



Adaptabilidad, Flexibilidad y Recursos Humanos en las Organizaciones

Una exploración del Desarrollo Organizacional, la reingeniería y la gestión del capital humano como pilares de la organización del futuro.

UNIDAD 4 · ADMINISTRACIÓN GENERAL

Fuerzas del Cambio y el Equilibrio Organizacional

Fuerzas que impulsan el cambio

Las presiones del entorno —tecnológicas, competitivas, sociales y regulatorias— empujan a las organizaciones a transformarse constantemente para sobrevivir y crecer.

Fuerzas que sostienen el *status quo*

En sentido contrario, existen fuerzas internas que buscan mantener el equilibrio y la estabilidad organizacional. La tensión entre ambas fuerzas define el ritmo y la profundidad del cambio posible.

El **Desarrollo Organizacional (DO)** es la respuesta estratégica a largo plazo, respaldada por la alta dirección, para gestionar procesos de renovación y resolución de problemas de manera sostenida.

El Desarrollo Organizacional como Esfuerzo Sostenido

El DO no es una intervención puntual, sino un compromiso a largo plazo que requiere el apoyo activo de los mandos directivos. Su propósito es crear capacidades internas para que la organización pueda renovarse y resolver sus propios problemas de forma continua, construyendo resiliencia institucional.

Largo plazo

Proceso sostenido, no una solución inmediata.

Apoyo directivo

Requiere liderazgo comprometido desde los mandos altos.

Renovación continua

Fomenta la capacidad de auto-transformación organizacional.



Los Tres Vectores del Cambio Organizacional

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), los cambios en una organización pueden lograrse actuando sobre tres dimensiones fundamentales, de forma individual o combinada:



Estructura

Modificar la jerarquía administrativa, descentralizar funciones, reordenar sistemas de comunicación interna o redistribuir el flujo de trabajo.



Tecnología

Incorporar nuevas herramientas, automatizar procesos o rediseñar sistemas de información para ganar eficiencia y competitividad.



Personal

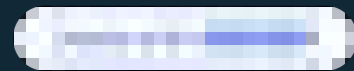
Desarrollar competencias, gestionar la diversidad cultural y alinear el comportamiento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

El Modelo de Cambio: Descongelar, Cambiar, Recongelar

Perfeccionado por Edgar H. Schein, Kurt Lewin y Roosevelt Thomas Jr., este modelo clásico describe tres fases universales aplicables a personas, grupos u organizaciones enteras.



Este proceso implica gestionar activamente la diversidad cultural y lograr que los nuevos comportamientos se consoliden como parte de la identidad organizacional, contribuyendo al éxito sostenible de la organización.





Los Agentes de Cambio

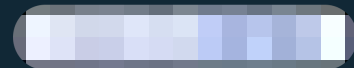
Los agentes de cambio son quienes lideran, facilitan y ejecutan los procesos de transformación organizacional. Pueden provenir del interior de la organización o ser asesores externos contratados para aportar una perspectiva objetiva e imparcial.

Agentes internos

Miembros de la organización con conocimiento profundo de su cultura, procesos y personas. Su ventaja es la confianza y el acceso a información sensible.

Agentes externos

Consultores o asesores contratados que aportan metodologías actualizadas, experiencia comparada y una mirada libre de sesgos internos.



Tom Peters y la "Desorganización Necesaria"

"La organización del mañana será conjurada de nuevo día tras día."

— Tom Peters, promotor del cambio en los negocios

Tom Peters, citado en Stoner, Freeman y Gilbert (1996), sostiene que la **desorganización es necesaria** para superar los obstáculos del entorno competitivo actual. Propone diseñar organizaciones con estructuras flexibles y de corta vida para las actividades de trabajo, que puedan adaptarse con rapidez a las demandas cambiantes del mercado.

Su visión enfatiza la colaboración entre personas con talentos diversos —incluso provenientes de organizaciones distintas— para trabajar de forma más creativa, sin fronteras, con el foco puesto en ofrecer un servicio ágil al cliente.





La Organización Virtual y la Corporación del Futuro

Cada vez cobra más relevancia el concepto de **organización virtual**: una red temporal de empresas reunidas para aprovechar oportunidades que cambian con velocidad. En este modelo, las organizaciones comparten costos, habilidades y acceso a mercados globales, y cada participante aporta aquello que hace mejor.

