

Recibido:
Marzo 04 de 2022.
Aceptado:
Mayo 25 de 2022.

Factor Humano y Cambio Organizacional

Human Factor and Organizational Change

Sandra J. Estrada¹

sandraestrada92@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3440-0224>

Rossana Zuccarello Jiménez²

rzuccarello@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4811-9305>

Eglet del R. Chirinos Sánchez³

chirinoseglet@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1388-3215>

Gustavo E. Córdova Rodríguez⁴

gustavocordovar@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9133-5994>

<https://doi.org/10.22209/amr.v1n2a01>

Resumen

El artículo tuvo como Objetivo General determinar la importancia del factor humano en el contexto del cambio organizacional, teóricamente sustentado por: Parker (1941), Krüger, (2006). Certo (2001), Dobre (2013), Ganta (2014) y Ferrer (2015). Metodológicamente se ciñe a la tipología descriptiva, con diseño no experimental, transeccional, documental. Luego de la revisión de varios autores, los resultados permiten señalar, que

- 1 Coordinadora de Gestión Editorial e Investigación en Alianza de Investigadores (ALININ), Itagüí, Colombia.
- 2 Investigadora activa. Nivel A-1 PEI convocatoria 2016.
- 3 Profesora en la Universidad Politécnica Territorial del Zulia, Ciudad Ojeda, Venezuela.
- 4 Profesor Miembro del Comité de Investigación en Universidad Hosanna, Ciudad de Panamá, Panamá.

se considera al factor humano como decisivo en el cambio, porque está involucrado en todos los procesos que en el seno de las organizaciones ocurren; que su compromiso con el cambio dependerá de la percepción que tenga en cuanto a que, los propósitos perseguidos también le beneficiarán a él y preferirá trabajos estimulantes, exigentes, acompañados de incentivos no monetarios. En la medida en que la organización comience a generar los resultados deseados en el proceso de cambio, los trabajadores perderán el temor a salir de la zona de confort (ZDC) y contagiarán a la organización con entusiasmo, sinergia y motivación. Se recomienda, proveerle de confianza, a fin de obtener su mejor esfuerzo en las transformaciones que propenderán a hacer de la organización una más eficiente, y conformar equipos de trabajo pequeños, para facilitar el pacto en las decisiones finales.

Palabras clave: Cambio Organizacional, Factor Humano, Gestión.

Abstract

The General Objective of the article was to determine the importance of the human factor in the context of organizational change, theoretically supported by: Parker (1941), Krüger, (2006). Certo (2001), Dobre (2013), Ganta (2014) and Ferrer (2015). Methodologically, it follows the descriptive typology, with non-experimental, transectional, documentary design. After the review of several authors, the results allow pointing out that the human factor is considered as decisive in the change, because it is involved in all the processes that occur within the organizations; that its commitment to change will depend on the perception that the purposes pursued will also benefit him and he will prefer stimulating, demanding jobs, accompanied by non-monetary incentives. To the extent that the organization begins to generate the desired results in the change process, workers will lose their fear of leaving the comfort zone (CZ) and will infect the organization with enthusiasm, synergy and motivation. It is recommended to provide them with confidence, in order to obtain their best effort in the transformations that will tend to make the organization more efficient, and to form small work teams, to facilitate the agreement in the final decisions.

Keywords: Human Factor, Management, Organizational Change.

Introducción

Desde el siglo pasado, estudiosos de los temas gerenciales y de cómo mejorar los estándares empresariales, previeron, e incluso se atrevieron a vaticinar que, llegaría el momento en que lo más importante para generar productividad, competitividad, eficiencia, calidad, innovación, entre otros; dentro de las

organizaciones, sería el conocimiento de su gente, es decir, su talento humano y que esto sólo podría ser logrado mediante capacitación, adiestramiento, estudio constante y preparación.

Posteriormente, cuando el fenómeno de la Globalización irrumpió en el mundo, a finales de los 80 y principios de los 90, la manera de hacer negocios, de dirigir organizaciones, de adquirir competencias o de escoger la carrera profesional; cambiaron drásticamente en muchas partes de la aldea global que fue capaz de previsualizar McLuhan⁵, incluyendo algunos países de Latinoamérica.

Con esa idea de la 'aldea global', McLuhan intentaba hacer referencia a las consecuencias socioculturales de la emisión inmediata y mundial, de todo tipo de comunicación e información, siendo esto, uno de los fenómenos asociados con la globalización. Hoy se sabe, por ejemplo, que no es necesario contar con una gran infraestructura física o con un gran inventario de productos para hacer negocios, porque, a través de los medios virtuales, se puede establecer contacto con personas, en cualquier rincón del mundo; establecer relaciones comerciales, realizar intercambios y compra-venta de productos, si el sistema financiero o las tecnologías de información y comunicación (TIC) poseen la plataforma adecuada; en otras palabras, si están activados los mecanismos necesarios para hacerlo, y se sabe que actualmente, sólo un puñado de países no tiene acceso a las tecnologías requeridas para tal fin.

