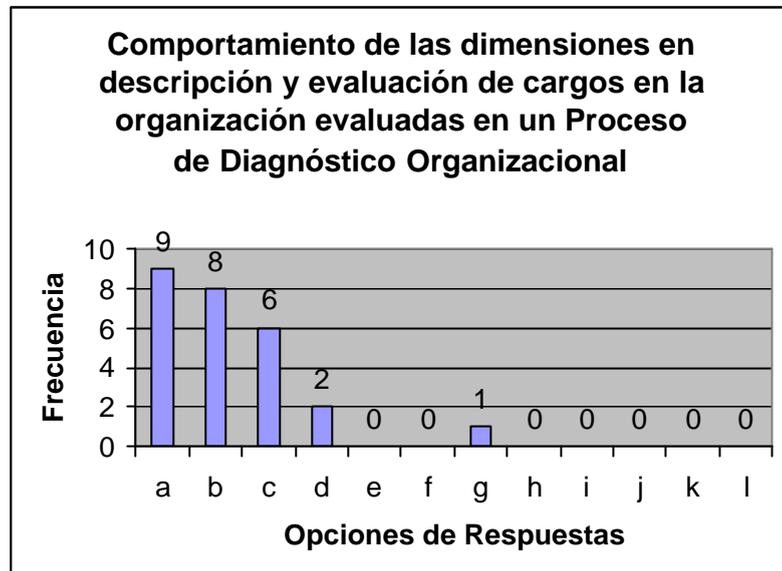


Figura 8. Comportamiento de las dimensiones propias de la descripción y evaluación de cargos en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en evaluar los *esquemas de descripción de cargos*, lo que significa que la motivación en el trabajo es importante para los empleados y superiores en las organizaciones y se han evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar bs niveles de los mismos. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es la *relación entre el cargo y el salario devengado*, lo que quiere decir que para las organizaciones los salarios son necesarios para relacionarlos con el cargo y pueden evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones

en frecuencia media están los *sistemas de recompensa y sanciones*, que en conjunto con los demás indicadores, también se involucran en un proceso de diagnóstico.

La figura 9, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Evaluación del Desempeño de los Empleados” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

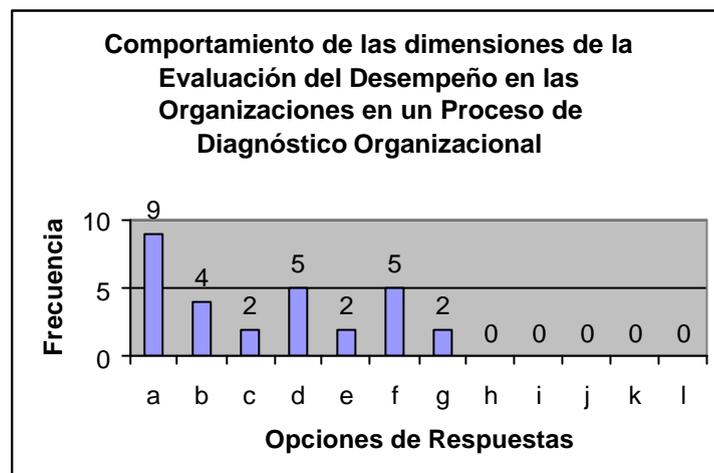


Figura 9. Comportamiento de las dimensiones de la descripción y evaluación de cargos en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *sistemas de evaluación existentes y no existentes*, lo que significa que la evaluación del desempeño en el trabajo es importante para los empleados y superiores en las organizaciones y se han evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar los niveles de los mismos. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es la

reformas de los estándares de evaluación, lo que quiere decir que para las organizaciones los factores de desempeño son necesarios para evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están la *aceptación o no aceptación de las evaluaciones*, también se involucran en un proceso de diagnóstico.

La figura 10, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Motivación Laboral en la Organización” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

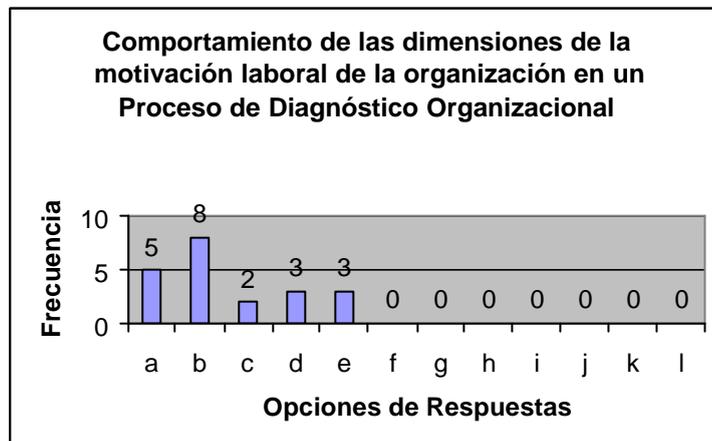


Figura 10. Comportamiento de las dimensiones de la Motivación Laboral en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *grados de satisfacción o insatisfacción laboral*, lo que significa que la motivación del empleado en el trabajo es importante para superiores en las organizaciones y se han evaluado en un proceso de diagnóstico, para observar los niveles de los mismos. También, se encuentra que otra dimensión considerada

dentro un diagnóstico organizacional como es la *motivación por factores extrínsecos*, lo que quiere decir que para las organizaciones los incentivos son necesarios para motivar al empleado y que pueden evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están la adopción de un *sistema de motivación al empleado*, también debe ser parte de un proceso de diagnóstico.

La figura 11, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Clima Laboral” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

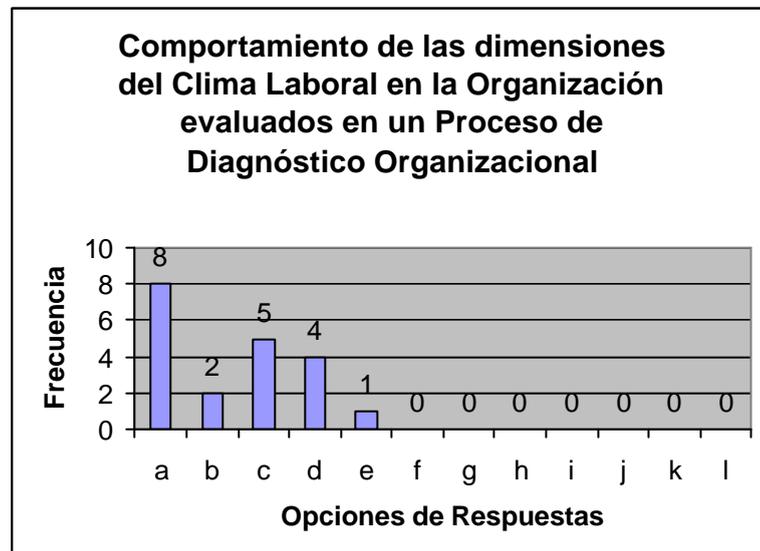


Figura 11. Comportamiento de las dimensiones del Clima Laboral en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

Según los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *factores del ambiente de trabajo*, lo que significa que el ambiente de trabajo es importante para la motivación del empleado y superiores en las organizaciones y pueden ser

evaluados en un proceso de diagnóstico, para observar los niveles de los mismos. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es la *prevalencia de rumores y comentarios*, lo que quiere decir que para las organizaciones los rumores son una forma de percibir positiva o negativa la imagen de la empresa y que puede ser un factor a evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional. Mientras, otras dimensiones en frecuencia media están el *mantenimiento de las relaciones informales en el grupo de trabajo*, también debe ser parte de un proceso de diagnóstico.

La figura 12, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Relaciones Sindicales” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

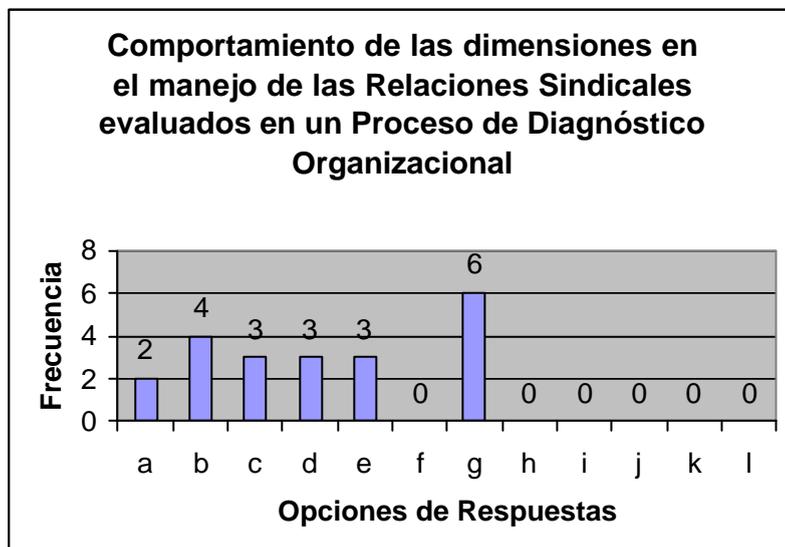


Figura 12. Comportamiento de las dimensiones de las Relaciones Sindicales en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *no sabe/no responde*, lo que significa que una mayoría de 6 organizaciones consultadas no poseen sindicatos de trabajadores y no sabe aún si puede ser evaluados en un proceso de diagnóstico. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es la *posición del sindicato frente a la empresa*, lo que quiere decir que para las organizaciones es importante la forma cómo observa el sindicato a la empresa y viceversa, bien sea se forma positiva o negativa y que puede ser un factor a evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional.

La figura 13, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Toma de Decisiones de la Empresa” en un Proceso de Diagnóstico Organizacional.

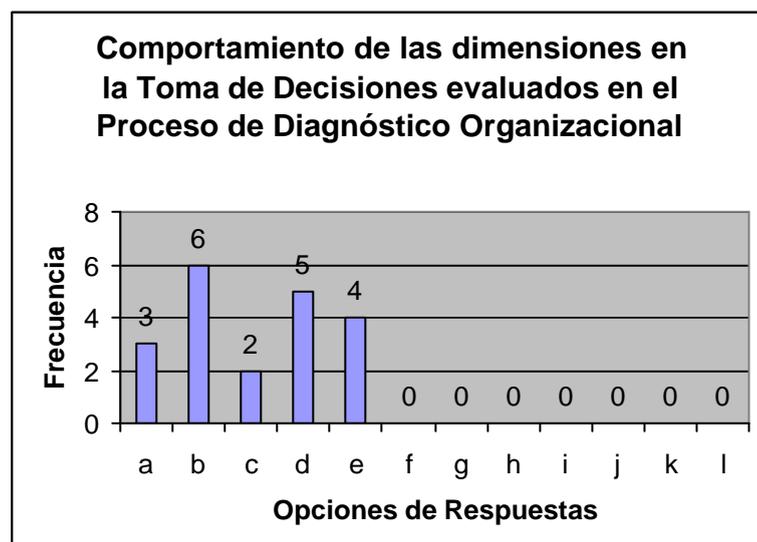


Figura 13. Comportamiento de las dimensiones de la Toma de Decisiones en la Organización en un Proceso de Diagnóstico Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *canales de decisiones (ascendentes y descendentes)*, lo que significa que una mayoría de los datos, las organizaciones emplean para toma de decisiones, los canales descendentes y ascendentes depende lo que se necesite y que pueden ser evaluados en un proceso de diagnóstico. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es las *premisas de decisión relacionadas con el personal*, lo que quiere decir que para las organizaciones es importante la manera en que se toman las decisiones para los empleados y que se convierte en un factor a evaluarse en un proceso de diagnóstico organizacional.

Conclusión preliminar del Capítulo

Las características de las acciones que realizan las empresas como proceso de diagnóstico organizacional en el área de Recursos Humanos, apuntan que las temáticas de intervención para el conocimiento de la gestión y desarrollo de la misma, se basan en realizar las siguientes: las organizaciones consultadas llevan a cabo transformaciones importantes en rotación del personal, lo que hace que la gente tenga oportunidad de conocer actividades nuevas, también, tienen en cuenta la responsabilidad social de la empresa, lo que las convierte en “aliadas” de los consumidores para el acercamiento a la misma logre lo propuesto por su razón social.

Otra de las características apunta a que velan por mantener los aspectos de la estructura organizacional, tales como el organigrama, la organización del trabajo y la cantidad del mismo. En la misma medida, las organizaciones se caracterizan por considerar la vinculación de sus miembros por requisitos tales como: edad, sexo, educación , antecedentes laborales, lugar de residencia, capacitación adquirida,.

Por otra parte, las organizaciones poseen creencias acerca de las relaciones laborales, estilo de vida inducido por la organización. Además de la creación de un sistema de normas y reglamentos internos, valores compartidos por todos los miembros; también, los procesos de comunicación formal e informal, preocupación de canales de comunicación descendente – ascendente, comunicación horizontal en la estructura, tipo de liderazgo e identificación de la línea de mando en las diferentes áreas, presentación de conflictos entre obreros y empleados de mandos medios (supervisores y jefes inmediatos), estilo de mando. También, se presentan en los procesos de gestión los conflictos entre línea y staff (mandos superiores con personal de apoyo).

