



Unidad 4: La Administración de Recursos de SI/TI – Subsist. de Desarrollo de RRHH

Desarrollo Organizacional

Lo que se transcribe a continuación es una ponencia sobre **"Desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos en ambientes en competencia"**¹, brindada en el marco del VI Seminario AHCIET de Gestión Empresarial (marzo del 2001). Esta ponencia fue preparada por M^a. Cruz Alonso y presentada por Francisco Gómez Alamillo².

"El tema es en qué medida las tecnologías de la información, que supuestamente son las tecnologías que van a dominar la sociedad tanto civil como las empresas, van afectar al desarrollo organizacional. En definitiva, es cómo las tecnologías de la información van afectar a nuestras organizaciones.

Para comenzar y unificar un poco el lenguaje, dos conceptos previos: lo que entendemos por «desarrollo organizacional» y por «tecnologías de la información».

Según la autora, «desarrollo organizacional» son los procesos que facilitan el cumplimiento de los objetivos en una empresa a través de criterios de diagnóstico, definición de procesos y evaluación constante, mientras que las «tecnologías de la información» es un concepto más utilitario, más de herramienta, definiendo las tecnologías como herramientas que facilitan los procesos de eficiencia, efectividad y productividad utilizando la informática, las telecomunicaciones y la electrónica como base de los procesos. Estamos contraponiendo dos aspectos importantes en la vida de toda organización, bien sea empresarial o bien organización social. La cultura y el clima que una cultura determinada genera en esa organización, sea una organización de la sociedad o una empresa.

Valores, creencias, normas, actualización, formación, flujo de sistemas, estos elementos definen la cultura en una sociedad o en una organización y tienen una contraparte en la columna del clima que esta cultura genera, valores, motivación y beneficios, creencias, herramientas, normas, remuneración, actualización, capacidad, formación, competencia y flujo de sistemas, productividad.

Sobre las características del nuevo desarrollo organizacional en general la autora quiere compartir una visión con ustedes respecto a lo que van a ser las nuevas estructuras del desarrollo organizacional, y en ese sentido ella opina que son estructuras con tendencias horizontales basadas en una gran formación profesional, indispensable en este nuevo entorno dominado por las tecnologías de la información. Se van a mirar los resultados cualitativos y cuantitativos, se supone que probablemente estamos viviendo una etapa donde los resultados cuantitativos priman sobre los cualitativos y el nuevo entorno va a estar caracterizado porque se va a dar tanta importancia a lo cuantitativo como a lo cualitativo. Es importante la comunicación directa con el líder del grupo, transformación de las definiciones de cargo, transformación de los sistemas de horarios por planificación y objetivos.

En cuanto a las estrategias, comenzar a construir el currículum laboral mediante trabajos a tiempo parcial para los jóvenes entre 15 a 20 años, no obsesionarse con la consecución de un trabajo fijo. Yo creo que ha sido típico de nuestra generación el mensaje paternal que nos daban de «ojalá encuentres un puesto de trabajo en una gran empresa y así tienes tu futuro asegurado de por vida», con un concepto funcional del puesto de trabajo que ha sido característico de mi generación, donde prácticamente ser funcionario de una gran empresa o de un monopolio nos aseguraba de por vida una cierta tranquilidad. A lo mejor no íbamos a llegar a ser presidentes o directores generales, pero llegaríamos a ganar una tranquilidad, lo que quizá no pudiéramos ganar en salario o en otro tipo de condiciones. Otro de los elementos clave para los jóvenes de 15 a 20 años es aprender a trabajar en equipo. Para los de 21 a 30 años, en cuanto a la formación complementaria, aprendizaje y desarrollo de técnicas de comunicación multimedia vuelve a ser un elemento común, obtención de titulaciones en cursos de postgrado, seminarios de contenido práctico, seguimiento de cursos de relaciones humanas y comunicación. Las estrategias: poner énfasis en construir un currículum de nuevo, desarrollar al máximo la habilidad para el liderazgo, adquirir información sobre tendencias macroeconómicas y mercados generales. Entre los de 31 a 40 las recetas van por adquisición de habilidades de nuevo en multimedia y tecnologías de la información, prioridad en autoformación, lectura continua, medios de comunicación, selección de mensajes, estrategias, poner énfasis en el contacto continuo e intercambio de experiencias, interacción permanente con todas las áreas de la empresa. Y finalmente para los de más de 40 años, entre los que yo me encuentro, dice la doctora Cruz que tengo que reciclarme en los conocimientos adquiridos y de actualización de habilidades y destrezas, conocimiento global de los avances tecnológicos relacionados con el área de mi actividad, valorar y comunicar con precisión las habilidades adquiridas y llevar una vida regular y con tiempo discrecional, ocio, entretenimiento, hobbies. La verdad es que se lo agradezco mucho, está pensando ya prácticamente en mi jubilación.