Este panorama global, afecta directamente a las organizaciones, y obviamente, a los que hacen vida en ellas, que son, en definitiva, los responsables de los procesos que en su seno ocurren. Por lo tanto, en vista de la vertiginosidad con la que ocurren los hechos hoy, como consecuencia a la vez del desmesurado desarrollo de las telecomunicaciones, que generan la pronta obsolescencia de cierto tipo de conocimiento, de la tecnología, de los productos, de las formas de hacer negocios y modifican las necesidades detectadas en el mercado; las organizaciones están obligadas, no sólo a adaptarse, sino a promover los cambios por sí mismas.

En este aspecto del cambio organizacional, el factor humano juega un rol protagónico, porque, es el responsable de que ocurra. El capital, los activos, los procesos, los objetivos, las estrategias, no existen por sí solos, son el producto de la interacción humana en las organizaciones, que es, en definitiva, el único factor perdurable y, contrario al resto, puede mejorar con el tiempo, si es sometido a un

5 Marshall McLuhan fue un futurista de origen canadiense que acuñó el término "aldea global", refiriéndose al impacto de las telecomunicaciones en la rapidez del acceso a la información y a la facilidad de establecer contacto entre personas y/u organizaciones de diversas regiones del mundo.

proceso planificado de desarrollo y adaptación para ese cambio, tan inevitable como deseado. En este punto, cabe preguntarse: ¿Realmente es importante la influencia que ejerce el Factor Humano en el Cambio Organizacional? Por tal razón, este artículo pretende, mediante la revisión de literatura especializada, determinar la influencia de las actitudes y comportamientos del factor humano en el éxito del proceso del cambio organizacional.

Materiales y Métodos

El estudio se ciñe a la tipología descriptiva, la cual, según (Hernández et al. 2010), pretende especificar propiedades, características y rasgos relevantes del fenómeno analizado. Presenta, asimismo, un diseño no experimental, transeccional, documental. Según los mismos autores mencionados, los estudios no experimentales se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en ellos sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural. Los estudios de diseño transeccional, se caracterizan porque los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único y, los documentales son aquellos cuyo propósito es obtener y consultar bibliografía y otros documentos, es decir, que la fuente de la información no son personas, sino escritos recogidos de manera selectiva, que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

En este estudio no se pretendió modificar la variable, sólo se observó tal como la describe la teoría relacionada; la información fue recolectada en un momento único y obtenida de la revisión bibliográfica de fuente especializada.

Con relación a la técnica de recolección de datos, se utilizó la revisión bibliográfica y como instrumento la ficha bibliográfica. Como técnica de análisis de resultados se aplicó el análisis documental.

Aspectos teóricos

Factor humano

La definición del término para designar al personal que hace vida en las organizaciones, ha evolucionado con el tiempo. Es así como, en los inicios de los estudios que dieron a la ciencia administrativa su aspecto formal, al hombre se le denominaba "recurso humano", porque así se le consideraba. Luego, "capital humano" y actualmente se le denomina "talento humano". Con relación a lo anterior, García y Leal (2008, p. 152), opinan que: "Las viejas definiciones que usan el término

recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un 'sustituible' engranaje más de la maquinaria de producción", y más adelanten señalan:

Los cambios sociales y tecnológicos, también exigen un cambio de pensamiento, a su vez, una realineación a los nuevos enfoques en el cual, los recursos humanos son sustituidos por una 'nueva' categoría denominado capital humano... esto, permite a la gente demostrar que su verdadero valor reside en el conocimiento y las experiencias. (p 154)

El capital humano logró cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, fácilmente sustituible, por una nueva concepción, donde la gente es parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que éste tiene, (García y Leal, 2008, p. 154). Con relación al término "Talento Humano", éste fue acuñado en los años 60 del siglo pasado, por el sociólogo norteamericano de origen austríaco, Peter Drucker, a quien se le reconoce en el ámbito de la gerencia como el "padre del *management*", "gurú de la administración", amén de otros cumplidos; debido a su prolífica obra y aportes sobre temas relacionados con la dirección de empresas y a su acertada visión de futuro, que lo llevó a acuñar también el término "sociedad del conocimiento", al plantear que en la sociedad post-capitalista por él prevista, las materias y el capital serían sustituidos por el conocimiento aportado a su vez por los "trabajadores del conocimiento", para generar productividad y crecimiento, según (Krüger 2006).

A pesar de haberse dado a conocer hace tanto tiempo, es prácticamente en las postrimerías del siglo XX e inicios del XXI, que el término vino a ser rescatado como sustituto del "capital humano", según señalan Mejía-Giraldo et al. (2013):

Nuestra época se ha bautizado como la "Era del Talento," es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano. (sp)

De acuerdo con lo anteriormente señalado, ya que el talento humano es el responsable en gran medida de que ocurran los procesos, también debería serlo del éxito de los procesos de cambios organizacionales; por tal razón, la empresa requiere promover su participación mediante una adecuada motivación, entendida ésta como los estímulos que llevan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta su consecución. Volviendo al tema de la denominación dada a las personas en las organizaciones, el término "factor" es más genérico, sin caer en lo peyorativo de *recurso*, ni en lo reivindicativo de *talento*.