En cuanto al a Gestión Humana, se llevan a cabo los esquemas de descripción de cargo, relacionan el cargo con el salario de vengado, sistemas de recompensas y sanciones, sistemas de evaluación que existen o no existen, reformas de los estándares de evaluación, grado de satisfacción e insatisfacción laboral, motivación por factores extrínsecos, los factores del ambiente de trabajo, prevalencia de rumores y comentarios. También, se realizan en algunas empresas de servicios consultados que se involucran en

saber la posición que tiene el sindicato frente a la empresa, los canales de decisiones (ascendentes y descendentes), premisa de decisión relacionadas con el personal, es decir, saber sobre qué se fundamentará la misma en las organizaciones.

Las acciones que han sido evaluadas en un proceso de diagnóstico organizacional, muestran una parte de la realidad de las organizaciones, teniendo que ver con aspectos de la estructura organizacional, y en segundo lugar, con la evaluación de desempeño y evaluación de cargos; lo que muestra un poco la tendencia mecanicista que aún predomina en nuestras organizaciones y es congruente con lo señalado por Herrera (2004), en cuanto a la importancia de la eficiencia en la distribución de las tareas asignadas en los cargos y el desempeño relacionados con la productividad.

A medida de conclusión, el hecho de que las organizaciones consultadas realicen de alguna u otra forma, procesos de diagnóstico organizacional, es porque muestran preocupación por evaluar, conocer elementos significativos en el desarrollo de las actividades, para el caso de la Gestión Humana, además les importa conocer sobre sus aspectos para basar en ellos, acciones de mejoramiento y que necesariamente requiere una buena disposición de las empresas para lograr el crecimiento conforme a las necesidades o a las aspiraciones

CAPÍTULO VI

**CARACTERIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMO PROCESO
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En esta parte, se analizan las dimensiones evaluadas en un proceso de desarrollo organizacional llevado a cabo en las empresas de servicios consultadas. Para ello, se describen los datos teniendo en cuenta la estadística descriptiva como los datos de frecuencia acumulada.

La Tabla 3, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría “desarrollo organizacional” en las primeras 5 diferentes empresas encuestadas.

Tabla 3.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Desarrollo Organizacional que se realizan en las empresas 1 -5

Empresas Dimensiones	Desarrollo Organizacional					f total Datos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	
Calidad Total en Recursos Humanos	X	X	X	X	X	5
Justo a Tiempo en la entrega de productos y servicios			X	X	X	3
Procesos de reingeniería en RRHH				X	X	2
Auditoría de RRHH	X		X	X	X	4
Procesos de Producción niveles altos de eficiencia	X		X	X		3
Mejoramiento del Aprendizaje	X	X	X	X		4
Capacidad de Aumento de la productividad mano de			X	X		2

obra calificada						
Aprovechamiento de los recursos y materiales	X		X	X	X	4
Dedicación de tiempo para capacitaciones	X	X	X	X	X	5
Participación en actividades deportivas, recreativas y culturales	X	X	X	X	X	5
Flexibilidad de horarios para las personas que estudian	X			X	X	3
Otorgamiento de permisos remunerados para capacitación	X			X	X	3
Planeación de objetivos estratégicos	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de objetivos en acciones concretas	X	X	X	X	X	5
Replanteamiento de la Misión y Visión	X		X	X	X	4
Identificación de los miembros de la empresa con Visión	X		X	X	X	4
Identificación y mejora en los niveles deseados y esperados		X	X	X		3
Participación activa o inactiva de los empleados en las metas propuestas	X	X	X	X	X	5
Intereses y actitudes orientadas a un trabajo más eficaz	x			x	x	3
Oportunidades para demostrar que se hacen las cosas bien y a tiempo				X	X	2
Creación de grupos formales e informales	X		X	X		3
Identificación de actividades para grupos formales e informales				X		1
Nivel de cohesión grupal según la afinidad			X	X	X	3
Apoyo de los grupos a otros aislados				X		1
Desarrollo de programas de inducción	X	X	X	X	X	5
Proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo	X	X	X	X	X	5
Socialización laboral	X	X	X	X	X	5
Respaldo o apoyo al nuevo miembro	X	X	X	X	X	5
Intervención a nivel grupal	X	X	X	X		4
Intervención a nivel individual	X	X	X	X		4
Intervención a toda la	X	X	X	X	X	5

Organización						
Intervención parcial de la organización						0
Identificación y Valoración del conflicto				X		1
Enseñanza de estrategias de intervención				X		1
Retroalimentación positiva o negativa de los programas inducidos				X	X	2
Aprovechamiento de los RRHH expertos en Resolución de Conflictos	X	X	X	X		4
Preparación de acciones investigativas				X		1
Participación del personal	X	X		X		3
Diseño de esquemas de acciones		X	X	X		3
Total Frecuencia Empresas	25	18	26	38	23	

La Tabla 3, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa el Desarrollo Organizacional en las empresas 1 a la 5; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

Dadas las condiciones, se tiene que la empresa 1, presta servicios administrativos, observándose que los procesos de *desarrollo organizacional* se evalúan en parte los aspectos relacionados con la calidad total de los Recursos Humanos, la productividad, calidad de vida laboral, cambio estratégico, eficacia laboral y la dinámica de las relaciones interpersonales. Esto representa el 19% del total de las dimensiones del instrumento.

Mientras que la empresa 2, se caracteriza por prestar servicios educativos, se observa que sólo el 14% de los aspectos anteriormente descritos, son tenidos en cuenta en un proceso de desarrollo organizacional.

La empresa 3, por su parte, se caracteriza por prestar servicios en seguridad de valores, y se observa que de los aspectos ya conocidos, que se evalúan en un proceso de desarrollo organizacional, representan un 20% en su evaluación y puesta en marcha.

En cuanto a la empresa 4, que se encarga de prestar servicios de administración y suministro de energía eléctrica, se observa que el 29% de las dimensiones del desarrollo organizacional se evalúan, siendo el valor más alto entre este grupo de empresas. Puesto que la empresa 5, que se dedica a los servicios de administración y suministro de personal, aplica sólo en un 18%, procesos de desarrollo organizacional, quizás debido a sus características de proveedor de recursos humanos, viendo sólo necesidades externas y no las internas de la organización misma. Tal vez, debido a su condición de multinacional esto no sea relevante para el proceso administrativo.

La Tabla 4, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría “desarrollo organizacional” en las primeras 6 últimas empresas encuestadas.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Desarrollo

Organizacional que se realizan en las empresas 6 -11

Empresas Dimensiones	Desarrollo Organizacional						f total Datos
	Emp 6	Emp. 7	Emp. 8	Emp. 9	Emp. 10	Emp. 11	
Calidad Total en Recursos Humanos	X			X	X		3
Justo a Tiempo en la entrega de productos y servicios			X	X			2
Procesos de reingeniería en RRHH			X	X			2
Auditoría de RRHH		X			X	X	3
Procesos de Producción niveles altos de eficiencia				X		X	2
Mejoramiento del Aprendizaje		X		X	X		3
Capacidad de Aumento de la productividad mano de obra calificada			X		X		2
Aprovechamiento de los recursos y materiales	X	X	X	X		X	5
Dedicación de tiempo para capacitaciones	X	X	X	X	X	X	6
Participación en actividades deportivas, recreativas y culturales		X					1
Flexibilidad de horarios para las personas que estudian	X	X	X		X	X	5
Otorgamiento de permisos remunerados para capacitación	X	X					2
Planeación de objetivos estratégicos		X	X	X	X	X	5
Desarrollo de objetivos en acciones concretas		X	X	X	X	X	5
Replanteamiento de la Misión y Visión	X	X	X	X		X	5
Identificación de los miembros de la empresa con Visión	X	X	X	X		X	5
Identificación y mejora en los niveles deseados y esperados	X	X		X			3
Participación activa o inactiva de los empleados en las metas propuestas		X	X		X	X	4
Intereses y actitudes orientadas a un trabajo		x	x		x	X	4

más eficaz							
Oportunidades para demostrar que se hacen las cosas bien y a tiempo						X	1
Creación de grupos formales e informales					X		1
Identificación de actividades para grupos formales e informales		X	X				2
Nivel de cohesión grupal según la afinidad		X	X			X	3
Apoyo de los grupos a otros aislados		X	X				2
Desarrollo de programas de inducción		X		X	X	X	4
Proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo	X	X	X		X	X	5
Socialización laboral		X	X			X	3
Respaldo o apoyo al nuevo miembro	X	X	X			X	4
Intervención a nivel grupal		X		X		X	3
Intervención a nivel individual		X	X		X	X	4
Intervención a toda la Organización	X	X	X			X	4
Intervención parcial de la organización		X	X			X	3
Identificación y Valoración del conflicto		X		X	X	X	4
Enseñanza de estrategias de intervención			X		X		2
Retroalimentación positiva o negativa de los programas inducidos			X	X	X		3
Aprovechamiento de los RRHH expertos en Resolución de Conflictos		X	X				2
Preparación de acciones investigativas		X					1
Participación del personal		X		X	X		3
Diseño de esquemas de acciones	X	X					2
Total Frecuencia Empresas	12	30	24	17	18	22	

La Tabla 4, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa el Desarrollo Organizacional en las empresas 6 a la 11; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada

empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

La empresa 6, se dedica a la prestación de servicios en salud, con un 10% de aplicabilidad en los aspectos que conciernen al desarrollo organizacional, dadas sus características de operabilidad gubernamental, no se observa descentralización de los procesos de desarrollo. De igual manera, se observa en la empresa 7, que se dedica a la administración de servicios aéreos con un 23% de aplicabilidad de los aspectos ya mencionados.

En lo relacionado con la empresa 8, se tiene que ésta se dedica a la administración y prestación de servicios de acueducto y alcantarillado, quien aplica en un 20%, los procesos de diagnóstico conocidos.

En la empresa 9, cuya actividad se orienta al suministro de personal temporal, aplica el desarrollo organizacional en un 14% del total de las dimensiones evaluadas. Sólo un 15% de las mismas, son tenidas en cuenta por la empresa 10, la cual se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad.

En última instancia, la empresa 11, que presta servicios de suministro de personal industrial, aplica el proceso en un 18% de las dimensiones evaluadas en el instrumento.

En resumen, sólo las empresas que manejan recursos humano superiores a 200 empleados tienen en cuenta casi la totalidad de las dimensiones evaluadas en *el desarrollo organizacional*, lo que significa que la Gestión si contempla elementos claros para la praxis organizacional.

La figura 14, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Calidad Total” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

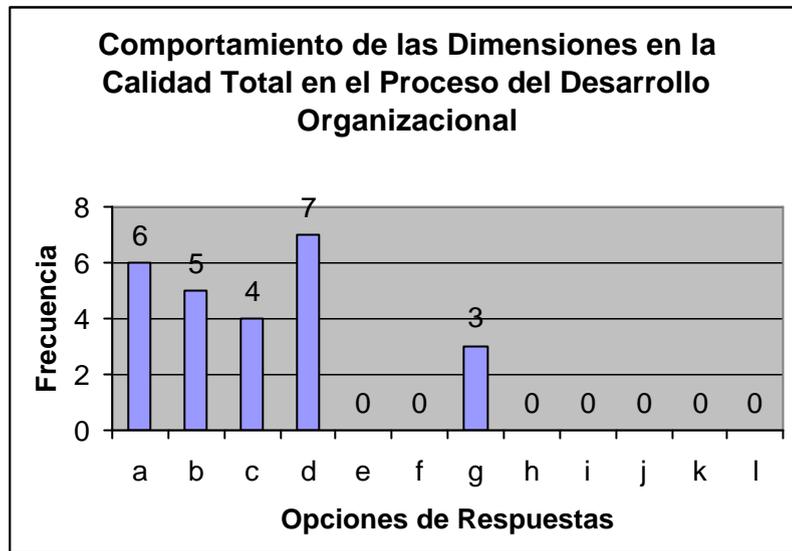


Figura 14. Comportamiento de las dimensiones de la Calidad Total en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *auditoría de recursos humanos*, lo que significa que en las organizaciones consultadas consideran que si pueden determinar lo que conviene o no en los Recursos Humanos y que pueden hacer parte en un proceso de desarrollo organizacional. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro un diagnóstico organizacional como es la *calidad total*, lo que quiere decir que para las organizaciones es importante la certificación en el Talento Humano que labora en las mismas y que hace parte de un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está la de *justo*

a tiempo en la entrega de productos y servicios, para lo cual, es probable que algunas de las empresas consultadas tengan en cuenta este aspecto como parte de un proceso de desarrollo organizacional.