Vamos a ver lo que en su opinión se valorará del nuevo recurso humano. Según ella, se valorará la capacidad de adaptación a un entorno cambiante. Recientemente escuchamos en una Cumbre de Presidentes las palabras del Presidente de Telefónica, que yo creo que de alguna manera reflejan lo que muchos ejecutivos, no solamente él, están manifestando a los medios de comunicación, y otras escuelas de negocios y otros consultores, donde se repite hasta la saciedad que **el cambio es lo único constante que existe en la actualidad**. Es lo único que es fijo. La cuestión es la habilidad que deben demostrar los gerentes para poder manejar la velocidad del cambio. Es una de las habilidades importantes en este entorno tan cambiante, sobre todo en el mundo donde nos toca vivir, donde apenas estamos viendo la punta del iceberg. La habilidad de tomar decisiones con escasa información, el tener información y conocimiento de otros mercados, empresas, organizaciones, culturas e instituciones, una inteligencia práctica, una capacidad de negociación y comunicación a todos los niveles, yo creo que aquí encaja lo que decía Paolo del camello, hábito al liderazgo y organización de equipos calificados, capacidad para gestionar altos niveles de estrés – parece ser que el estrés va a ser un elemento importante para saber manejarlo –, conocimientos actualizados de las tecnologías de la información y comunicación relacionadas con la actividad y no adictos al trabajo. Esto me llama la atención y quizá puede ser motivo después para alguna interpretación, porque contrasta con algunos modelos que han sido puestos por Paul Esqueda de empresas exitosas. Evaluación de la calidad de vida y salud también son elementos que van a ser características de los líderes o del recurso humano del nuevo siglo. Algunas de las herramientas del recurso humano en este próximo siglo nos pintan un escenario en la casa, en la oficina, en la calle y en general en todos los ámbitos. **En la oficina se supone que la persona va a llevar agendas electrónicas de trabajo compartidas.**

¹ Fuente: <http://www.ahciet.net/negocios/negocios/Vlgestion15.pdf>

² Francisco Gómez Alamillo, se doctoró en Ciencias Físicas en la Universidad Complutense. Ingresó en el Centro de Investigación y Estudios de la Compañía Telefónica de España en 1970. Permaneció 10 años en este centro, donde fue responsable de numerosos proyectos relacionados con la Introducción de Nuevas tecnologías en las Redes de Telecomunicaciones. Fue asimismo representante de Telefónica de España en varios comités técnicos de la UIT y Presidente de la Comisión "Evolución de la Tecnología y Costes de la CEPT" (Conferencia Europea de Correos y Telecomunicaciones). En 1980 fue designado responsable del proyecto AHCIET para la creación de la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones, y tras su constitución en 1982 fue designado Secretario General de la misma, cargo que desempeña en la actualidad. El Sr. Gómez Alamillo es además licenciado en Administración de Empresas, en Computación, y en Derecho y es autor de numerosos artículos y ponencias en congresos relacionados con las telecomunicaciones.



Unidad 4: La Administración de Recursos de SI/TI – Subsist. de Desarrollo de RRHH

Lo que se valorará del nuevo recurso humano:

- La capacidad de adaptación a un entorno cambiante.
- La habilidad para tomar decisiones con escasa información.
- El tener información y conocimiento de otros mercados, empresas, organizaciones, culturas e instituciones.
- Inteligencia práctica.
- Capacidad de negociación y comunicación a todos los niveles.
- Hábito al liderazgo y organización de equipos calificados.
- Capacidad para gestionar altos niveles de estrés.
- Conocimientos actualizados de las TICs relacionadas con su actividad.
- No adictos al trabajo
- Evaluación de la Calidad de Vida y Salud.

El paso de jefe a líder

¿Qué se entiende por liderazgo en tiempos tecnológicos? La definición de liderazgo en tiempos tecnológicos es la capacidad de utilizar el poder para traducir la intención en realidad y continuarla, hacer que las personas hagan cosas. Esto parece ser el concepto que va a imperar en el siglo XXI, por lo menos en los albores del siglo, es lo que llaman liderazgo transformativo.