El factor humano pues, se refiere a “las actitudes, las habilidades de liderazgo, las habilidades de comunicación y otras características del personal de una empresa”, (Certo, 2001, p. 282). Por su parte, Burguburu (2012), señala que el factor humano consiste en el conjunto de competencias y conocimientos técnicos que tienen los trabajadores o talento humano y, finalmente, el factor humano es considerado como el aprovechamiento intelectual, emocional, ético y existencial de las personas dentro de una empresa, el cual busca el bienestar y crecimiento tanto profesional, como personalmente, (Clusmin, 2019).

Para los fines de esta investigación, se escoge el término Factor Humano y se asumirá como la manera de referirse a todas las personas que forman parte de una organización, porque desarrollan una labor específica, importante, devengan un salario por ello y tienen participación en los procesos cuya influencia en el cambio organizacional, se pretende determinar.

A continuación, se desarrollarán algunos de los aspectos coadyuvantes del mantenimiento del factor humano alineado con los procesos que devienen en el cambio que la Gerencia aspira alcanzar.

Gerencia del Factor Humano

Desde la concepción tayloriana que consideraba al hombre como una prolongación de la máquina, pasando por los enfoques humanistas y por las teorías sobre motivación que tanto revuelo causaron en el siglo XX, es mucho lo que se ha escrito y aportado sobre el aspecto del factor humano en las organizaciones y el tema sigue generando matices y opiniones. Con relación a lo anterior, (Chiavenato, 2006, como se citó en García y Leal (2008), señala:

Resulta sumamente interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución. En tal sentido, se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor. p. 145)

Lo anterior, confirma la idea de que, la polémica sobre el papel del hombre en las organizaciones no ha cesado, especialmente desde que se hicieron públicos los resultados del experimento conocido como “*Hawthorne*”, realizado entre los

años 1924 y 1933, ampliamente difundidos por la literatura gerencial, llevados a cabo en la *Western Electric Co.* por Elton Mayo y sus colaboradores, considerados dichos experimentos, como el origen de la llamada "Escuela de las Relaciones Humanas" en la ciencia administrativa.

Los resultados de esos estudios, sentaron acertada, pero postergadamente, las bases para la valoración justa del hombre en los procesos organizacionales. Esto bien pudo haber iniciado mucho antes, con los aportes de Mary Parker Follet y con toda seguridad habrían significado una historia diferente para la administración. Gary Hamel, autor de varios libros, entre ellos, "Competiendo por el futuro" en la reseña al libro "*Dynamic Administration*" de Mary Parker Follet, presentados ambos en la recopilación de los 50 mejores libros de gestión empresarial de Crainer (2005, p. 98), expresaba: "...uno siente la tentación de preguntarse lo diferente que sería nuestra comprensión de la gestión, si una mujer como Mary Parker Follet hubiera desempeñado un papel mayor en el desarrollo de la teoría moderna de la gestión".

La reseña de Hamel, se debe a que, ya desde 1918, Mary Parker Follet había comenzado a señalar la importancia del ser humano dentro de la organización y, sobre todo, como parte de un grupo; convirtiéndose esto en uno de los más antiguos antecedentes del estudio e importancia concedida en las organizaciones al Recurso, Capital o Talento Humano, y en cita obligada en la evolución de la ciencia administrativa.

Mary Parker Follet, desde todo punto de vista una pionera en el estudio de los aspectos inherentes a la administración de empresas, sin ser administradora, (como tampoco lo fueron tantos otros iniciadores del estudio de esta disciplina); y adelantada a su época con la percepción que tenía acerca de la importancia del ser humano en las organizaciones; definía administración como: "el arte de hacer las cosas mediante personas", (Daft y Marcic, 2006, p. 19). Sus opiniones siempre fueron contrapuestas a la concepción mecanicista de Taylor, sobre lo cual comentaba en su libro *Dynamic Administration*: "...jamás podremos separar por completo el lado humano del mecánico" y más adelante agregaba: "el estudio de las relaciones humanas en los negocios y el estudio de la tecnología de explotación van unidos", (Wallace *et al.*, 1997).

Luego de las anteriores y otras consideraciones sobre el papel del factor humano en las organizaciones a lo largo de la evolución de la teoría administrativa, se puso de manifiesto la importancia del ser humano en ello. Aunque los primeros teóricos de la administración se enfocaron en aspectos como la productividad, la especialización, la eficiencia, la estructura, entre otros, es posible afirmar, sin lugar a dudas que, el énfasis siempre debió estar en las personas, porque, la

productividad, la especialización, la eficiencia, y hasta la estructura, así como la motivación, el desarrollo y el cambio, no pueden lograrse en un sistema donde el hombre no esté presente, porque es el factor común que los genera y desarrolla.

Con base en algunas opiniones ya citadas, habría que ir considerando la idea de que, en un proceso de cambio, el factor primordial a ser tomado en cuenta para lograr los propósitos organizacionales, siempre será el humano. Es por tanto difícil, vislumbrar un escenario en donde el resto de los factores involucrados en el espacio empresarial, pudiesen de alguna manera alcanzar el acomodo requerido, sin la participación de las personas.