La figura 15, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Productividad de la Empresa” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

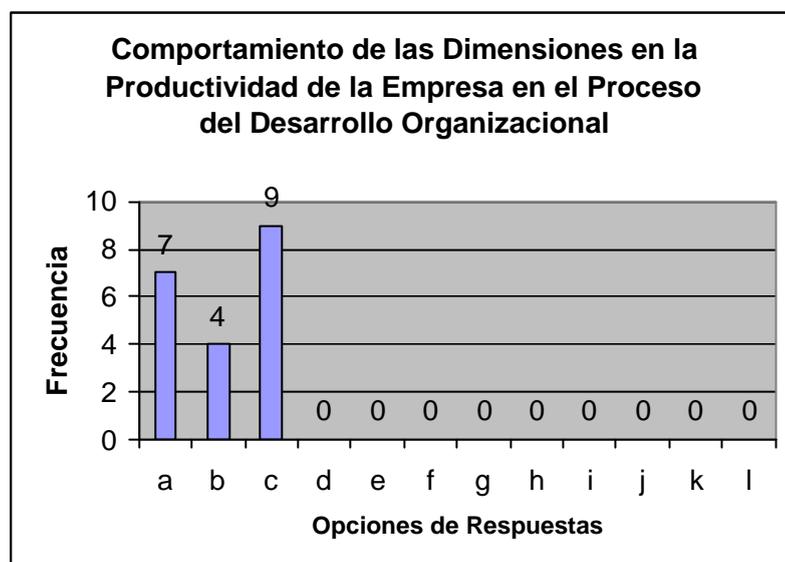


Figura 15. Comportamiento de las dimensiones de la Productividad en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *aprovechamiento de los recursos y materiales disponibles en el personal que labora*, lo que significa que en las organizaciones consultadas consideran que si pueden aprovechar los recurso y materiales según el número de empleados con que cuentan, ya que hace parte en un proceso de desarrollo

organizacional. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es el *mejoramiento del aprendizaje continuo según la especialidad del trabajo*, lo que quiere decir que para las organizaciones es importante la innovación como forma de mejora continua de sus procesos de trabajo en cada área y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está *los procesos de producción con altos niveles de eficiencia y eficacia*, para lo cual, es probable que las empresas consultadas tienen cuenta este aspecto como parte de un proceso de desarrollo organizacional.

La figura 16, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Calidad de Vida Laboral” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

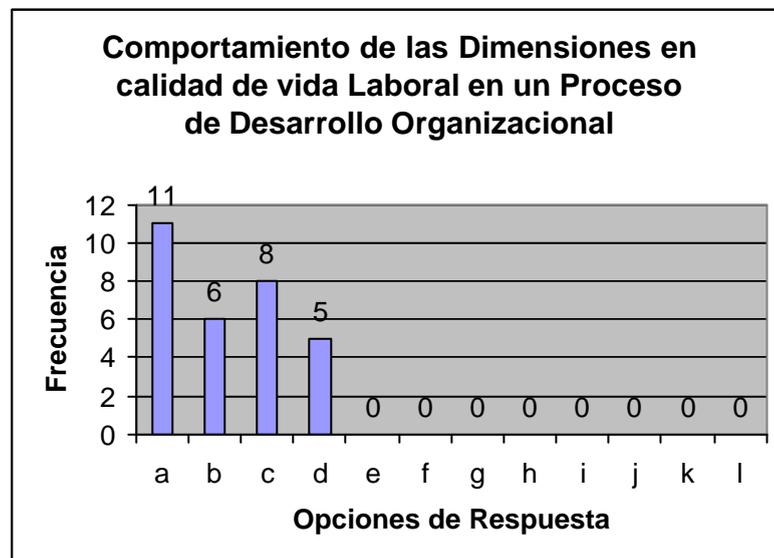


Figura 16. Comportamiento de las dimensiones de la Calidad de Vida Laboral en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *dedicación de tiempo para capacitaciones*, lo que significa que en todas las organizaciones consultadas consideran que las capacitaciones se desarrollan como forma de mejorar la calidad de vida de los empleados y que le compete a los planes de desarrollo organizacional. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es la *flexibilidad de horario para las personas que estudian*, lo que quiere decir que para las organizaciones es importante que su recurso humano se capacite de manera formal y no formal para mejorar continuamente su desempeño y conocimientos y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está la *participación en actividades deportivas, recreativas y culturales*, para lo cual, las empresas consultadas tienen cuenta este aspecto como parte del bienestar del empleado en un proceso de desarrollo organizacional.

La figura 17, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Cambio Estratégico que se proponga la Empresa” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

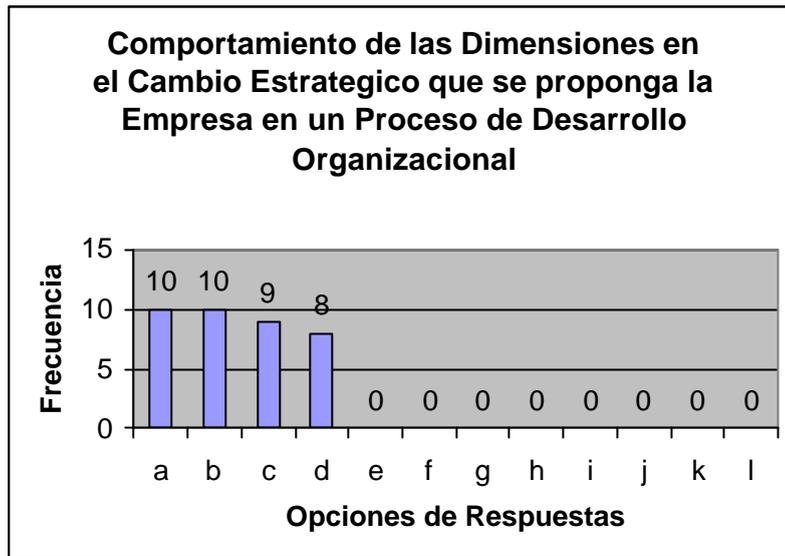


Figura 17. Comportamiento de las dimensiones del Cambio Estratégico en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *planeación de objetivos estratégicos*, lo que significa que en la mayoría de las organizaciones consultadas consideran que los planes basados en estrategias logran apuntar a metas más claras y que le compete a los planes de desarrollo organizacional. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es el *desarrollo de objetivos en acciones concretas*, lo que quiere decir que para lograr encaminar las actividades planeadas debe regirse por un cronograma de acciones factibles para las organizaciones y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está el *replanteamiento de la Misión y Visión*, para lo cual, las empresas consultadas

tienen cuenta este aspecto como parte de su desarrollo organizacional que debe ir acorde a los cambios del entorno de acuerdo al sector económico. Otra de las dimensiones es la *identificación de los miembros de la empresa con la visión*, para lo cual el sentido de proyección al entorno es importante para las empresas y hace parte de su desarrollo organizacional.

La figura 18, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Eficacia Laboral” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

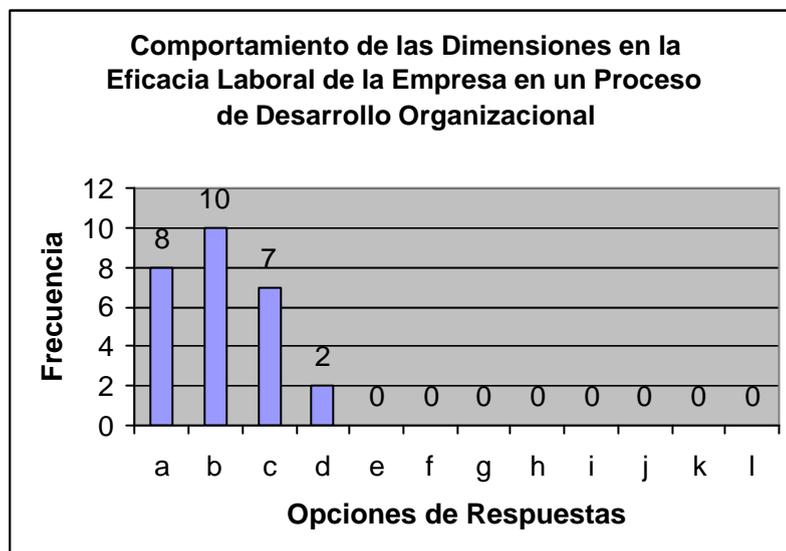


Figura 18. Comportamiento de las dimensiones de la Eficacia Laboral en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *participación activa o inactiva de los empleados en las metas propuestas*, lo que significa que en algunas de las organizaciones consultadas consideran que los empleados es el recurso más importante y para ello, pueden

participar de su desarrollo y crecimiento, además debe estar contemplado en los planes de desarrollo organizacional. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es la *identificación y demora en los niveles deseados y esperados*, lo que quiere decir que para lograr encaminar las actividades planeadas debe estipularse la oportuna intervención de quienes apoyan el proceso en problema y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está los *intereses y aptitudes orientadas a un trabajo más eficaz*, para lo cual las empresas consultadas le dan importancia a las aptitudes de los empleados para mejorar su desempeño.

La figura 19, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Dinámica de las Relaciones” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

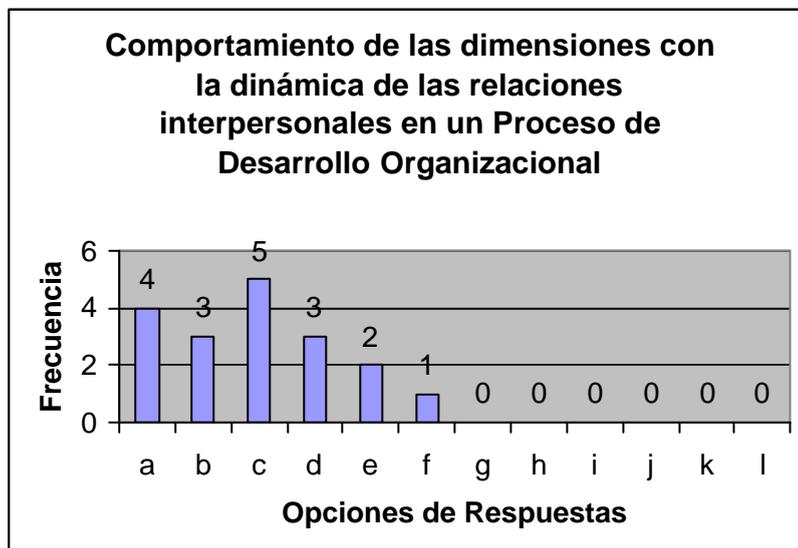


Figura 19. Comportamiento de las dimensiones de la Dinámica de las Relaciones Interpersonales en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *Niveles de Cohesión Grupal según la afinidad*, lo que significa que en algunas de las organizaciones consultadas consideran que los empleados deben compenetrarse con los demás de su grupo o equipo de trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es la *creación de grupos formales e informales*, lo que es pertinente para las organizaciones, ya que las actividades se desarrollan con dedicación a la tarea y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está la *identificación para grupos formales e informales, y apoyo de los grupos a otros aislados* para lograr que los procesos productivos se lleven a cabo.

La figura 20, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión "Adaptabilidad Laboral" en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

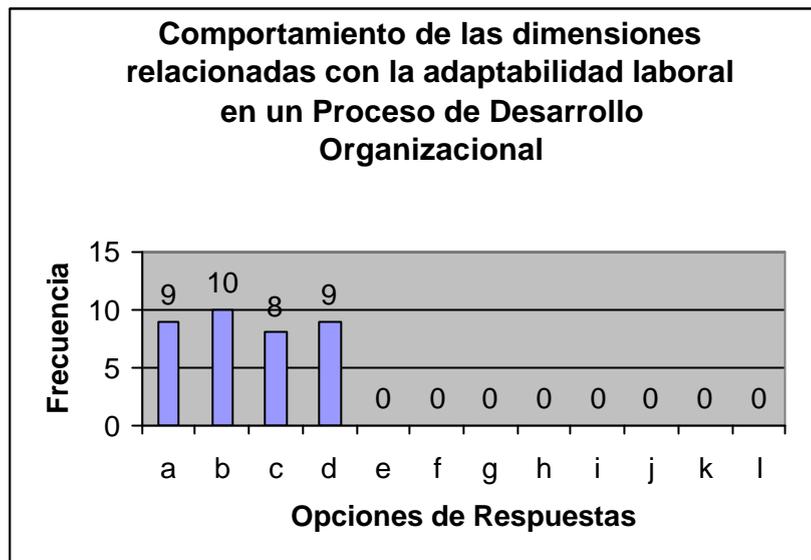


Figura 20. Comportamiento de las dimensiones relacionadas con la Adaptabilidad laboral en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en los *Procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo*, lo que significa que en algunas de las organizaciones consultadas consideran que los empleados deben entrenarse en el puesto de trabajo. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es el *desarrollo de programas de inducción*, lo que es pertinente para las organizaciones, ya que las inducciones hacen parte de los procedimientos de enganche de personal nuevo y que se contempla en un proceso de desarrollo organizacional. Otra de las dimensiones elegidas está el *respaldo o apoyo al nuevo miembro* para lograr que el acercamiento a las personas y contribuir a crear espacios de compañerismo en el trabajo. Y la última de las

dimensiones elegidas es la *socialización laboral*, que apoya al manejo de las relaciones interpersonales.

