

# GESTIÓN DE LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL

## ORGANIZATIONAL HAPPINESS MANAGEMENT

Por: Marisol González

([marigonzamonti@gmail.com](mailto:marigonzamonti@gmail.com))

Recepción: 12/10/2022.

Aprobado: 12/12/2022.

### Resumen

El objetivo general del presente ensayo es describir cuáles son las estrategias al implementar programas de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa, UNELLERZ-VPA basados en los principios de la felicidad organizacional. El modelo de gestión está basado en los principios de lo que representa la felicidad organizacional como un elemento diferenciador distintivo. Se trata de conocer y profundizar la temática, que permita a las organizaciones las herramientas necesarias para que logren diseñar, adecuar, e implementar el suyo propio según sus convicciones valóricas. La metodología del trabajo es bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño de campo. Para levantar la información, el trabajo se apoyó en una entrevista semi-estructurada realizada a seis personas del área administrativa de la UNELLEZ-VPA, en el área de talento humano, o recursos humanos, abarcando también el área Logística, de Salud y Consultoría en Recursos Humanos; dichos aportes permitieron reconocer que la Felicidad Organizacional es una estrategia para aumentar la productividad institucional a través de colaboradores contentos con su trabajo y con un clima organizacional, acorde a sus necesidades personales y laborales. Entre los resultados obtenidos, se pudo constatar que es una estrategia que usan las organizaciones para fortalecer el trabajo en equipo, en la necesidad de reconocimiento e incentivos, más allá de lo monetario, contribuyendo a mejorar los ambientes organizacionales, porque son parte de las estrategias a las que apunta la felicidad organizacional. En tal sentido, es necesario promover la comunicación y lograr a través de las capacitaciones, un mejor clima laboral y trabajadores identificados en su sitio de trabajo.

**Palabras clave:** Gestión, Felicidad Organizacional, Programas, estrategias, Recurso Humano.

### Abstract

The general objective of this essay is to describe the strategies when implementing Human Resources programs at the Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains, Vice President for Agricultural Production of the Portuguese state, UNELLERZ-VPA based on the principles of organizational happiness. The management model is based on the principles of what organizational happiness represents as a distinctive differentiating element. It is about knowing and deepening the theme, which allows organizations the necessary tools so that they can design, adapt, and implement their own according to their value convictions. The methodology of the work is under a qualitative approach, of a descriptive type and field design. To collect the information, the work was supported by a semi-structured interview carried out with six people from

the administrative area of UNELLEZ-VPA, in the area of human talent, or human resources, also covering the Logistics, Health and Consulting area in Human Resources; These contributions made it possible to recognize that Organizational Happiness is a strategy to increase institutional productivity through collaborators who are happy with their work and with an organizational climate, according to their personal and work needs. Among the results obtained, it was possible to verify that it is a strategy used by organizations to strengthen teamwork, in need of recognition and incentives, beyond the monetary, contributing to improve organizational environments, because they are part of the strategies to which organizational happiness points. In this sense, it is necessary to promote communication and achieve, through training, a better work environment and identified workers in their workplace.

**Keywords:** Management, Organizational Happiness, Programs, strategies, Human Resources.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por finalidad describir cuáles son las posibles estrategias para implementar programas de Recursos Humanos basados en los principios de la felicidad organizacional. Para lograr describir las estrategias, es necesario conocer los distintos modelos de gestión basado en la felicidad organizacional y comprender sus características. Los procesos de gestión del desempeño y del reconocimiento de los colaboradores también forman parte de la felicidad organizacional, así como las estrategias que faciliten los cambios organizacionales.

Las organizaciones en la actualidad, presentan un gran reto, porque buscan ser más profesionales, a la vez de tener empleados competitivos, productivos y realizados. Para lograr esto, el modelo de gestión basado en la felicidad organizacional, es una de las vías para mantener un buen clima dentro de la organización y brindarle al trabajador las herramientas personales y profesionales para su crecimiento.

La felicidad es uno de los anhelos más universales en los seres humanos, desde la Antigüedad Clásica, varias corrientes filosóficas griegas disertaron acerca de su impacto en la vida del hombre. En la actualidad, el mundo corporativo, incluyó este concepto en su quehacer como una herramienta eficaz para el logro eficiente de objetivos empresariales. Es posible convertir una organización más humana y cercana con sus trabajadores, sin dejar a un lado el logro de los objetivos estratégicos y comerciales.