Por lo anteriormente señalado, es importante en este proceso considerar, que cada persona percibe el cambio de manera particular, y esto le afecta en sus diferentes roles de vida, ya sea en lo familiar, lo social o lo laboral. Esto lleva a reflexionar sobre la necesidad de determinar qué mueve a cada quien a desarrollar de manera eficiente sus labores, si se quieren obtener resultados satisfactorios.

Con relación a lo anterior, como se mencionará más adelante, ya en el siglo pasado se desarrollaron algunas teorías sobre la motivación, la cual ha sido considerada en el ámbito laboral, como “el motor que impulsa a las personas a trabajar...funciona con la colaboración de influencias conscientes e inconscientes como el valor de los incentivos laborales percibidos o las expectativas de la persona”, (Ganta, 2014, como se citó en García *et al.* 2021, p. 64).

Dentro de esas influencias, es posible propiciar un adecuado proceso de comunicación que fluya a lo largo de toda la estructura jerárquica; un estilo de liderazgo acorde con la cultura y el clima organizacional, unas condiciones físicas de trabajo, incluidos: equipos y softwares actualizados, confort, suministros; beneficios salariales de acuerdo con las competencias, responsabilidades y formación de cada persona; debiendo ser además cónsonos con la situación financiera de la organización, etc.; y coadyuvantes del buen desempeño organizacional, logro de objetivos y por tanto, del cambio organización al cual se aspira.

Todos los aspectos mencionados, requieren esfuerzo e inversión, ya sea en tiempo, planificación en recursos físicos y financieros, configurados con lo que se conoce como motivación. La motivación se relaciona con “el deseo interno de satisfacer una necesidad que está actualmente insatisfecha mediante una mejora en nuestro rendimiento para alcanzar unos objetivos determinados”, (Dobre, 2013, como se citó en García *et al.* 2021, p. 64).

Sin excepción, todos los estudios sobre motivación documentados desde el siglo pasado, a partir de la iniciativa de Abraham Maslow con su jerarquía de

necesidades, Frederick Herzberg con la teoría de los dos factores (higiénicos y motivacionales), y Douglas McGregor con su teoría X y Y; han dejado claro, que no a todos los trabajadores los mueven los mismos estímulos y, contrario a lo que muchos puedan continuar pensando, los mayores niveles de motivación de los trabajadores no se logran con recompensas monetarias, sino, mediante compensaciones intangibles como: deseo de superación, reconocimiento de logros, la identificación y disfrute con el trabajo realizado, el sentimiento de satisfacción y el crecimiento personal, entre otros. Como lo señalan García *et al.* (2021, p. 64), "...investigadores como Herzberg...consideran que los trabajadores prefieren trabajos estimulantes y exigentes con un feedback constante y otros incentivos no monetarios".

Cambio Organizacional

Para Certo (2001, p. 278), el cambio de una organización es el "proceso de modificar el modo actual en que está organizada ésta, para aumentar su eficacia; esto es, la medida en que una organización alcanza sus objetivos". El cambio Organizacional, consiste pues, en una serie de reestructuraciones, modificaciones, fusiones, absorciones, asociaciones, entre otras; en una organización, siguiendo un curso de acontecimientos por medio de los cuales se llevan a cabo las iniciativas, aplicando estrategias de desarrollo que respondan a nuevos enfoques, según (Porret, 2010).

El cambio organizacional consiste, por lo tanto, en la transformación de los procesos, la tecnología utilizada, la estructura organizacional, las estrategias, y sobre todo, las personas, dentro de una organización; ya sea, como consecuencia de la adaptación a circunstancias del entorno, para el aprovechamiento de oportunidades, o de una planificación intencional, es decir, de una intención premeditada de cambio.

Este cambio, está justificado en los tiempos actuales, principalmente como consecuencia de la globalización y sus efectos, entre los cuales puede mencionarse: rápida obsolescencia de tecnologías y procesos, crecimiento de los flujos de dinero e intercambio comercial a nivel mundial, modernización e incremento del uso de las TIC, movilidad de la fuerza laboral y comprobación forzada de las ventajas del teletrabajo, puesto a prueba como consecuencia de la pandemia del COVID-19, el cual obligó a muchas empresas grandes y pequeñas a funcionar bajo esta modalidad, a fin de mantenerse activas, desde el año 2019, hasta el presente. Con relación a la propensión al cambio mencionado, García y Leal (2008) señalan:

Una de las características más destacada a experimentar en los últimos años del siglo XX, y primeros del siglo XXI, es la actuación de los distintos agentes ante el cambio rápido y continuado en tecnologías, sistemas, procesos, tendencias, entre otras, propiciado por las condiciones de globalización y competencia, lo cual desemboca en una situación en la que casi todo es copiable y/o comparable. (p. 152)

Cuando el cambio organizacional deriva de una dinámica externa como la señalada, quizá la organización no le saque tanto provecho al mismo, ya que, sólo reacciona para adaptarse a dicha dinámica en un proceso inercial, que va a afectarle indefectiblemente. Sin embargo, no debería ocurrir igual cuando la organización planifica el cambio, por cuanto ese proceso controlado, requiere del mejoramiento continuo, de la maximización del desempeño de los empleados y del resto de los recursos, para el logro de los objetivos.