La figura 21, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Nivel de Intervención en Gestión Humana” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

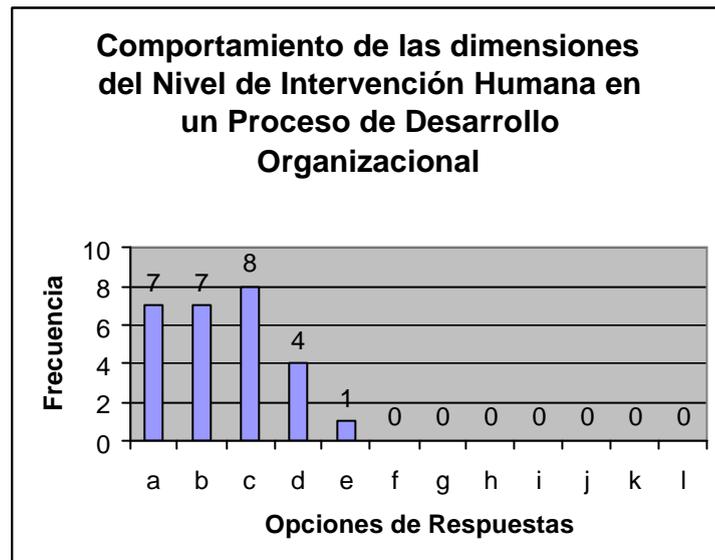


Figura 21. Comportamiento de las dimensiones relacionadas con el Nivel de Intervención en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *intervención a toda la organización*, lo que significa que en algunas de las organizaciones consultadas consideran que la intervención en gestión se debe realizar en todo el sistema. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es la *intervención grupal*, lo que es considerado para las organizaciones como esencial para el

manejo de los grupos de trabajo. Otra de las dimensiones elegidas está la *intervención individual* para lograr que la intervención a cada una de las personas contribuya al mejoramiento de la calidad de vida.

La figura 22, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Entrenamiento en Resolución de Conflictos” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

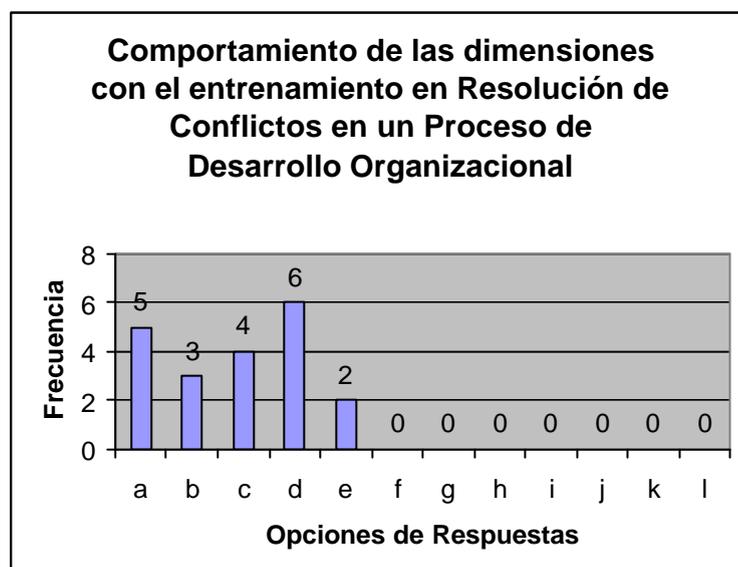


Figura 22. Comportamiento de las dimensiones con el Entrenamiento en Resolución de Conflictos en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *aprovechamiento de los recursos humanos expertos para la enseñanza de habilidades en resolución de conflictos*, lo que significa que en algunas de las empresas consultadas consideran al existir calidad, puede haber miembros de la organización que puedan servir de apoyo en la habilidad para resolver

problemas. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es la *identificación y valoración del conflicto*, lo que es considerado para las organizaciones como esencial para el manejo de los problemas en los grupos de trabajo. Otra de las dimensiones elegidas está la *retroalimentación positiva o negativa de los programas inducidos* para lograr que la transparencia en la intervención a cada una de las áreas contribuya al mejoramiento continuo de los programas.

La figura 23, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Acción de Mejora Continua” en un Proceso de Desarrollo Organizacional.

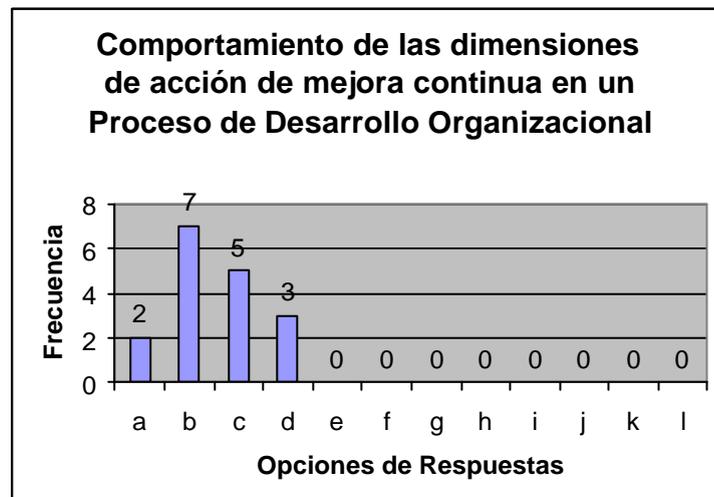


Figura 23. Comportamiento de las dimensiones de acción y mejora continua en la Organización en un Proceso de Desarrollo Organizacional en las Empresas

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de bs procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la

participación del personal (empleados, obreros, jefes, alta gerencia), lo que significa que en algunas de las empresas consultadas consideran al participar toda la población que conforma la empresa, puede haber procesos de cambio y mejoramiento continuo. También, se encuentra que otra dimensión considerada dentro del desarrollo organizacional como es el *diseño de esquemas de acción*, lo que es considerado para las organizaciones como esencial para la planeación de actividades empresariales.

Conclusión preliminar del Capítulo

Al analizar las temáticas que hacen parte de los procesos de desarrollo organizacional llevado a cabo por la empresas en el área de Recursos Humanos, las actividades de gestión se caracterizan por preocuparse por fomentar la auditoría en Recursos Humanos, es decir, determinar qué conviene o no para el personal, se observa la tendencia a generar calidad en los Recursos Humanos, se piensa en la creación de una cultura de justo a tiempo en la entrega de productos o servicios, se aprovechan de los recursos y materiales disponibles para el desarrollo del trabajo, en el personal que labora. También, procuran de mejorar el aprendizaje continuo según la especialidad del trabajo de los empleados, se dedican un espacio en la jornada laboral para el desarrollo de capacitaciones, y por ende, algunas suelen ser flexible en sus horarios para aquellas personas que trabajan, se planean los objetivos estratégicos para el desarrollo de acciones en períodos de tiempo.

Por otra parte, las empresas desarrollan los objetivos bajo acciones planeadas bien concretas, procuran la posibilidad de replantear la misión y visión, logran a que exista participación activa de los empleados en el conocimiento de las metas propuestas; también, identifican y mejoran los niveles deseados y esperados, así como les interesa que existan niveles de cohesión grupal según la afinidad. Están en procura del fomento de las relaciones interpersonales con la creación de grupos formales e informales, planean y sugieren los procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo, procuran por el desarrollo de programas de inducción, logran realizar intervención en evaluaciones a toda la organización, así como a nivel individual y grupal.

En cuanto al recurso humano, buscan que exista el aprovechamiento de algunos miembros expertos en desarrollar habilidades en resolución de conflictos, para ello, se logra identificar y valorar el conflicto debido a la dificultad. Además, para estas actividades hacen que el personal participe (empleados, obreros, jefes y alta gerencia), se realizan diseño de esquemas de acciones.

CAPÍTULO VII

**CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS
PROCESOS DE DESARROLLO HUMANO**

En esta parte, se analizan las dimensiones evaluadas en un proceso de gestión por competencias llevado a cabo en las empresas de servicios consultadas. Para ello, se describen los datos teniendo en cuenta la estadística descriptiva como los datos de frecuencia acumulada.

En esta parte, se analizan las dimensiones evaluadas en un proceso de gestión por competencias llevado a cabo en las empresas de servicios consultadas. Para ello, se describen los datos teniendo en cuenta la estadística descriptiva como los datos de frecuencia acumulada.

La Tabla 5, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría "Gestión por Competencias" en las primeras 5 diferentes empresas encuestadas.

Tabla 5.

Distribución de frecuencias para las dimensiones de la Gestión por Competencias que se realizan en las empresas 1 -5

Empresas Dimensiones	Gestión por Competencias					f total Datos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	
Tolerancia al estrés en situaciones de presión			X	X	X	3
Adaptabilidad al medio laboral		X		X	X	3
Integridad como persona	X	X	X	X	X	5
Independencia en la tarea		X		X	X	3
Liderazgo de acuerdo a las situaciones	X	X		X	X	4
Tenacidad al momento de trabajar			X	X	X	3
Creatividad al desarrollo de una actividad específica	X	X		X	X	4
Sentido de la escucha		X		X	X	3
Iniciativa para el logro de metas y objetivos	X	X		X	X	4
Percepción de sí mismo	X			X	X	3
Autoestima	X		X	X	X	4
Autovaloración	X	X	X	X	X	5
Autoeficacia	X	X		X	X	4
Responsabilidad	X	X	X	X	X	5
Compromiso	X	X	X	X	X	5
Fidelidad			X	X	X	3
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	5
Análisis y resolución de problemas	X		X	X	X	4
Desarrollo de aptitudes comerciales	X			X	X	3
Desarrollo de la capacidad para tomar decisiones	X	X	X	X	X	5
Capacidad para asumir riesgos	X			X	X	3
Desarrollo de habilidades para atención al cliente	X	X	X	X	X	5
Evaluación periódica del desempeño	X	X		X		3
Identificación de debilidades y fortalezas del empleado	X	X	X	X		4
Planeación de carrera profesional	X			X		2
Total Frecuencia Empresas	19	16	13	25	22	

La Tabla 5, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa la Gestión por Competencias en las empresas 1 a la 5; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

Dadas las condiciones, se tiene que la empresa 1, presta servicios administrativos, observándose que los procesos de *gestión por competencias* se evalúan en la mayoría de los aspectos relacionados con la selección del personal, autoconcepto, valores personales, procesos de capacitación y gestión del desempeño. Esto representa el 20% del total de las dimensiones del instrumento.

Mientras que la empresa 2, se caracteriza por prestar servicios educativos, se observa que sólo el 17% de los aspectos anteriormente descritos, son tenidos en cuenta en un proceso de gestión por competencias.

La empresa 3, por su parte, se caracteriza por prestar servicios en seguridad de valores, y se observa que de los aspectos ya conocidos, que se evalúan en un proceso de gestión por competencias, representan un 14% en su evaluación y puesta en marcha.

En cuanto a la empresa 4, que se encarga de prestar servicios de administración y suministro de energía eléctrica, se observa que el 26% de las dimensiones de la gestión por competencias se evalúan, siendo el valor más alto entre este grupo de empresas. Puesto que la empresa 5, que se

dedica a los servicios de administración y suministro de personal, aplica en un 23% los procesos de gestión por competencias.

La Tabla 6, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría “gestión por competencias” en las últimas 6 diferentes empresas encuestadas.

Tabla 6.

Distribución de frecuencias para las dimensiones de la Gestión por Competencias que se realizan en las empresas 6-11

Empresas Dimensiones	Desarrollo Organizacional						f total Datos
	Emp 6	Emp. 7	Emp. 8	Emp. 9	Emp. 10	Emp. 11	
Tolerancia al estrés en situaciones de presión	X	X	X	X	X	X	6
Adaptabilidad al medio laboral		X		X		X	3
Integridad como persona		X	X	X		X	4
Independencia en la tarea		X		X		X	3
Liderazgo de acuerdo a las situaciones		X	X	X	X	X	5
Tenacidad al momento de trabajar		X		X		X	3
Creatividad al desarrollo de una actividad específica	X	X	X	X		X	5
Sentido de la escucha	X	X		X	X	X	5
Iniciativa para el logro de metas y objetivos	X	X	X	X	X	X	6
Percepción de sí mismo	X	X		X	X		4
Autoestima	X	X	X	X	X	X	6
Autovaloración			X	X			2
Autoeficacia			X	X		X	3
Responsabilidad	X	X	X	X		X	5
Compromiso	X	X	X	X	X	X	6
Fidelidad	X	X	X	X	X		4
Trabajo en equipo		X	X	X	X	X	5
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	X	X	X	6
Desarrollo de aptitudes comerciales		X					1
Desarrollo de la capacidad para tomar decisiones	X		X	X		X	4
Capacidad para asumir riesgos							
Desarrollo de habilidades para atención al cliente	X	X	X		X	X	5

Evaluación periódica del desempeño	X	X	X	X		X	5
Identificación de debilidades y fortalezas del empleado	X	X		X	X	X	5
Planeación de carrera profesional		X	X				2
Total Frecuencia Empresas	14	21	17	21	12	19	

La Tabla 6, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa los procesos de gestión por competencias en las empresas 6 a la 11; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

Dadas las condiciones, se tiene que la empresa 6, presta servicios administrativos, observándose que los procesos de *gestión por competencias* se evalúan en la mayoría de los aspectos relacionados con la selección de personal, autoconcepto, valores personales, procesos de capacitación y gestión del desempeño. Esto representa el 13% del total de las dimensiones del instrumento.