Algunas características del líder del siglo XXI: formación profesional, formación en tecnologías de la información, capacidad de liderazgo, toma de decisiones. Este tipo de conceptos en cuanto a la arquitectura social de una organización creo que son conocidos por la mayoría de las personas que tienen responsabilidad gerencial, por tanto voy a tratar de pasar lo más rápidamente posible porque de alguna manera lo que viene a decir con estos conceptos ya tradicionales en las escuelas de negocios es que estos elementos tienen que ser de alguna manera revisados con cuidado a la luz de lo que van a experimentar estas nuevas tecnologías de la información que van a invadir nuestro propio ámbito, no solamente el empresarial y el social, de lo privado, sino que va a transformar completamente la manera en que no solamente las empresas van a ser gestionadas y las personas vamos a relacionarnos, a comunicarnos, a divertirnos. Estas tecnologías de la información tienen un impacto tan grande en la sociedad que de alguna manera rodean todo nuestro entorno y es uno de los principales retos que tiene la sociedad en la actualidad: cómo manejar ese cambio y cómo manejar el impacto que las tecnologías de la información van a hacer en todos los ámbitos de nuestra esfera y de nuestra actividad. Existen conceptos tradicionales que deben ser remodelados, la importancia de la frase de McLuhan: el medio es el mensaje, el problema de la información como elemento de un sistema gerencial, la importancia del contenido y del continente. Las tecnologías de la información y comunicación van a afectar esta cadena de la información como elemento de un sistema gerencial. La autora dice que el ruido es la debilidad en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación en esta cadena, las fallas: el emisor como comunicador, el receptor como perceptor, estructura del mensaje, estructura del medio. Estos elementos también van a verse afectados de una u otra manera por las tecnologías de la información.

De nuevo una pregunta que se hacen los planificadores y los gerentes: ¿qué, quién, cómo, cuándo y para qué?, que son las preguntas típicas de cualquier sistema de planificación, y de alguna manera las tecnologías de la información también van a afectar profundamente al sistema de planificación tradicional. El mensaje del siglo XXI, la información como elemento de un sistema gerencial, debe ser claro, breve, debe haber multiplicidad de idiomas ante la aldea global, debe haber una respuesta inmediata, disminución de la burocracia informativa y auge de la semiología tecnológica. Aparecerá un nuevo lenguaje oral de efectividad. De la misma manera que hoy día en ciertos círculos el utilizar un teléfono celular está considerado como un elemento distintivo de una clase media alta, la utilización de una semiótica adecuada propia de las tecnologías de la información, en opinión de esta doctora en Sociología, es otro elemento distintivo, el hablar con una cierta capacidad de esnobismo que implica un dominio de las tecnologías de la información, va a ser también otro elemento distintivo, va a haber un auge de la semiología tecnológica, incluso el lenguaje cotidiano se va a ver afectado por estas tecnologías de la información. Lo mismo en este proceso de la planificación y gestión también opina que se necesita un replanteamiento frente a estas preguntas típicas de la planificación.

Por último, les dejo unas frases para su reflexión: «Genio es la habilidad de reducir lo complicado a simple». «Quienes no se preparan para el futuro están destinados a ser sus víctimas».

A modo de colofón

Permítanme añadir algo personal. Yo creo que el eje de todo proceso transformativo es el ser humano, es la persona, y los elementos definitorios de creatividad, inteligencia, capacidad, voluntad, esfuerzo, capacidad para dialogar, para comunicarse, son algo que todos llevamos dentro de una u otra manera. El genio se puede distinguir por la forma en que algo que es una idea se lleva a la realidad. La forma creativa en que los seres humanos convierten las ideas en la práctica y la forma en que integramos a otros seres humanos en este proyecto.

En la medida en que somos buenos comunicadores, transmitimos ilusión en el proyecto, sabemos integrar, vender nuestras ideas y hacer partícipes a otros, yo creo que son claves que se repiten a lo largo de la historia para cualquier proyecto, por mucho que tratemos de pintarlo de otra manera con otro lenguaje.

La clave es el ser humano, y aparte de eso mi visión personal es que para triunfar no hay que ser como Bill Gates. Les voy a poner una referencia muy personal. Pintores los ha habido siempre: Tiziano, Van Gogh, Picasso, etc., y son pintores y están considerados como genios, y cada uno tiene su propio arte; entonces, yo creo que fundamentalmente ante toda estrategia, lo importante es desarrollar nuestra capacidad interna y encontrar quizá en una estructura algo positivo que nos ayude a volcar todo lo que de creativo tiene el ser humano. Por lo tanto a mí no me escandaliza tampoco tener por qué imitar a nadie, yo creo que lo importante es en qué medida nosotros somos capaces de despertar ese genio que todo ser humano lleva dentro y cómo involucrar a los que están alrededor en nuestro proyecto para hacerlos cómplices del mismo. En esto no hay tiempo, no hay siglos, no hay tecnologías. Es el ser humano el eje de cualquier iniciativa exitosa. Muchas gracias.”

PARA EL DEBATE:

- Considerando las dimensiones del cambio del desarrollo organizacional, y sus metas: ¿Qué opina del rol que le asigna la autora a las T.I.?
- ¿Comparte la conclusión de Gómez Alamillo?
- A partir de lo que la autora considera que "se valorará en los nuevos RRHH": ¿Qué ajustaría en el inventario de necesidades de capacitación elaborado en el TP 4?