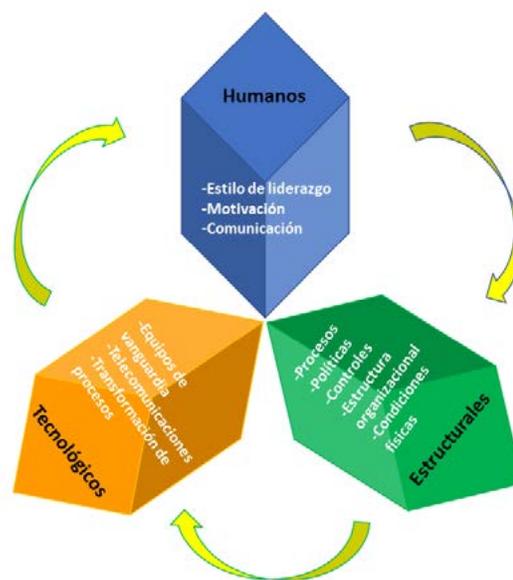
En los tiempos postmodernos, más de 2.500 años después, la siguiente frase sigue vigente: "Nada es permanente a excepción del cambio", Heráclito de Éfeso (540 a.C.). Este ancestral enunciado posee relevancia global, validada por la actual tendencia, prácticamente generalizada, hacia la innovación, el crecimiento y la competitividad que, desde hace algún tiempo, persiguen las organizaciones a nivel mundial. El cambio es, por tanto, ineludible; por esa razón, la organización debe propender a su direccionamiento en función del logro de los objetivos. No pueden las organizaciones dejarse llevar solamente por la corriente a la deriva, en vez de ello, deben aprovechar la fuerza del empuje de esa tendencia, pero dirigiendo la brújula hacia el norte empresarial deseado.

Para lograr ese proceso de cambio, se debe procurar una adecuada gestión del cambio desde la gerencia, ésta debe promoverlo, porque es en ese nivel organizacional donde se desarrolla la filosofía de gestión, es decir, (la visión, la misión, los valores, los objetivos, las estrategias, entre otros); los cuales deben ser informados a la totalidad de la organización para que dicha filosofía pueda ser internalizada en todas las dimensiones posibles. Es allí también donde se planifican las acciones, se procuran y organizan los recursos, se asignan las tareas y se preestablecen los medios de control y evaluación.

Según Certo (2001, p. 279), para gestionar el cambio en la organización, es necesario que algunos aspectos que la componen, estén alineados con esa causa, como: el agente de cambio, la determinación de lo que debe cambiar, el tipo de cambio deseado, los individuos a ser afectados por dicho cambio y la evaluación del cambio. Los agentes de cambio son los principales responsables de que ocurra; éstos serían todos los individuos involucrados con la organización, desde la alta gerencia, pasando por los niveles gerenciales medios, niveles supervisorios, hasta los empleados operativos.

Es difícil lograr un proceso de cambio exitoso en las organizaciones, si no es mediante la intervención y el involucramiento de todos los miembros de la misma. Aún cuando el cambio se determina desde la gerencia, no puede concebirse el mismo con su sola participación, de hecho, sin la participación de todos, los logros serían parciales y seguramente poco interesantes o dignos de ser considerados. El mismo autor indica de manera precisa otras exigencias, además del compromiso humano, para llevar a feliz término el proceso de cambio. La Figura 1, que se presenta a continuación, resume los aspectos más significativos para generar un cambio organizacional, según la propuesta de (Certo, 2001).

Figura 1. Factores que inciden en el Cambio Organizacional



Fuente: Adaptado de (Certo, 2001).

Teniendo entonces como premisa, la transformación de los procesos organizacionales, debe determinarse primordialmente, lo que debe cambiar. La Figura 1, muestra, de forma general, los aspectos que, según el autor mencionado, inciden en el cambio, señalando que se deben tener en cuenta tres factores bien diferenciados: los humanos, cuyo papel ya ha sido explicado; los estructurales, consistentes en los procesos, políticas, los controles gestados en la organización, las modificaciones de la estructura organizacional, cambios en los niveles jerárquicos, (buscando mejorar la eficiencia y facilitar la toma de decisiones), cuya fluidez permitirá que los objetivos se logren en lapsos más cortos. Este aspecto sólo debe ser promovido, si la organización ha verificado que es la

razón que impide o dificulta la celeridad en las acciones y los logros, (Certo 2001, p. 283).