Mientras que la empresa 7, se caracteriza por prestar servicios educativos, se observa que sólo el 21% de los aspectos anteriormente descritos, son tenidos en cuenta en un proceso de gestión.

La empresa 8, por su parte, se caracteriza por prestar servicios en seguridad de valores, y se observa que de los aspectos ya conocidos, que se evalúan en un proceso de gestión por competencias, representan un 16% en su evaluación y puesta en marcha.

En cuanto a la empresa 9, que se encarga de prestar servicios de administración y suministro de energía eléctrica, se observa que el 20% de las dimensiones del diagnóstico organizacional se evalúan, siendo el valor más alto entre este grupo de empresas. Puesto que la empresa 10, que se dedica a los servicios de administración y suministro de personal, aplica en un 12% estos procesos de gestión por competencias.

La empresa 11, que se encarga de prestar servicios de suministro de personal industrial, aplica el proceso en un 18% de las dimensiones evaluadas en el instrumento.

En resumen, sólo las empresas que manejan recursos humano superiores a 200 empleados tienen en cuenta casi la totalidad de las dimensiones evaluadas en *el desarrollo organizacional*, lo que significa que la Gestión si contempla elementos claros para la praxis organizacional.

La figura 24, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión "Proceso de Selección de Personal como competencias para el Recurso Humano" en un Proceso de Gestión por Competencias.

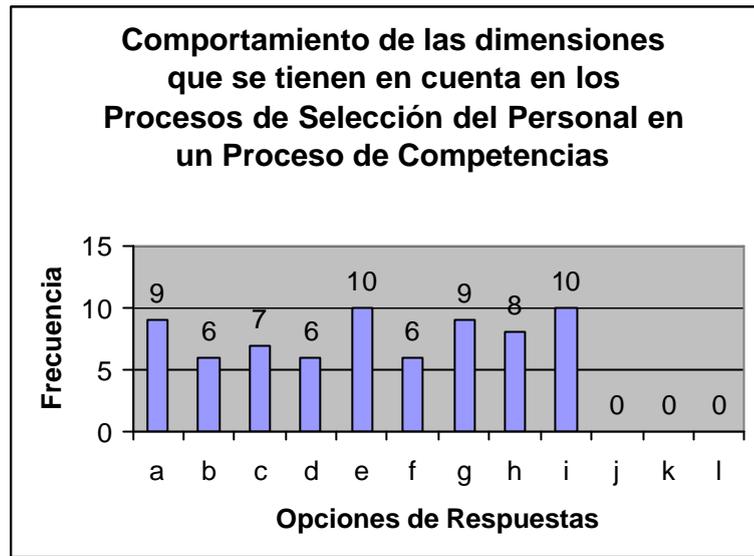


Figura 24. Comportamiento de las dimensiones que se tienen en cuenta en los Procesos de Selección del Personal en un Proceso de Gestión por competencias

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *liderazgo de acuerdo a las situaciones*, lo que significa que en algunas de las empresas consultadas consideran al liderazgo como uno de los procesos para las transformaciones organizacionales. También, se encuentra que otra dimensión dentro del desarrollo organizacional es la *iniciativa para el logro de metas y objetivos*, lo que es considerada para las organizaciones como parte fundamental en la planeación de acciones encaminadas a la gestión empresarial. Otra de las dimensiones elegidas es la *tolerancia al estrés en situaciones de presión*, lo que significa que para las empresas es importante que el empleado tenga tolerancia ante lo arduo de las tareas o actividades. Así en la dimensión *creatividad al desarrollar una actividad específica*,

básicamente porque en las empresas lo requieren al momento de emplear a alguien y que deben poseer los que están. En la dimensión, *sentido de la escucha (escuchar y ser escuchado)*, se requiere para mejorar la comunicación.

La figura 25, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Autoconcepto” en un Proceso de Gestión por Competencias.

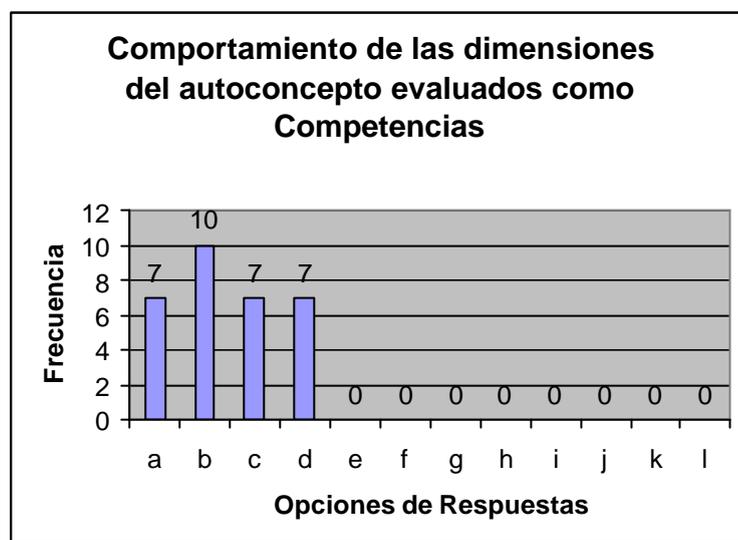


Figura 25. Comportamiento de las dimensiones del Autoconcepto en un Proceso de Gestión por competencias

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en la *autoestima*, lo que significa que en algunas de las empresas consultadas consideran a la autoestima como parte fundamental para el crecimiento como persona. También, se encuentra que otras dimensiones consideradas dentro del desarrollo organizacional como son la *percepción de sí mismo*,

autovaloración y autoeficacia, lo que son consideradas para las organizaciones como parte fundamental en la selección del personal.

La figura 26, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Valores personales” en un Proceso de Gestión por Competencias.

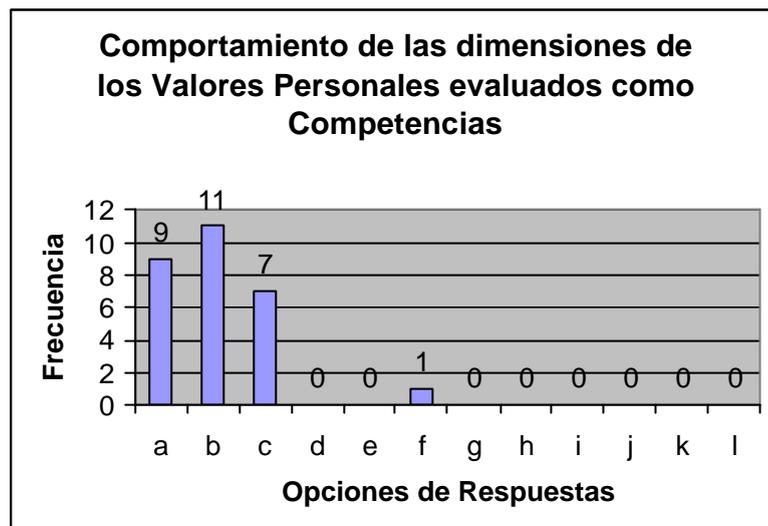


Figura 26. Comportamiento de las dimensiones de los Valores personales en un Proceso de Gestión por competencias

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *compromiso*, lo que significa que en todas las empresas consultadas consideran a este valor como fundamental en los empleados. También, se encuentra que dentro de la gestión por competencias está la *responsabilidad*, lo que es para las organizaciones una parte fundamental del compromiso frente al trabajo y se busca en la selección del personal. Otra de las

dimensiones elegidas fue la *fidelidad*, refiriéndose al sentido de pertenencia de los empleados con las organizaciones.

La figura 27, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión ‘Procesos de Capacitación y Desarrollo de Destrezas’ en un Proceso de Gestión por Competencias

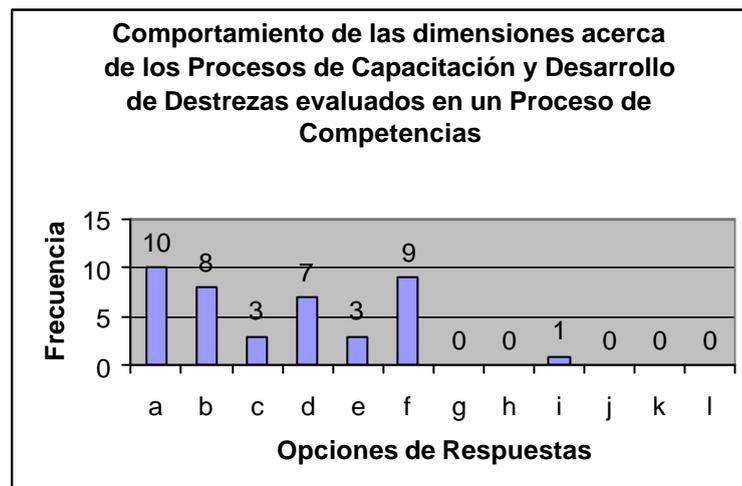


Figura 27. Comportamiento de las dimensiones de los Procesos de Capacitación y Desarrollo de Destrezas en un Proceso de Gestión por competencias

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *Trabajo en equipo*, lo que significa que en todas las empresas consultadas consideran a este proceso como parte fundamental en la capacitación de los empleados ya que le permite mejorar las destrezas. También, se encuentra que dentro de la gestión por competencias está el *desarrollo de habilidades para atención al cliente*, esto le permite a la empresa garantizar una adecuada prestación del servicio. Otra de las dimensiones elegidas fue la de

análisis y resolución de problemas, refiriéndose al desarrollo de habilidades de pensamiento para resolver situaciones problema en las organizaciones. Y por último, está la dimensión para desarrollar habilidad para tomar decisiones.

La figura 28, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Gestión del Desempeño” en un Proceso de Gestión por Competencias

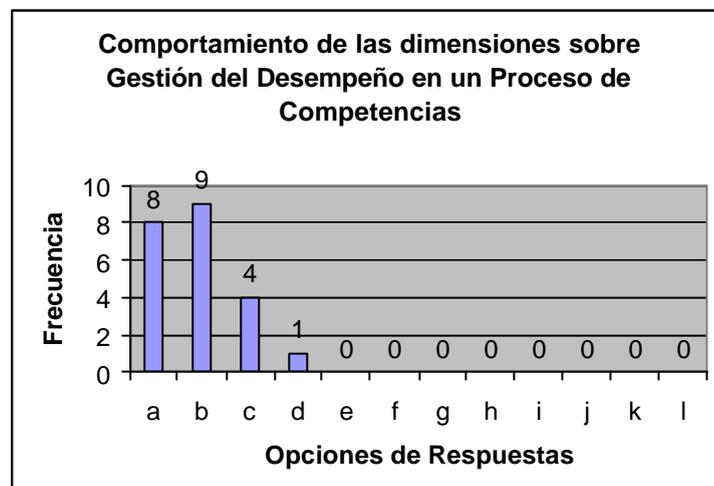


Figura 28. Comportamiento de las dimensiones sobre Gestión del Desempeño en un Proceso de Gestión por competencias

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *identificación de debilidades y fortalezas del empleado*, lo que significa que para las empresas consultadas se considera importante el hecho de conocer a sus empleados en el desarrollo de su desempeño laboral. También, se encuentra que dentro de la gestión por competencias está la *evaluación*

periódica del desempeño, esto le permite a la empresa garantizar que el desempeño se vea constantemente medido para realizar cambios en sus premisas de gestión.

Conclusión preliminar del Capítulo

Para determinar las características de la gestión por competencias a continuación se muestra un diagnóstico situacional del comportamiento de las variables en los procesos de desarrollo humano.

En relación al desarrollo humano, se encuentra que las empresas se caracterizan por fomentar el liderazgo de acuerdo a las situaciones, iniciativas para el logro de metas y objetivos, requieren que el empleado nuevo o que esté vigente tenga tolerancia al estrés en situaciones de presión, además, que posean creatividad al desarrollar una actividad específica, tener sentido de la escucha (escuchar y ser escuchado), poseer una autoestima alta, autopercepción positiva, autovalorarse y tener sentido de la autoeficacia. Además, el recurso humano debe tener como valores el compromiso, responsabilidad y la fidelidad con respecto a lo que hace y a la organización.