Riesgos compartidos

Distribuyen la incertidumbre entre múltiples actores para reducir la exposición individual.

Alianzas estratégicas

Acuerdos de colaboración que potencian las capacidades de cada organización participante.

Corporación virtual

Red temporal y flexible de empresas orientada a capitalizar oportunidades emergentes del mercado global.

Desagregación Inteligente: De la Debilidad a la Estrategia

¿Qué es la desagregación?

La desagregación consiste en transferir tareas o procesos productivos a otras organizaciones especializadas. Un ejemplo tradicional son las **maquilas**, empresas que asumen la producción bajo encargo.

Si antes este procedimiento podía interpretarse como una señal de debilidad organizacional, hoy se considera un componente fundamental de la administración inteligente.

Su valor estratégico actual

Las tecnologías de servicios han multiplicado las opciones para manejar el intelecto organizacional de forma más desagregada. Permite a las empresas concentrarse en sus competencias centrales mientras externalizan lo que otros pueden hacer mejor y a menor costo.



Reingeniería: Rediseñar para el Futuro

La **reingeniería organizacional** implica replantear radicalmente la estructura actual y rediseñar los procesos internos con el objetivo de lograr mejoras sustanciales en rendimiento y productividad. Sus dimensiones clave son:

1

Costos

Eliminar ineficiencias y reducir gastos operativos sin sacrificar calidad.

2

Calidad

Potenciar la cultura de calidad en cada etapa del proceso productivo.

3

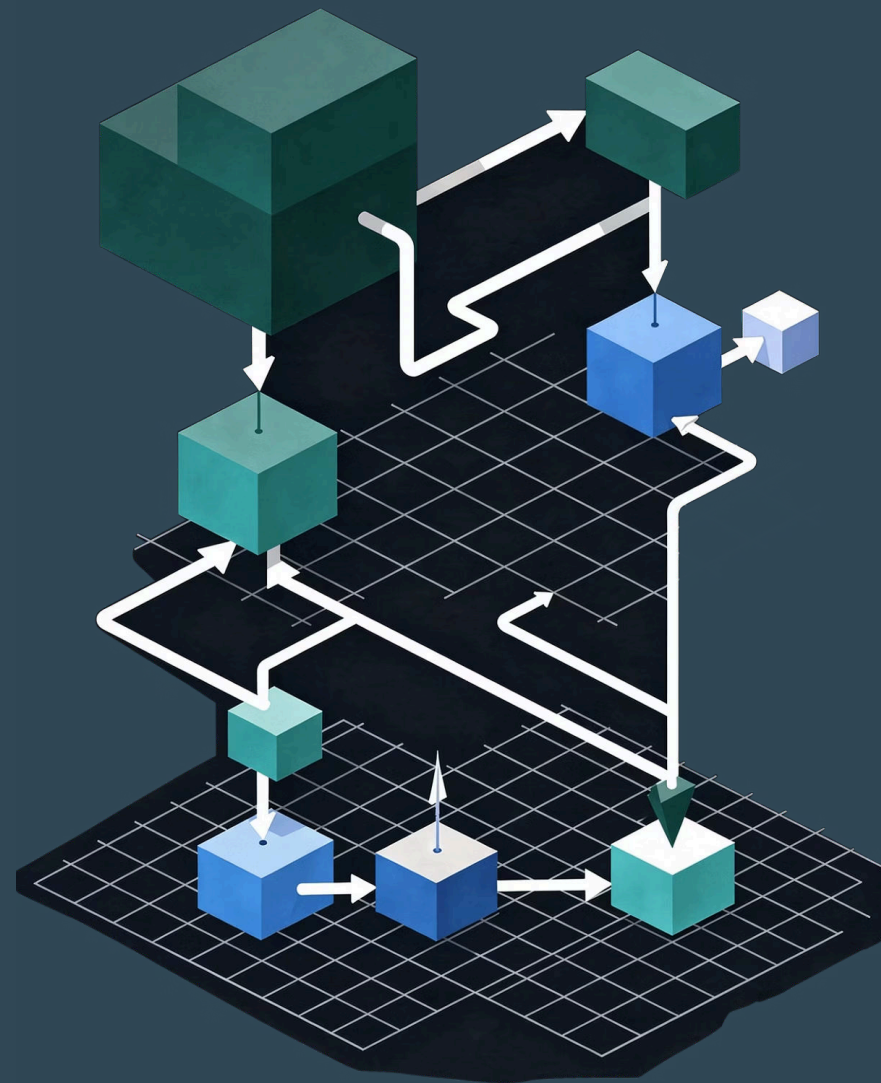
Tiempos

Optimizar los flujos de trabajo para entregar valor más rápidamente.