El tercer factor que contribuye al cambio, es el tecnológico; éste consiste en todo tipo de elemento dentro de la organización, utilizado por el personal para desempeñar mejor su trabajo. El cambio tecnológico enfatiza en el nivel o grado de tecnología del cual debe disponer el sistema administrativo. Otro aspecto importante, aunque no es una consideración del autor antes mencionado, es la neutralización de la resistencia al cambio, el cual constituye uno de los problemas más comunes en las empresas y organizaciones, porque, debido al mecanismo psicofísico denominado Zona de Confort (ZDC), las personas tienden a reproducir las situaciones en las que se sienten seguras, y toda amenaza a esa seguridad, es también una amenaza a su estabilidad emocional y laboral, (Gerzon, 1998). Las organizaciones deben, por tanto, tratar de contrarrestar esta tendencia.

La resistencia al cambio, también está recogida en la tesis propuesta por Laurence Peter, denominada "Principio de Peter" explicada por (Cubedo, 1995), cuando señala:

Toda jerarquía supone una disposición en categorías, grados o clases. En una empresa una persona ocupa un puesto en esa jerarquía en la que se muestra competente desarrollando su trabajo con suficiencia y aplicación. El ascenso en la escala le aleja de su nivel de competencia y le sitúa con el síndrome de colocación final en su nivel de incompetencia, (p. 72).

Según el mencionado principio, algunas personas cuando ascienden en la escala jerárquica, son promovidas hacia un nivel en el cual no se sienten seguras, o donde se sienten, como refiere el autor, incompetentes. Aunque muchos han criticado el precepto mencionado, la intención de este escrito no es emitir juicio o manifestar conformidad con el mismo, sino simplemente, utilizarlo como antecedente a lo que en gerencia se conoce como resistencia al cambio, ya que, según el enfoque del cambio organizacional, la resistencia al cambio es uno de los obstáculos con los cuales puede tropezar dicho proceso y el Principio de Peter, justifica de alguna manera, la predisposición a resistirse a la promoción institucional del cambio.

Mencionados los aspectos anteriores, puede entonces inferirse que el fracaso del cambio organizacional, entre otros tanto factores, puede ocurrir también, cuando las personas aspiran a la misma seguridad que tenían antes de gestarse el cambio, es decir, cuando se niegan a salir de la ZDC, porque al percibir el cambio como amenaza, prefieren volver a la situación previa.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos de la revisión documental, relativos al factor humano y su papel dentro de las organizaciones, así como a los factores que inciden en el cambio organizacional, recogidos en la Tabla 1, como sigue:

Tabla 1. Factor humano, importancia y su papel en el cambio organizacional.

Aspecto	Autores		
Factor humano	Certo (2001) Actitudes, habilidades de liderazgo, comunicación y otras características	Burguburu (2012) Competencias y conocimientos técnicos que tienen los trabajadores.	Clusmin (2019) El aprovechamiento intelectual, emocional, ético y existencial de las personas dentro de una empresa.
Importancia del factor humano	Parker (1941) Administración es “el arte de hacer las cosas mediante personas”.	Ferrer (2015) Los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional están relacionados con la capacidad de las empresas de entender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras.	Drucker (1960) Son considerados “trabajadores del conocimiento” y lo aportan para generar productividad y crecimiento.
Motivación	Ganta (2014) “El motor que impulsa a las personas a trabajar...”	Dobre (2013) “El deseo interno de satisfacer una necesidad...para alcanzar unos objetivos determinados”.	García et. al (2021) ...los trabajadores prefieren trabajos estimulantes y exigentes con un <i>feedback</i> constante y otros incentivos no monetarios.
Cambio Organizacional	Gerzon (1998) “Las personas tienden a reproducir las situaciones en las que se sienten seguras, y toda amenaza a esa seguridad, es también una amenaza a su estabilidad emocional y laboral”.	Certo (2001) Proceso de modificar el modo actual en que está organizada la empresa, para aumentar su eficacia; esto es, la medida en que una organización alcanza sus objetivos.	Porret (2010) Una serie de rees-tructuraciones, modificaciones, fusiones, absorciones, asociaciones... por medio de los cuales se llevan a cabo las iniciativas, aplicando estrategias de desarrollo que respondan a nuevos enfoques.

Fuente: Elaboración propia, (2022).

Discusión y consideraciones finales

De los aspectos recogidos en la tabla anterior, es posible generar algunas ideas que se corresponden con los hallazgos más importantes encontrados, luego de la revisión de la teoría. Primeramente, ha sido posible evidenciar, en las definiciones del término factor humano, la importancia que éste reviste en todos los

procesos de las organizaciones, por tanto, es posible afirmar, de acuerdo con lo anterior, que el factor de éxito del proceso de cambio es el ser humano, el cual requiere de confianza, capacitación y motivación para comprometerse mejor con dicho proceso, porque, según Clusmin (2019, sp), "el factor humano se corresponde con el aprovechamiento intelectual, emocional, ético y existencial de las personas dentro de una empresa".

También es relevante la consideración, de acuerdo con las opiniones de varios autores, de que las organizaciones no pueden esperar un cambio por la inercia propia de los tiempos actuales, no obstante, deben establecer desde sus propias realidades las prioridades y los recursos para lograrlo y está de más decir, que estas decisiones le corresponden a las personas cuyas labores ocurren en su seno.