Procuran por mantener una postura de trabajo en equipo en su personal, sin embargo, no lo hacen a menudo, requieren desarrollo de habilidades para atención al cliente, entrenamiento en análisis y resolución de problemas, identificación de habilidades y fortalezas del empleado, aspecto que se encuentra muy descuidado en la gestión humana.

Además, apoyan la existencia de evaluaciones periódicas del desempeño, ya que según muchas lo hacen.

CAPÍTULO VII

IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y DESARROLLO SOCIAL DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS

En esta parte, se analizan las dimensiones evaluadas en un proceso de bienestar y desarrollo del personal llevado a cabo en las empresas de servicios consultadas. Para ello, se describen los datos teniendo en cuenta la estadística descriptiva como los datos de frecuencia acumulada.

La Tabla 7, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría “bienestar y desarrollo del personal” en las primeras 5 diferentes empresas encuestadas.

Tabla 7.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Bienestar y Desarrollo del personal que se realizan en las empresas 1 -5

Dimensiones	Gestión por Competencias					f total Datos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	
Planeación de Actividades sociales	X	X	X	X	X	
Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados		X		X		
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia				X		
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos	X		X	X		
Planeación de actividades culturales y recreativas	X	X	X	X		

Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados	X	X		X		
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia		X		X		
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos	X		X	X		
Planeación de acciones para crear una política de incentivos			X		X	
Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados	X	X		X		
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia				X		
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos						
Total Frecuencia Empresas	6	6	5	10	2	

La Tabla 7, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa los procesos de bienestar y desarrollo del personal en las empresas 1 a la 5; y observar el número de veces en que practican los aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

Dadas las condiciones, se tiene que la empresa 1, presta servicios administrativos, observándose que los procesos de *bienestar y desarrollo del personal* se evalúan en la mayoría de los aspectos relacionados con las actividades sociales, culturales y recreativas para el personal y el desarrollo de incentivos y satisfacción laboral. Esto representa el 21% del total de las dimensiones del instrumento.

Mientras que la empresa 2, se caracteriza por prestar servicios educativos, se observa que sólo el 21% de los aspectos anteriormente descritos, son tenidos en cuenta en el proceso.

La empresa 3, por su parte, se caracteriza por prestar servicios en seguridad de valores, y se observa que de los aspectos ya conocidos, que se evalúan en un proceso de bienestar y desarrollo, representan un 17% en su evaluación y puesta en marcha.

En cuanto a la empresa 4, que se encarga de prestar servicios de administración y suministro de energía eléctrica, se observa que el 34% de las dimensiones de los procesos de bienestar y desarrollo se evalúan, siendo el valor más alto entre este grupo de empresas. Puesto que la empresa 5, que se dedica a los servicios de administración y suministro de personal, aplica sólo el 7% de los procesos de bienestar y desarrollo, quizás debido a sus características de proveedor de recursos humanos, viendo sólo necesidades externas y no las internas de la organización misma. Tal vez, debido a su condición de multinacional esto no sea relevante para el proceso administrativo.

La Tabla 8, muestra la distribución de los datos obtenidos en la categoría "bienestar y desarrollo del personal" en las últimas 6 empresas encuestadas.

Tabla 8.

Distribución de frecuencias para las dimensiones del Bienestar y Desarrollo del Personal que se realizan en las empresas 6 -11

Empresas Dimensiones	Desarrollo Organizacional						f total Datos
	Emp 6	Emp. 7	Emp. 8	Emp. 9	Emp. 10	Emp. 11	
Planeación de Actividades sociales	X	X	X	X	X	X	6
Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados		X	X				2
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia		X	X	X		X	4
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos		X					1
Planeación de actividades culturales y recreativas		X	X		X		3
Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados	X	X	X			X	4
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia		X	X	X		X	4
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos		X					1
Planeación de acciones para crear una política de incentivos	X	X			X	X	4
Organización de las Actividades en Conjunto con los empleados		X	X			X	3
Ejecución de las Actividades con ayuda de la gerencia		X	X		X	X	4
Estructura de Apoyo de los Empleados por comités logísticos							
Total Frecuencia Empresas	3	11	8	3	4	7	

La Tabla 8, muestra la distribución de frecuencias para las dimensiones que evalúa el bienestar y desarrollo del personal en las empresas 6 a la 11; y observar el número de veces en que practican los

aspectos evaluados en el proceso. Por tanto, es necesario conocer la naturaleza de cada empresa en cuanto al servicio prestado y el porcentaje que representa el dato frente al total de dimensiones.

La empresa 6, se dedica a la prestación de servicios en salud, con un 8% de aplicabilidad en los aspectos que conciernen al bienestar y desarrollo del personal, dadas sus características de operabilidad gubernamental, no se observa descentralización de los procesos de bienestar y desarrollo. De igual manera, se observa en la empresa 7, que se dedica a la administración de servicios aéreos con un 32% de aplicabilidad de los aspectos ya mencionados.

En lo relacionado con la empresa 8, se tiene que ésta se dedica a la administración y prestación de servicios de acueducto y alcantarillado, quien aplica en un 22%, los procesos ya conocidos.

En la empresa 9, cuya actividad se orienta al suministro de personal temporal, aplica los procesos en mención en un 8% del total de las dimensiones evaluadas. Sólo un 11% de las mismas, son tenidas en cuenta por la empresa 10, la cual se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad.

En última instancia, la empresa 11, que presta servicios de suministro de personal industrial, aplica el proceso en un 19% de las dimensiones evaluadas en el instrumento.

En resumen, sólo las empresas que manejan recursos humano superiores a 200 empleados tienen en cuenta casi la totalidad de las dimensiones evaluadas en *los procesos de bienestar y desarrollo*, lo que

significa que la Gestión si contempla elementos claros para la praxis organizacional.

La figura 29, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Desarrollo de Programas o Actividades Sociales” en un Proceso de Bienestar y Desarrollo del Personal desarrollado en un año lectivo.

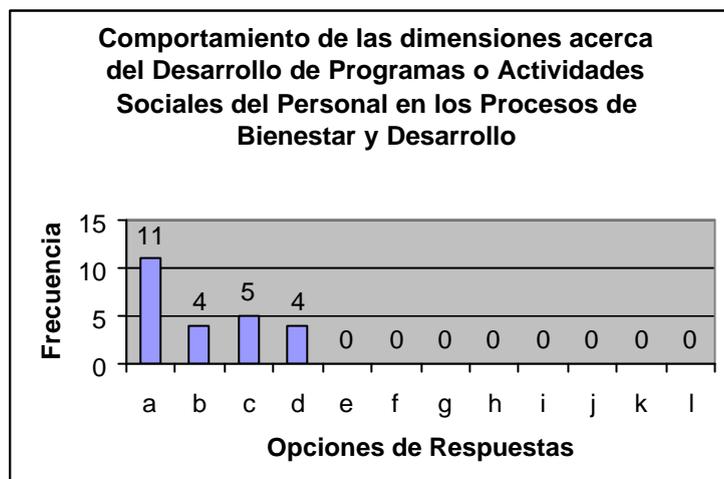


Figura 29. Comportamiento de las dimensiones acerca del Desarrollo de Programas o Actividades Sociales del Personal en un Proceso de Bienestar y Desarrollo

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *planeación de actividades sociales (cumpleaños, fin de año, aniversario de la empresa, balance social)*, lo que significa que para todas las empresas consultadas se considera es importante la realización de estos eventos en un año y no son desapercibidos.

La figura 30, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Planeación Actividades culturales y Recreativas” en un Proceso de Bienestar y Desarrollo del Personal desarrollado en un año lectivo.

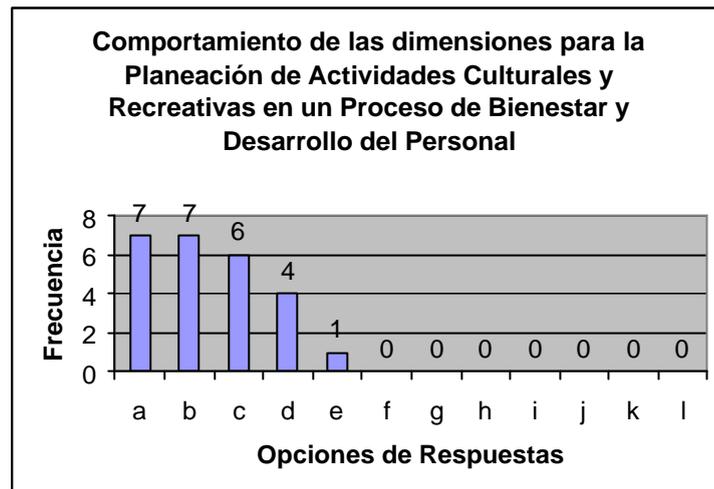


Figura 30. Comportamiento de las dimensiones acerca del Desarrollo de Programas o Actividades Culturales y Recreativas del Personal en un Proceso de Bienestar y Desarrollo

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *planeación de actividades culturales y recreativas (fundación de grupos de danza, baile, participación en actividades deportivas, fechas especiales del año)*, lo que significa que para algunas de las empresas consultadas el desarrollo del personal en cuanto al fomento de la recreación es importante en el desarrollo de sus programas. Otra de las dimensiones seleccionadas con mayor frecuencia es *la organización de las actividades en conjunto con los empleados*, esto es imprescindible para algunas empresas consultadas,

sin embargo, a otras no. Y por último, otro número de empresas contestaron que *desarrollan las actividades con ayuda de la gerencia*.

La figura 31, muestra la distribución de frecuencias acumuladas para la dimensión “Desarrollo de Incentivos y Satisfacción Laboral” que se realizan en la empresa en un Proceso de Bienestar y Desarrollo del Personal.

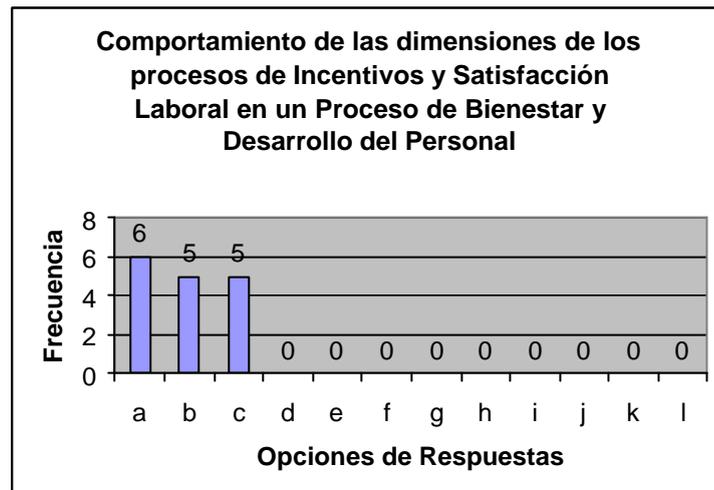


Figura 31. Comportamiento de las dimensiones de los procesos de Incentivos y Satisfacción Laboral en un Proceso de Bienestar y Desarrollo

De acuerdo con los datos de la gráfica, la muestra de personas encargadas de los procesos de Gestión y Desarrollo Humano llevados a cabo en las empresas, se observa que hay mayor frecuencia en el *planeación de acciones para crear una política de incentivos*, lo que significa que para algunas de las empresas consultadas se tienen en cuenta acciones para mantener satisfecho a los empleados por medio del establecimiento de incentivos. Otra de las dimensiones seleccionadas con mayor frecuencia es *la organización de las actividades en conjunto con los empleados*, esto es imprescindible para algunas empresas consultadas, sin embargo, a otras no.

Y por último, otro número de empresas contestaron que *desarrollan las actividades con ayuda de la gerencia*.

se orientan a la práctica de procesos de Gestión por Competencias orientadas a evaluarse en un proceso de Selección del Personal en cuanto a observar características de liderazgo situacional, tolerancia al estrés y situaciones de presión, iniciativa por el logro de las metas y objetivos, creatividad al desarrollar una actividad específica, adaptabilidad laboral, sentido de la escucha. Y en cuanto a las dimensiones del autoconcepto de las personas, la gestión por competencias se orienta a observar su autoestima, la percepción sí mismo, la autovaloración y la autoeficacia. En cuanto a los valores personales, se destaca el compromiso como la más importante para las empresas, seguida de la responsabilidad.

Para los procesos de capacitación y desarrollo de destrezas es imprescindible el trabajo en equipo, el análisis y la resolución de problemas, y el desarrollo de habilidades para la atención al cliente. Y en lo relacionado con la Gestión del desempeño es importante identificar las debilidades y fortalezas del empleado y evaluar periódicamente el desempeño.

Lo anterior representa el 48% de los datos recolectados en la encuesta a las personas encargadas de la Gestión Humana en las empresas participantes, significando los procesos que más realizan.