El modelo de gestión basado en la felicidad organizacional es la nueva fuerza motriz que buscan las corporaciones para lograr ser más resilientes y exitosas en un mundo cada vez más globalizado donde el cambio y la evolución son constantes. Este

modelo de gestión permite crear un equilibrio entre el trabajador y la consecución de objetivos empresariales.

Este paradigma se ha fortalecido con el trabajo intelectual de académicos como Martín Seligman, fundador de la psicología positiva, o Ignacio Fernández, consultor internacional en liderazgo y felicidad organizacional (FO), quien considera que, esta última, es la capacidad de las organizaciones de coordinar recursos y gestiones para hacer una oferta de valor a los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psico-social de los trabajadores.

La importancia de la temática se centra en las organizaciones que deseen gestionar la felicidad organizacional como un reto para consolidar sus ventajas competitivas. Para lograrlo, deben hacerlo bajo un enfoque ético, es decir, por la certeza de que cualquier persona necesita llegar a ser la mejor versión de sí misma.

La felicidad es un bien intangible en la humanidad, es por esto que en la resolución 66/281 del 2012 de Naciones Unidas, proclamó al 20 de marzo como «Día internacional de la felicidad» (Fernández, 2016). La felicidad no solo es para el individuo, sino que trasciende el ámbito organizacional, es por esto que organizaciones como Coca Cola, quien incluye su esencia en el eslogan “Disfruta la vida”, Google, AOL, Facebook, Open English y Twitter son referentes en la aplicación de estos modelos en la gestión de sus Recursos Humanos. Esta investigación ahonda el desarrollo de temas relacionados con el modelo de gestión en Recursos Humanos basados en la felicidad organizacional.

La felicidad, a todas estas, es un concepto analizado desde la filosofía, psicología, la historia y otras ramas de las ciencias sociales. La felicidad está relacionada con aspectos individuales y colectivos, es decir, apreciación personal y una apreciación subjetiva que varía según la condición social, el grado de cultura, la edad, etc... La idea de felicidad (Margot, 2007) tiene un elemento subjetivo no implica que cada uno de nosotros invente su ideal de felicidad: este ideal se construye según las formas y los criterios que son suministrados por la cultura y la sociedad: la concepción de la felicidad varía según la Época y el tipo de sociedad. Lo que se consideraba felicidad para los antiguos griegos, romanos y otras grandes civilizaciones, no es la misma noción de felicidad para la sociedad actual.

La felicidad consiste (Margot, 2007) en vivir en plena conformidad con el orden enteramente racional del mundo. Este concepto está relacionado con categorías como el tiempo, la sensación de seguridad, emociones, estabilidad, entre otros. La felicidad es un concepto basado en las experiencias de cada individuo, lo que le da felicidad a uno

persona no será la misma sensación que la da a otra, pero es precisamente las ciencias sociales y el carácter científico, las que han establecido los criterios racionales y teóricos para el estudio de la felicidad.



*Obra de Oswaldo Vivas, 1980.*

Existen dos enfoques para la medición la felicidad en las ciencias sociales y del comportamiento según (Gil y Muñoz, 2017), El primer enfoque es el psicométrico, introduciendo variables latentes (i.e., no observables) para explicar los tipos de comportamiento; el segundo, trata la representación numérica de los tipos de comportamiento. El segundo enfoque es el psicológico, los psicólogos han explorado varios métodos para medir características individuales y como resultado de esos esfuerzos, los primeros psicólogos de la personalidad se convencieron que eran capaces de medir dichas características.

El análisis de la felicidad se puede polarizar a la perspectiva organizacional, porque se extraen elementos del enfoque psicológico y psicométrico. El enfoque psicológico sirve para medir la calidad de vida del empleado dentro de la organización, y el enfoque psicométrico se ejecuta mediante los estudios organizacionales de clima laboral y otras herramientas que le permiten a la organización medir cómo se sienten sus empleados dentro de la organización.

En nuestro actual entorno dinámico, la importancia de las fuentes de ventaja competitiva dentro de una empresa es crear el bienestar económico y la capacidad de adaptarse a entornos que se encuentran en constante cambio, como el tecnológico, creando organizaciones competitivas capaces de realizar procesos únicos con activos invaluable, como lo es el capital humano (Nery, Celaya y Prado, 2019). Estar atentos a las nuevas tendencias, buscar mejoras continuas en los procesos internos, evolucionando desde un enfoque instrumental hacia uno ético y, utilizar programas de Recursos humanos basados en la felicidad organizacional son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito.