Continuando con el análisis de la información recabada, se pudo obtener información confirmando al cambio organizacional como la consecuencia, principalmente, del compromiso por parte de las personas que conforman la organización, que para la consolidación de dicho compromiso, es menester conocer sus valores, creencias y comportamientos, así como el entendimiento por parte de esas personas, de su rol protagónico en el proceso de cambio; ellas deben percibir no sólo que se les utiliza para cumplir los objetivos de la organización, sino que los suyos propios, también son importantes, dando relevancia a un adecuado proceso de motivación.

Otra acotación surgida a raíz de las fuentes consultadas señala que, el cambio organizacional, no sólo se logra proveyendo a los empleados los recursos y condiciones necesarias para realizar de manera óptima sus funciones, sino que, para maximizar su eficiencia y lograr un desempeño acorde con los objetivos esperados en la organización; deben percibir, que como consecuencia de ese proceso, tendrán la oportunidad de desempeñar un mejor trabajo, conseguirán mayores y mejores resultados con menor esfuerzo, gozarán de mayor satisfacción y podrán recibir y proyectar mayor confianza en su desempeño.

Como había sido expuesto, García *et al.* (2021, p. 64) señalan: "...los trabajadores prefieren trabajos estimulantes y exigentes con un *feedback* constante y otros incentivos no monetarios"; eso hace que al momento en que comienzan a contabilizarse los logros del cambio organizacional, se genere un incremento de la satisfacción laboral, debido a que el grupo sale fortalecido, sus competencias mejoradas y su conocimiento sobre los procesos de cambio, ampliado; acrecentándose la seguridad, disminuyéndose la resistencia al cambio, e incluso pueden surgir por parte del mismo grupo, iniciativas de cambio en aspectos quizás no previstos por la organización.

En la medida en que la organización comience a generar los resultados deseados en el proceso de cambio planificado, el trabajador, no sólo en forma individual, sino como grupo, perderá el miedo a enfrentarse a lo desconocido, es decir, minimizará la tendencia a permanecer en la ZDC y a resistirse sistemáticamente a los cambios, ya que, como fue anteriormente expuesto, según Gerzon (1998), las personas tienden a reproducir las situaciones en las que se sienten seguras, y toda amenaza a esa seguridad, es también una amenaza a su estabilidad emocional y laboral. Por eso, al comenzar a vislumbrar los resultados previstos, contagiarán a la organización con entusiasmo, sinergia y motivación, aspectos éstos necesarios para el éxito y la continuidad del proceso.

Con respecto a las razones que justifican el cambio en las organizaciones, se puede señalar que, las mismas asumen el proceso de cambio, bien como consecuencia de los fenómenos en su entorno que inercialmente las arrastra dentro de ese escenario o de un proceso consciente y planificado cuyo punto de partida está en el nivel gerencial fluyendo hacia todas las instancias de la estructura organizacional. En apoyo a esta premisa, se presenta la siguiente cita:

Cambiar las estructuras y procesos en una organización, requiere de un cambio de paradigma, una manera diferente de ver las cosas; el efecto de la globalización, del acceso a la información y de las nuevas tecnologías hacen que sea necesario construir un modelo alternativo de administración que facilite el cambio. (Barba, 2000 como se citó en Ferrer 2015, p. 108).

La mencionada cita permite comprobar que las empresas no pueden esperar que el cambio llegue por sí solo, sino que, debe ser el producto de un proceso planificado, considerando los pros y los contras, teniendo presente que dicho cambio obligará a todos a ver y a actuar de manera diferente. Esto confirma una vez más el papel protagónico del factor humano en el proceso de cambio.

El análisis de los resultados anteriores, ha permitido verificar la importancia que tienen las personas en el funcionamiento, eficacia, efectividad, desarrollo, permanencia y cambio de las organizaciones. Cada organización tendrá la necesidad de indagar sobre las competencias y debilidades de su personal cada vez que se requiera incorporarlo a sus funciones; siempre será posible encontrar personal muy incompetente o extremadamente competente, ese seguirá siendo uno de los retos empresariales, pero lo que no admite dudas, es el papel protagónico del ser humano, con todo y sus falencias, en cualquier aspecto que implique funcionamiento de una organización. De este modo se ha cumplido satisfactoriamente el objetivo General de esta investigación, consistente en Determinar la influencia de las actitudes y comportamientos del factor humano en el éxito del proceso del cambio organizacional.

Recomendaciones

Habiendo evidenciado la importancia del factor humano en todo proceso organizacional, es importante proveerle la confianza necesaria para que ponga su mejor esfuerzo en las transformaciones que propenderán a hacer de la organización una más eficiente y adaptada a las realidades del momento. Un aspecto a considerar para garantizar un impacto menor en las personas involucradas en el cambio organizacional, es la capacitación, que debe ser provista a todos los niveles organizacionales.