El proceso de gestión es natural que represente la mayor parte de los datos ya que se realiza en los procedimientos de selección de personal y que es seguido, en su orden, por el proceso de desarrollo organizacional con un 24% de participación en lo relacionado con las capacitaciones de las

cuales, el total de las empresas le dedican tiempo a este aspecto que procura en calidad de vida laboral, como también el flexibilizar los horarios para los empleados que estudian. Otra de las dimensiones de mayor importancia para las empresas es la planeación de objetivos estratégicos y el desarrollo de estos en acciones concretas.

También como proceso de Desarrollo Organizacional, se encuentra la eficacia laboral que en las empresas tienen participación activa o inactiva de los empleados en las metas propuestas. En cuanto a la adaptabilidad laboral, enmarcan el proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo (Ver Figura 32).

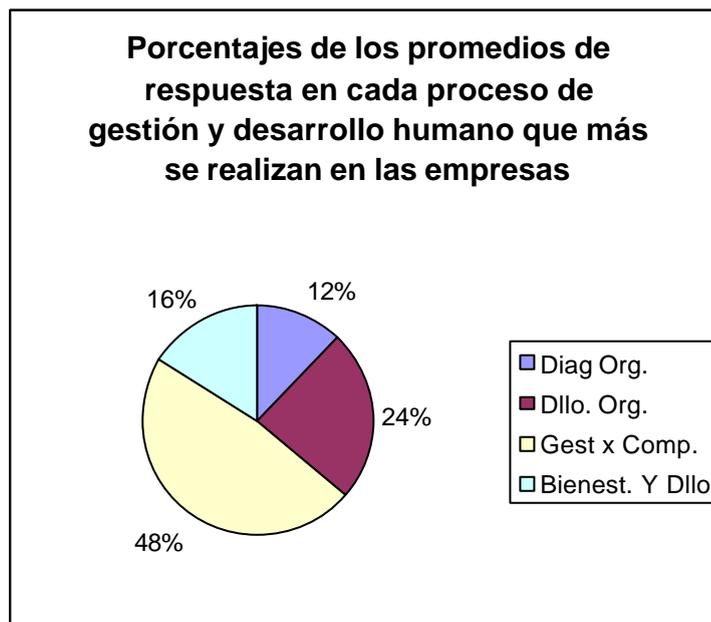


Figura 32. Porcentaje de los promedios de respuestas en cada proceso de la Gestión y Desarrollo Humano que más realizan en las Empresas

El resto de los procesos como *diagnóstico organizacional* se presentan aspectos como la estructura de la organización, las empresas prestan mucha atención a los aspectos de la estructura organizacional tales

como el organigrama, organización del trabajo cantidad de trabajo. En la descripción y evaluación de cargos, las empresas les importa el esquema de descripción de cargos, la evaluación del desempeño de los empleados, en cuanto a que los sistemas de evaluación puedan que existan o no existan. Esto representa un 12% de los procesos que más se dan en las organizaciones.

Y por último, el proceso de *bienestar y desarrollo del personal*, contempla para las organizaciones aspectos como planeación de actividades sociales como aniversarios de la empresa, balance social, representando el 16% de los procesos que más realizan las empresas.

De igual forma, se presentan la diferencia en porcentajes de aquellos procesos de gestión y desarrollo humano, que no realizan las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos mencionados. Esto de muestra en la figura 33.

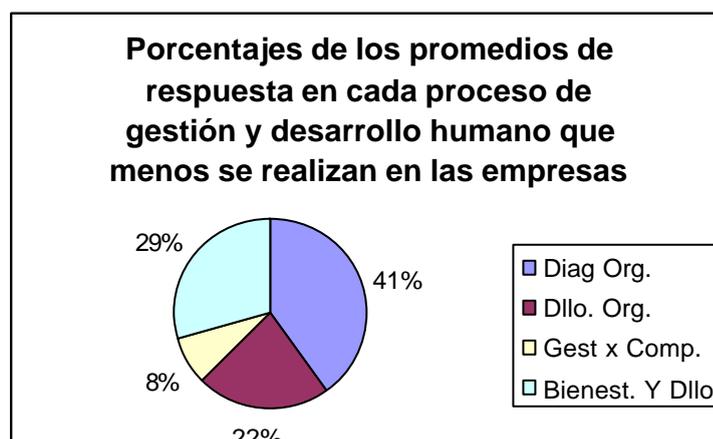


Figura 33. Porcentaje de los promedios de respuestas en cada proceso de la Gestión y Desarrollo Humano que menos realizan en las Empresas

Según la gráfica, se observa que sólo el 8% de los datos de gestión por competencias no se realizan, un 22% en Desarrollo Organizacional y un dato significativo, es el 41% de los procesos no realizados en diagnóstico organizacional. Por último, se tiene que el 29% de los procesos de Bienestar y Desarrollo del Personal, no se llevan a cabo, quizás por no considerar importantes en el proceso y naturaleza de la empresa misma.

Conclusión preliminar del Capítulo

Al contrastar la información relacionada con las actividades de bienestar y desarrollo social se observó que existen actividades de importancia para ambos grupos poblacionales dentro de las organizaciones. Para ello, se encontró que en las empresas se planean actividades sociales para todos los empleados tales como cumpleaños, navidad, fin de año, aniversario de la compañía y un balance social. También se planean actividades culturales y recreativas tales como la oportunidad de pertenecer a grupos de danza o baile, o participar en actividades deportivas, conmemoración de fechas especiales en el año. Esto se organiza en conjunto con los empleados de las empresas y en algunos casos, estas actividades se planean con ayuda de la gerencia. Y por otro lado, las organizaciones tienen como importante la planeación de acciones para crear una política de incentivos que mantenga buenos niveles de satisfacción en los empleados.

Discusión

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación realizada, se tiene que los procesos de Gestión y Desarrollo Humano que se llevan a cabo

en las diferentes empresas de servicios evaluadas, buscan una forma de realizar los procesos de gestión que pueden realizar de manera formal o informal y que conlleva a suplir las necesidades que cada empresa requiere de acuerdo a la naturaleza y/o tipo de servicios realizados. No obstante, dentro de los procesos que tienen una importancia para la gestión, como es el caso del *diagnóstico organizacional* se evalúan muy poco en cuanto las relaciones entre la organización y la comunidad, el contacto de los trabajadores como apoyo a la sociedad, el concepto de lo considerado “mal” o “buen” trabajador, consenso frente a las normas y reglamentos, aceptación y no aceptación de las normas, esquemas de organización informal, estilos de mando, conflictos entre empleados antiguos y nuevos, conflicto sindical y conflicto entre línea y staff, conflictos interpersonales, significado de trabajo rutinario, interés o desinterés por ser evaluados, aceptación y no aceptación de las evaluaciones, reconocimiento social de la tarea, sistemas de motivación al empleado, manifiesto de inconformismo en la mayoría de las áreas de trabajo, mantenimiento de las relaciones informales en el grupo de trabajo, identificación y surgimiento de líderes, imagen de los dirigentes frente a los directivos, grado de influencia del sindicato sobre las decisiones de la empresa, manejo de conflictos sindicales y problemas comunes y posición del sindicato frente a la empresa, grado de especificidad de las decisiones, nivel de participación de los empleados.

Teniendo en cuenta, que las empresas varían en su naturaleza cabe anotar que no todas poseen sindicato y por tanto, no se preocupan por los problemas que podría acarrear este tipo de grupos. De igual manera, se nota

que las transformaciones internas tanto sociales como normativas, se descuidan haciendo ver que las acciones no se adecuan del todo a lo que debe ser evaluado en un proceso de diagnóstico.

Para el caso, de los procesos de desarrollo organizacional, se concluye que a pesar de todo, las empresas se preocupan por gestionar la naturaleza de las funciones y enfatizar mucho en las satisfacción de las necesidades externas más que las internas, especialmente, en lo relativo a las prácticas los recursos humanos, que se considera el engranaje para el desarrollo de la misma organización en la prestación de los servicios. Por tanto, la preocupación por la mejora de los servicios radica en el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos humanos.

Sin embargo, un dato concluyente para los procesos de gestión por competencias en las empresas, radica en que éstas se llevan a cabo en la mayoría de las empresas de servicios. Vale la pena aclarar que de acuerdo al tipo de servicio prestado, así las mismas compañías contemplan cuáles evalúa y pone en práctica y cuáles no. Y según lo encontrado aplican la mayoría de las acciones en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño, funciones esenciales dentro de un Departamento de Gestión Humana.

Por último, se tiene que en los procesos de Bienestar y Desarrollo del personal, se dan únicamente aquellos relacionados con actividades sociales como cumpleaños, fin de año, aniversario de la empresa; en mayor proporción que las actividades culturales y recreativas. Además, cabe anotar que en su mayoría, estas actividades no siempre son planificadas por

comités de empleados, ni obtienen apoyo por parte de la gerencia; sólo son actividades que están planificadas por la empresa para desarrollarse en el tiempo establecido para ello.

Todo esta recopilación de información, se convierte en un reto para quienes logran administrar los procesos de gestión y que de alguna forma, los hallazgos se relacionan con lo que la literatura organizacional habla al respecto se sustenta los hallazgos sobre la predominancia de la Gestión por competencias con relación al estudio de Mc Clelland en 1973, que estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar. Estas características podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, por tanto, se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de “excelente desempeño”, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “...hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección del personal. Lo que significa que a simple vista, el término parecería nuevo, sin embargo, desde entonces se consideran a las competencias, como una forma de procesos para la gestión del Talento Humano.

Esto va muy acorde a lo encontrado en la realidad de las organizaciones participantes del estudio en la cual se observa que el desarrollo organizacional como tal, sigue siendo una forma de observar a las personas y las organizaciones, en cuanto a cómo se relacionan éstas con la

misma organización en términos de cómo funciona. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Existen dos metas en los programas de DO, que son: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos (Davis, 2001).

En el caso de estudio, se observa que las empresas consultadas, si se orientan al conocimiento de la realidad tanto de las personas y su relación con la organización. Esto ha conllevado tanto el funcionamiento de los empleados y la organización como una *gestalt*, a ser considerados como dimensiones de calidad total de acuerdo a las exigencias del mundo actual, también a la calidad de vida laboral, eficacia laboral, cambio estratégico, adaptabilidad laboral, relaciones interpersonales, entrenamiento en resolución de conflictos y las mejora continua en las acciones de los miembros de la organización.

Sin embargo, se ha observado que en los procesos de bienestar y desarrollo del personal, sólo se ponen en práctica aquellos de relevancia social y cultural para sus miembros, es así como estas actividades carecen

un poco del apoyo logístico de los empleados, así como el desarrollo de política de incentivos para generar satisfacción laboral en el personal.

En el ámbito del Desarrollo Humano, también se observaron consideraciones en las cuales las organizaciones se centran solamente en orientar el bienestar a la celebración de fechas especiales en el año y que la participación en actividades culturales se ven restringida en algunas de las organizaciones consultadas.

Por esta razón, la naturaleza de la gestión debe apuntar al conocimiento de la realidad misma de los miembros de la organización y no sobre los ideales en que se fundamenta la mayoría de los procesos de gestión humana en las empresas, cabe destacar el sentido que tiene el velar por la calidad de vida laboral que involucran factores desde el tiempo hasta la posibilidad de asignación salarial, periodos de vacaciones y demás.

Por último, se destaca que a pesar de mostrarse los siguientes resultados, se nota que las organizaciones (por lo menos las consultadas) llevan a cabo los procesos de Gestión y Desarrollo Humano pertinentes para su funcionamiento como sistema, sin evidenciarse claramente si lo hacen bien o lo hacen, es decir, la forma en que lo realizan.

Se sugiere que para otros estudios, se procure tener una comunicación eficaz sobre lo que se pretende hacer con las empresas para que así se vean más prestas a colaborar con los estudiantes. Los motivos por los cuales el muestreo de organizaciones que se tenía pensado asistir, no superó las expectativas debido a que la mayoría se mostraban reacios a contestar las encuestas.

Referencias

- Brunet, L. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México, D.F.
- Davis, K. (2001) Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V. México, D.F.
- De Faria, F. A. (1996). Desarrollo Organizacional. Limusa: México, D.F.
- Gallego F., M. (2001). Gestión Humana basada en Competencias. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C. Colombia.
- Goncalves, Alexis (1997) Dimensiones del Clima Organizacional disponible en: www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm
- Hellriegel, W. (2001). Comportamiento Organizacional. Thompson: Madrid, España.
- Herrera, J.C. (2004) Calidad y Desarrollo Humano en las Organizaciones. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI. Buenos Aires, Argentina.
- Laurat, P. (1994) Gestión de los Recursos Humanos. Gestión 2000, Barcelona, España.
- Münch, K (1998). El Factor Humano en la Organización disponible en: www.revistainterforum.com
- Peña C., G. (2002) Gestión Humana: La Imagen del Servicio. Arna Ediciones. Santo Domingo, República Dominicana.
- Robbins, S. (1997) Comportamiento Organizacional. (6ª Ed.) Prentice Hall. México, D.F..