La felicidad se ha convertido en una herramienta, de la administración de las organizaciones, en el manejo de los recursos humanos. Las reflexiones acerca de la misma y su florecimiento en múltiples contextos son heredados de la psicología positiva de Seligman y el movimiento humanista de Maslow y Rogers. Estos últimos enfatizan en el libre albedrío y la autodeterminación que tiene cada individuo para convertirse en la mejor persona que pueda llegar a ser.

Es necesario aclarar la diferencia entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo, porque son dos concepciones distintas que pueden generar confusión, pero desde el punto de vista operacional y teórico son totalmente diferentes.

La felicidad organizacional, a todas estas, es una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable. Por su parte, la felicidad en el trabajo son las acciones individuales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización. (Ramírez, 2019). En la actualidad el modelo de gestión basado en la felicidad organizacional ha adquirido un gran protagonismo.

La Felicidad Organizacional es, de manera precisa, una nueva forma de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas de las organizaciones y promover el bienestar psicosocial de los trabajadores. Es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible y difícil de igualar. (Gutiérrez, 2018).

Un programa de Recursos Humanos basado en los principios de la felicidad Organizacional, es una herramienta de alto impacto, innovadora y de tendencia global.

Muchas organizaciones desconocen los grandes beneficios de su implementación; por tal motivo, es importante conocer y profundizar este tema de gran visión actual. Comprender y tener en cuenta algunos modelos que las organizaciones mundiales han utilizado para mejorar la productividad y calidad en el trabajo será de gran ayuda para afrontar de manera asertiva las diferentes situaciones que se presentan hoy en día en entornos tan competitivos como el que vivimos en la actualidad.

Se han realizado estudios previos sobre la felicidad organizacional, pero empleando otra perspectiva. Es importante mencionar como antecedente de la investigación, el estudio de (Ramírez, 2019), sobre la felicidad organizacional, donde se plantea como objetivo es determinar y comprobar los beneficios de implementar este enfoque en las organizaciones. Se busca determinar si, mediante una gestión basada en felicidad, es posible agregar valor a la organización.

El tema de la felicidad organizacional es novedoso y con poco desarrollo teórico, pero estos antecedentes de la investigación servirán como punto de partida para iniciar el marco teórico y metodológico del presente estudio. Para formular los objetivos de la investigación, se plantearán las siguientes interrogantes, que servirán como guía para estructurar el estudio sobre la felicidad organizacional.

En virtud de lo planteado se formula como pregunta central a investigar: ¿Cuáles son las estrategias al implementar programas de Recursos Humanos basados en los principios de la felicidad organizacional? Para dar respuesta al problema de investigación se establecieron las siguientes preguntas guía que nos permitirán encaminar y comprender ciertos lineamientos establecidos para el desarrollo del trabajo: ¿Cuáles son las características del modelo de gestión basado en la felicidad organizacional? ¿En qué consisten los modelos y procesos de gestión del cambio y transformación en ámbitos laborales? ¿En qué consisten los procesos de gestión del desempeño y del reconocimiento de los colaboradores en la actualidad? ¿Desde el área de Recursos Humanos, cuáles son las estrategias para generar cambios en las organizaciones a partir de los principios de la felicidad organizacional? ¿Cómo medir las contribuciones y el impacto en los procesos administrativos al implementar programas basados en la felicidad organizacional?

El objetivo general, a todas estas, es describir cuáles son las estrategias al implementar programas de Recursos Humanos basados en los principios de la felicidad organizacional.

En cuanto a la importancia de la investigación es que brinda herramientas de análisis para conocer más sobre este nuevo paradigma de la felicidad organizacional y

aplicarlo dentro de las organizaciones. El aporte de este estudio es el análisis teórico y la visión de los gerentes y líderes en área, para conocer sobre el conocimiento sobre el tema de la felicidad organizacional. La diferencia de este estudio comparándolo con los antecedentes de la investigación, es el aporte que se extraerá desde el guion de entrevistas realizado a distintos líderes y gerentes de diversas organizaciones y áreas.