Otro aspecto a ser tomado en cuenta en la conformación de equipos de trabajo, es el tamaño de los mismos. Cuando los equipos de trabajo son muy grandes, tienden a sintetizarse las propuestas y a escoger alternativas por consenso, dejando por fuera algunos aportes que podrían, por un lado, inclinar la balanza a favor del cambio, y por el otro, generar descontento y desmotivación, resultando esto inconveniente para el proceso transformador. Por tanto, se recomienda conformar equipos de trabajo pequeños, para facilitar la negociación, pactar mejor las decisiones finales y permitir a cada quien hacer una valoración de su aporte y reconocerlo como importante.

Para lograr un cambio real y efectivo, se requiere entonces de cierta flexibilidad, tiempo de adaptación por parte de los involucrados, sin presiones ni exceso de autoritarismo por parte del nivel jerárquico superior. Se requiere, asimismo, un proceso más participativo, haciendo sentir a todos que su aporte es importante, tomado en cuenta, necesario e imprescindible para el éxito de dicho proceso, conformando equipos donde todos puedan dar su aporte.

Partiendo del supuesto de que la organización logre contagiar a sus colaboradores todo el entusiasmo necesario para generar el cambio, (con incentivos tales como: capacitación, desarrollo de competencias, mejoramiento de la comunicación, estilo adecuado de liderazgo, ascensos, etc., aunque de alguna manera los empleados pierdan su zona de confort); es importante hacerles percibir que los resultados de dicho cambio serán reales (observables, visibles) y efectivos (observarán mejoría y optimización en los procesos coadyuvantes del logro de los objetivos organizacionales, revirtiéndose hacia ellos, en forma de beneficios igualmente reales y efectivos).

Otro aspecto importante a ser considerado es la construcción de la confianza, ya que, "es fundamental y debe ser parte de la cultura organizacional para implementar con éxito cualquier tipo de cambio en los procesos" (Ferrer, 2015, p. 106). El cambio organizacional es una necesidad íntimamente relacionada con la capacidad de supervivencia de las organizaciones, las cuales deben adaptarse a

los cambios del entorno para mantener sus niveles de competitividad. La cultura dentro de la organización influye de manera positiva o negativa a los intentos de adaptación, a los cambios del entorno, (Ferrer 2015, p. 112).

Para cerrar estas reflexiones, se cita la frase de Fernández (2003), quien, en referencia al cambio organizacional expresa lo siguiente: "...El mercado son personas, las organizaciones son personas, los clientes son personas... espero que no le queden dudas acerca de lo que verdaderamente "es" el cambio...".

Referencias bibliográficas

- Barba, Antonio (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa, Universidad Autónoma Metropolitana, 11-34. Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.
- Burguburu, Juliana (2012). Las competencias del directivo del futuro y su implicación con el factor humano en las organizaciones. España.
- Certo, Samuel (2001). Administración Moderna. 8va. Edición. Editorial Pearson. ISBN: 958-699-038-9. Colombia.
- Clusmin. (22 de marzo de 2019). La importancia del factor humano. Obtenido de <https://clusmin.org/la-importancia-del-factor-humano/>
- Cubedo, Manuel (1995). Cómo alcanzar su máximo nivel de incompetencia. Ediciones Martínez Roca, S.A. Barcelona.
- Crainer, Stuart (2005). Los 50 mejores libros de Gestión empresarial. Ediciones Deusto.
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2006). Introducción a la Administración. Cengage Learning Editores.
- Dobre, Ovidiu (2013). Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio-Economic Research, 5(1), pp. 53-60.
- Fernández, Jorge. (2003). Claves para facilitar el cambio organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/claves-para-facilitar-el-cambio-organizacional> 15 de junio de 2022.
- Ferrer, Raúl (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales. Vol. 11 N° 1, julio 2015. pág. 102-114. ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000
- Ganta, Vinay (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2(6), pp. 221-230.
- García, Blanca, Aranibar, Mónica y Ramírez, María (2021). Los factores motivacionales y el compromiso organizacional en millennials. Tendencias en la Investigación

- Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Alianza de investigadores Internacionales SAS. Vol. XII (60, 79)
- García de H., María y Leal, Martín (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Revista Omnia. Vol. 14, núm. 3, pp 144-159. Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856
- Gerzon, Robert (1998). Encontrar la serenidad en la era de la ansiedad. Editorial Kairós, S.A. 1.era. edición.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). Metodología de la investigación. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigación/Methodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf. Consultado el 19-03-2021
- Krüger, Karsten (2006). El Concepto de Sociedad del Conocimiento. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Serie documental de Geo crítica. Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9796. Depósito Legal: B.21.742-98. Vol. XI. N° 683. Referencia en línea: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm> 15-02-2022
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M. y Montoya-Serrano, A. (2013). El factor humano en las organizaciones. Revista Scielo. Ing. Ind. Vol. 34 No. 1. La Habana. Ene-abr 2013. Versión online ISSN 1815-5936. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002 04-06-2022
- Parker, Mary (1941). Dynamic Administration. Harper Bros. New York. Edición en español de Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México.
- Porret, Miguel (2010). Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4ta. Edición. Esic. Editorial, Madrid, España.
- Wallace, Richard, Engel, David y Mooney, James (1997). La escuela de aprendizaje: una guía para el liderazgo basado en la visión. Edit. Corwin Press. 9780803964099