4

Adaptación

Preparar la organización para responder a las condiciones cambiantes del futuro.



Evolución e Impacto de la Reingeniería

La reingeniería tuvo sus orígenes en la industria automovilística y extractiva, y se ha extendido progresivamente a los sectores de transformación, comercio y pequeñas y medianas empresas, indistintamente de su tamaño o sector.



El Espíritu Compartido: Flexibilidad al Servicio del Cliente

La desorganización, la corporación virtual y la desagregación inteligente comparten un espíritu común con la reingeniería: **poner al cliente en el centro del rediseño organizacional.**



UNIDAD 4.6

Recursos Humanos

El corazón de la organización

La administración de recursos humanos es mucho más que una función operativa: es el proceso estratégico que asegura que la organización cuente con el talento indicado, en el puesto adecuado y en el momento oportuno.





Función y Propósito de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos tiene como función principal **reclutar, colocar, capacitar y desarrollar** a los miembros de la organización. Es una función de *staff* y un proceso permanente que busca mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes y cuando estos se necesitan.

- ③ El trabajo de RRHH se distribuye entre el departamento de personal y otros departamentos de la organización, articulando planes, misión, estrategia y estructura con las necesidades de talento.

El Proceso de Selección y Gestión del Personal

Según Hampton (1996), los planes organizacionales, la actividad/tecnología y el diseño estructural determinan las tareas que debe cumplir el personal.

El proceso abarca varias funciones críticas:

O1

Planeamiento de RRHH

Pronostica las necesidades futuras de empleados en función de los objetivos organizacionales.

O3

Selección

Incluye solicitudes, pruebas, entrevistas, verificación de referencias, evaluación médica y decisión de contratación.

O2

Reclutamiento

Proceso de encontrar y atraer candidatos idóneos mediante canales internos y externos.

O4

Capacitación

Formación alineada al diseño organizacional para desarrollar las competencias necesarias en cada rol.



Evaluación del Desempeño y Compensación

Evaluación del desempeño

Todas las organizaciones valoran el desempeño de alguna forma. En las grandes, es un procedimiento sistemático y formal que contempla técnicas basadas en el comportamiento observado, escalas de clasificación conductual y evaluación por resultados.

Compensación estratégica

Los premios intrínsecos —sueldos, salarios y beneficios adicionales— representan un gasto significativo que requiere administración sistémica. Las tendencias actuales indican que los mejores talentos **exigirán compensación basada en los méritos de su rendimiento**, no solo en la antigüedad o el cargo.



La Gente: El Corazón de la Organización del Futuro

"Las organizaciones aspiran a tener asociados capaces de resolver problemas, tener iniciativa y hacer los esfuerzos necesarios para satisfacer al cliente. Hay que conceder facultades a las personas."

— Rosabeth Moss Kanter, Universidad de Yale, citada en Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998)

Kanter advierte que, aunque las características de la organización del futuro se conocen, **no así la motivación de las personas para trabajar en ellas**. El paso del trabajo manual al trabajo intelectual —difícil de supervisar— aumenta la importancia de la lealtad, la iniciativa y la confianza como activos organizacionales críticos.



Innovación, Lealtad y el Reto de la Reestructuración

Las empresas innovadoras alientan a sus empleados a generar nuevas ideas. Sin embargo, las organizaciones en proceso de reestructuración suelen eliminar precisamente los mecanismos que forjan lealtad e innovación, generando una contradicción estratégica de alto costo.

Trabajo intelectual

No siempre supervisable, requiere autonomía, confianza y un entorno que favorezca la creatividad y la toma de iniciativa.

Agobio organizacional

La complejidad de proyectos y relaciones multidireccionales genera sensación de sobrecarga