El límite temporal de la investigación está relacionado con la gestión de Recursos Humanos aplicando el enfoque de la felicidad organizacional y sus resultados están sujetos a variar con el tiempo y las circunstancias. Las estrategias que se diseñarán en el presente estudio, servirán como base para las organizaciones y así poder implementarlas dentro de su gestión de recursos humanos. El alcance de la investigación será a distintos niveles y tipo de organizaciones, independientemente del tamaño o ubicación geográfica. Estará destinado a personal de Recursos Humanos y el área de Administración de la experiencia en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa (UNELLEZ-VPA).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Las organizaciones, con el fin de optimizar sus procesos de gestión hacen uso de algunas herramientas gestión, las cuales son todos aquellos sistemas, aplicaciones, controles, soluciones y metodologías que ayudan a la gestión de una empresa mediante la organización, dirección, planificación y control (Tobón, y otros, 2013). Estas herramientas de gestión organizacional permiten desarrollar un mejor desempeño en las organizaciones. En la actualidad, se han determinado 25 herramientas necesarias para la gestión organizacional, siendo estas diez las principales herramientas ejecutadas por las mismas organizaciones:

1. Balanced scorecard (BSC): es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa. El balanced scorecard se concentra exclusivamente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Los principales aspectos que controla ésta herramienta son las finanzas, la calidad, los procesos internos, y la capacitación del personal. Es

una herramienta usada en las instituciones financieras y los principales bancos a nivel mundial.

2. Benchmarking: es proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. El Benchmarking es una técnica del marketing que permite conocer los productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés. El Benchmarking compara la competencia con el desempeño de la empresa con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
3. Reingeniería de procesos: consiste en el rediseño radical de los principales procesos de la organización, con el fin de lograr mejoras dramáticas en los tiempos de ciclo, productividad y calidad. La reingeniería de procesos implica empezar desde cero y repensar los procesos existentes para ofrecer más valor para el cliente.
4. Administración del cambio de los programas: permiten a las organizaciones controlar la instalación de nuevos procesos para mejorar la realización de los beneficios del negocio. Estos programas incluyen la elaboración de iniciativas y la generación de un modelo repetitivo, asegurando así, el éxito continuo en los futuros esfuerzos de cambio.
5. Competencias básicas: son habilidades que permiten a las organizaciones u organizaciones entregar un valor único al cliente. Las competencias básicas incorporan el estudio colectivo de la organización, particularmente de cómo coordinar diversas habilidades de producción, además de integrar múltiples tecnologías.
6. Administración de relaciones con el cliente (CRM): es una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción del cliente. Esta estrategia es muy eficaz para el mantenimiento de los clientes y también para la adquisición de otros nuevos, basándose en todas las técnicas posibles como el ofrecimiento de mayor calidad, precio justo y mucha atención. La empresa siempre debe de estar comunicada con la opinión del cliente, de eso se trata el CRM de mantener una relación muy estrecha con el usuario a quien va dirigido los productos y servicios.
7. Segmentación de clientes: es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes u homogéneas. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo



similar a determinadas estrategias de marketing, por lo que muchas organizaciones ven la segmentación, como una herramienta de gestión de gran éxito.

8. Herramientas y reglas de decisión: permite a las compañías organizar el proceso de toma de decisiones mediante el establecimiento de roles y responsabilidades claros, además de dar a cada uno de los participantes un sentido de pertenencia en la toma de decisiones de la organización.
9. Corte de personal (Downsizing): consiste en el recorte de personal con el objetivo de reducir costos y en miras de aumentar la rentabilidad. A pesar que el recorte de personal puede ser efectivo para la reducción de costos, puede ser un arma de doble filo, ya que produce efectos colaterales como daño en la moral de los empleados, y podría provocar bajón en la productividad de los trabajadores.
10. Administración del riesgo de la empresa (EMR): es un conjunto de acciones llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectarla y riesgos que estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos.

Existen otras herramientas para la gestión organizacional como: 11. La Administración del conocimiento; 12. Fusiones y adquisiciones; 13. Misión y visión; 14. Innovación abierta; 15. Outsourcing (subcontratación o tercerización); 16. Modelo de optimización de precios; 17. Creación de prototipos; 18. Gestión de la calidad total; 19. Administración de la cadena de suministro; 20. Planeación estratégica; 21. Alianzas estratégicas; 22. Programas en medios sociales; 23. Centros de servicio compartidos (CSC); 24. Planificación de escenarios y 25. Administración de la lealtad y fidelidad. Es importante acotar que estas herramientas van cambiando con el tiempo porque la dinámica organizacional es rápida y se está transformando.

Una propuesta innovadora para el modelo de gestión, es el modelo Management 3.0 es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión creado por Jürgen Apello para la comunidad de software Agile. Desde su nacimiento en 2010, se ha extendido más allá del mundo de desarrollo del que surge, convirtiéndolo en un referente de gestión de éxito aplicable a cualquier empresa.