Rodríguez M., D. (1991) Diagnóstico Organizacional. Tamayo: México, D.F.

Valdez R., S. (1998) Diagnóstico Empresarial: Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en la Empresa. Trillas, México, D.F.

ANEXOS

ENCUESTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO EN LAS EMPRESAS

Objetivo:

Conocer aspectos relativos a los procesos de Gestión y Desarrollo Humano que imparte la empresa en el Área de Recursos Humanos.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de cuestiones acerca de las actividades que regularmente desarrolla usted en el Área de Recursos Humanos, y la manera en que lo realiza.

Para contestar adecuadamente la encuesta, usted debe colocar una (X) en la(s) opción(es) que considere conveniente y que describa realmente las condiciones en que se desarrollan los procesos de gestión humana en la actualidad.

Recuerde que no existen preguntas que se valoren como “buenas” o “malas”. Sólo se desea conocer aspectos sobre el desarrollo de los procesos mencionados en la empresa.

No existe límite de tiempo, lea cuidadosamente las cuestiones y seleccione la respuesta. Ahora, puede contestar la encuesta.

Cuestiones

Diagnóstico Organizacional

Preguntas: 1 a la 13

1. De las siguientes dimensiones de la organización y su entorno, cuáles han sido evaluados en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Momentos críticos de la empresa relativos al personal
- b. Transformaciones importantes en rotación de personal
- c. Relaciones entre la Organización y la Comunidad
- d. El contacto de los Trabajadores como apoyo a la Sociedad
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

2. De igual forma, seleccione las dimensiones propias de la estructura de la organización, y cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Miembros de la Organización (edad, sexo, educación, antecedentes, laborales, lugar de residencia, capacitación adquirida).
- b. Aspectos de la estructura organizacional (organigrama, flujograma, organización del trabajo y cantidad de trabajo).
- c. Identificación de Departamentos y Grupos formales de trabajo (tamaño y número).
- d. Análisis de las Unidades Funcionales (niveles de línea y staff, organización matricial o autoridad formal).
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

3. De las siguientes dimensiones de la cultura de la organización, cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Concepto de lo considerado "mal" o "buen" trabajador
- b. Creencias acerca de las relaciones laborales
- c. Estilo de Vida inducido por la Organización
- d. Símbolos o Signos en que cree la organización
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

4. De las siguientes dimensiones de los Valores de la organización, cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Valores compartidos por todos los miembros
- b. Sistema de Normas y Reglamentos Internos
- c. Consenso frente a las normas y reglamentos
- d. Aceptación/ No aceptación de las Normas
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

5. De las siguientes dimensiones de la comunicación organizacional, cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Procesos de comunicación formal - informal
- b. Canales de comunicación descendentes
- c. Canales de comunicación ascendentes
- d. Comunicación horizontal en la estructura
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

6. De las siguientes dimensiones del poder, autoridad y liderazgo en la organización, cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Estilos de Mando
- b. Tipo de Liderazgo
- c. Identificación de la Línea de Mando
- d. Esquemas de Organización Informal
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

7. De las siguientes dimensiones relativas al manejo y resolución de conflictos en la organización, cuáles han sido evaluados en un proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Conflicto sindical
- b. Conflicto entre la línea y staff (mandos superiores con personal de apoyo).
- c. Conflicto entre obrero y empleado de mando medio (supervisores y jefes inmediatos)
- d. Conflictos entre empleados antiguos y nuevos.
- e. Conflictos interpersonales
- f. Ninguna de las anteriores
- g. No sabe/No responde
- h. Otros? _____

8. De las siguientes dimensiones relacionadas con la descripción y evaluación de cargos en la organización, cuáles han sido evaluados en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Esquemas de Descripción de Cargos
- b. Relación entre el Cargo y el Salario devengado
- c. Sistemas de Recompensas y Sanciones
- d. Determinación del significado del Trabajo rutinario
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

9. De las siguientes dimensiones relacionadas con la evaluación del desempeño de los empleados en la organización, cuáles han sido evaluadas en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Sistemas de Evaluación que existen o no existen
- b. Aceptación y No aceptación de las Evaluaciones
- c. Interés o desinterés por ser evaluados
- d. Reformas de los Estándares de Evaluación
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

10. De las siguientes dimensiones relativas a la Motivación laboral en la organización, cuáles han sido evaluadas en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Motivación por Factores extrínsecos
- b. Grado de satisfacción ó insatisfacción laboral
- c. Reconocimiento Social de la Tarea
- d. Sistemas de Motivación al empleado
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

11. De las siguientes dimensiones relacionadas con el clima laboral en la organización, cuáles han sido evaluados en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Los factores del ambiente de Trabajo
- b. Manifiesto de inconformismo en la mayoría de las áreas de trabajo
- c. Prevalencia de rumores y comentarios
- d. Mantenimiento de las relaciones informales en el grupo de trabajo
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

12. De las siguientes dimensiones relativas al manejo del fuero sindical (si existe) en la organización, cuáles han sido evaluados en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Identificación y surgimiento de líderes
- b. Posición del sindicato frente a la empresa
- c. Imagen de los dirigentes frente a los directivos
- d. Grado de influencia del sindicato sobre las decisiones de la empresa
- e. Manejo de conflictos sindicales y problemas comunes
- f. Ninguna de las anteriores
- g. No sabe/No responde
- h. Otros? _____

13. De las siguientes dimensiones relativas a la toma de decisiones de la empresa, cuáles han sido evaluadas en proceso de diagnóstico organizacional:

- a. Nivel de participación de los empleados
- b. Canales de Decisiones (ascendentes y descendentes)
- c. Grado de especificidad de las decisiones
- d. Premisas de las Decisiones relacionadas con el personal
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

Desarrollo Organizacional

Preguntas: 14 a la 23

14. De las siguientes dimensiones relacionadas con la calidad total que se fomenta en el mundo actual, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional, en el área de recursos humanos en la empresa:

- a. Calidad Total en Recursos Humanos (TQM)
- b. Justo a Tiempo en la entrega de productos y servicios
- c. Procesos de Reingeniería en los recursos humanos
- d. Auditoría de RR HH
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

15. De las siguientes dimensiones relacionadas con la productividad de la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Procesos de producción con altos niveles de eficiencia y eficacia
- b. Mejoramiento del Aprendizaje continuo según la especialidad del trabajo
- c. Capacidad de aumento de la productividad con mano de obra calificada.
- d. Aprovechamiento de los recursos y materiales disponibles en el personal que labora.
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

16. De las siguientes dimensiones relacionadas con la calidad de vida laboral en la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Dedicación de tiempo para capacitaciones.
- b. Participación en actividades deportivas, recreativas y culturales
- c. Flexibilidad de Horarios para las personas que estudian
- d. Otorgamiento de permisos remunerados cuando se capaciten
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

17. De las siguientes dimensiones relacionadas con el cambio estratégico que se proponga la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Planeación de Objetivos estratégicos
- b. Desarrollo de Objetivos en acciones concretas
- c. Replanteamiento de la Misión y Visión
- d. Identificación de los miembros de la empresa con la visión
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

18. De las siguientes dimensiones relacionadas con la eficacia laboral de la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Identificación y mejora en los niveles deseados y esperados
- b. Participación activa o inactiva de los empleados en las metas propuestas.
- c. Intereses y aptitudes orientadas a un trabajo más eficaz
- d. Oportunidades para mostrar que se hacen las cosas bien y a tiempo.
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

19. De las siguientes dimensiones relacionadas con la dinámica de las relaciones interpersonales en la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Creación de Grupos Formales e Informales
- b. Identificación de actividades para Grupos formales e informales.
- c. Niveles de cohesión grupal según la afinidad.
- d. Apoyo de los Grupo a otros aislados.
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

20. De las siguientes dimensiones relacionadas con la adaptabilidad laboral de los empleados en la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Desarrollo de Programas de Inducción
- b. Proceso de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo
- c. Socialización laboral
- d. Respaldo o apoyo al nuevo miembro
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

21. De las siguientes dimensiones relacionadas con el nivel de intervención en gestión humana en la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Intervención a Nivel Grupal
- b. Intervención a Nivel Individual
- c. Intervención a toda la organización
- d. Intervención parcial de la organización
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

22. De las siguientes dimensiones relacionadas con el entrenamiento en resolución de conflictos dentro de la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Identificación y valoración del conflicto
- b. Enseñanza de estrategias de intervención.
- c. Retroalimentación positiva o negativa de los programas inducidos
- d. Aprovechamiento de los recursos humanos expertos para la enseñanza de habilidades en resolución de conflictos.
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

23. De las siguientes dimensiones relacionadas con la acción de mejora continua de la empresa, indique cuáles hacen parte de un proceso de desarrollo organizacional para el recurso humano:

- a. Preparación de acciones investigativas
- b. Participación del personal (empleados, obreros, jefes, alta gerencia)
- c. Diseño de Esquemas de acciones.
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No sabe/No responde
- f. Otros? _____

Gestión por Competencias

Preguntas: 24 a la 28

24. De las siguientes dimensiones, cuáles se tienen en cuenta para ser evaluados en los procesos de selección del personal de la empresa, como competencias para el recurso humano:

- a. Tolerancia al estrés en situaciones de presión
- b. Adaptabilidad al medio laboral
- c. Integridad como persona
- d. Independencia en la tarea
- e. Liderazgo de acuerdo a las situaciones
- f. Tenacidad al momento de trabajar
- g. Creatividad al desarrollar una actividad específica
- h. Sentido de la escucha (escuchar y ser escuchado)
- i. Iniciativa para el logro de metas y objetivos.
- j. Ninguna de las anteriores
- k. No sabe/No responde
- l. Otros? _____

25. De las siguientes dimensiones del autoconcepto, cuáles se tienen en cuenta para ser evaluados como competencias para el recurso humano en la empresa:

- a. Percepción de sí mismo.
- b. Autoestima
- c. Autovaloración
- d. Autoeficacia
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

26. De las siguientes dimensiones acerca de los valores personales, cuáles se tienen en cuenta para ser evaluados como competencias para el recurso humano en la empresa:

- a. Responsabilidad
- b. Compromiso
- c. Fidelidad
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No sabe/No responde
- f. Otros? _____

27. De las siguientes dimensiones acerca de los procesos de capacitación y desarrollo de destrezas, cuáles se tienen en cuenta para ser evaluados como competencias para el recurso humano en la empresa:

- a. Trabajo en equipo
- b. Análisis y resolución de problemas
- c. Desarrollo de aptitudes comerciales
- d. Desarrollo de la capacidad para tomar Decisiones
- e. Capacidad para asumir riesgos
- f. Desarrollo de Habilidades para Atención al Cliente
- g. Ninguna de las anteriores
- h. No sabe/No responde
- i. Otros? _____

28. De las siguientes dimensiones sobre gestión del desempeño, cuáles se tienen en cuenta para ser evaluados como competencias para el recurso humano en la empresa:

- a. Evaluación periódica del desempeño
- b. Identificación de debilidades y fortalezas del empleado
- c. Planeación de Carrera Profesional
- d. Ninguna de las anteriores
- e. No sabe/No responde
- f. Otros? _____

Bienestar y Desarrollo del Personal

Preguntas: 29 a la 31

29. De las siguientes dimensiones acerca de los procesos llevados a cabo para el desarrollo de programas o actividades sociales del personal, indique cuáles se realizan en término de un año lectivo.

- a. Planeación de Actividades sociales (cumpleaños, fin de año, aniversario de la empresa, balance social)
- b. Organización de las actividades en conjunto con los empleados
- c. Ejecución de las actividades con ayuda de la gerencia
- d. Estructura de Apoyo de los empleados por comités logísticos
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

30. De las siguientes dimensiones acerca de los procesos llevados a cabo para la planeación de actividades culturales y recreativas del personal, indique cuáles se realizan en término de un año lectivo.

- a. Planeación de Actividades Culturales y Recreativas (fundación de grupos de danza, baile; participación en actividades deportivas; fechas especiales del año)
- b. Organización de las actividades en conjunto con los empleados
- c. Ejecución de las actividades con ayuda de la gerencia
- d. Estructura de Apoyo de los empleados por comités logísticos
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

31. De las siguientes dimensiones acerca de los procesos llevados a cabo para el desarrollo de incentivos y satisfacción laboral del personal, indique cuáles se realizan en la empresa.

- a. Planeación de Acciones para crear una política de incentivos
- b. Organización de las actividades en conjunto con los empleados
- c. Ejecución de las actividades con ayuda de la gerencia
- d. Estructura de Apoyo de los empleados por comités logísticos
- e. Ninguna de las anteriores
- f. No sabe/No responde
- g. Otros? _____

Gracias por la colaboración