El Management 3.0 según Apello (2013), es la transformación de las organizaciones a través de redes de aprendizaje constituidas por individuos diversos que crean valor. Para lograr este modelo, el autor plantea un cambio en las conductas dentro

de la organización tomando en cuenta cuatro aspectos de la gestión del cambio. El primero es danzar con el sistema comprendiendo los cambios dentro de la organización. El segundo es ocuparse de las personas entendiendo que son las partes decisivas del sistema social. El tercero es estimular la red de los individuos y sus interacciones. Por último, el cuarto aspecto es cambiar el entorno, es decir, la forma en que el sistema puede auto-organizarse y nosotros podemos modificar el entorno.

El modelo de Management 3.0 puede emplearse como una novedosa herramienta para la gestión organizacional, tomando en cuenta las personas, el entorno, los procesos y la información que se tiene para incentivar el cambio dentro de la organización. Es un modelo que tiene poco tiempo de desarrollo, pero cada día va tomando más fuerza, tomando en cuenta el desarrollo de la tecnología y los cambios acelerados en las dinámicas laborales producto de la revolución tecnológica.

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general (Acosta, 2008).

Las personas son el foco central de la Administración de Recursos Humanos, pero se abordan diversos niveles como el nivel individual, cargo, sección, departamento, organización, mercado laboral y macro ambiente.

La administración de Recursos Humanos debe estar relacionada con los objetivos de la organización, los principales objetivos según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001), son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales; y Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Tomando en cuenta estos los objetivos, dentro de la administración de Recursos Humanos se desarrollan ciertos procesos y subprocesos que son aplicados por las organizaciones para su gestión en Recursos Humanos. Se encuentran los procesos de provisión de personas, que es el reclutamiento y selección, así como la planeación para los cargos disponibles.

Los procesos de aplicación de personas, son el diseño de cargos y la descripción de funciones, y la evaluación del desempeño. Los procesos de mantenimiento de personas buscan mejorar la remuneración, beneficios, higiene y seguridad laboral, y las relaciones sindicales. Los procesos de desarrollo de las personas están orientados a la capacitación

y el desarrollo organizacional. Finalmente, los procesos de seguimiento de personas, son las bases de datos, controles y sistema de información sobre el personal.

## **RESULTADOS**

Las organizaciones actuales se encuentran en un entorno dinámico y complejo. El cambio, en los modos de hacer y de organizarse, es inevitable. El mismo se ha convertido en el protagonista del quehacer empresarial.

El proceso de cambio organizacional es un concepto que toda empresa, en busca de la mejora continua, debe tener presente para elevar sus niveles de competitividad y para enfrentar de manera eficiente las actuales condiciones de innovación que el contexto requiere.

Definiciones recientes consideran que el cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión, según Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo (2017).

Para poder implementar un proceso de cambio, hay que contar con la participación y el compromiso de todas las personas involucradas en el negocio, ya que el factor humano es el recurso más significativo e importante de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

A juicio de Gómez (2017), la motivación de los Recursos Humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio. Los líderes son personas proactivas, dispuestas a mejorar competencias, actitudes, aptitudes, conocimientos, comunicación y habilidades; a su vez guían a los colaboradores para que cultiven una cultura de mentalidad de crecimiento, en donde todos aprendan y desarrollen nuevas habilidades.

En este sentido, los líderes de la empresa deben crear un objetivo compartido y los mensajes que definen la nueva etapa deben ser coherentes con el comportamiento en los distintos niveles de responsabilidad. Una de las mayores amenazas para el éxito es la falta de integridad de líderes que no predicán con el ejemplo o la reiteración en el tiempo de cambios meramente. Existen ciertas prácticas y modelos para implementar el cambio empresarial o profesional con éxito. Los mismos deben ser planificados adecuadamente y tener un enfoque estructurado a lo que cada organización pretenda lograr.

Uno de los primeros modelos de cambio organizacional es el propuesto por Kurt Lewin, fundador de la psicología social moderna. El mismo asegura que los procesos de cambio en las organizaciones atraviesan tres fases. Lewin propone un plan de tres fases:

- Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Edgar Schein tomó la excelente idea de Kurt y la mejoró, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

- Etapa 1: “Descongelar”. Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante la provisión de una seguridad psicológica.
- Etapa 2: “Cambio”. Mediante la reestructuración cognoscitiva, ayudar a ver sentir, y reaccionar a las cosas en una forma diferente.
- Etapa 3: “Volver a congelar” Ayudar a integrar el nuevo punto de vista.

El modelo de Kotter presenta ocho pasos para generar un cambio. Los mismos son: incrementar la urgencia de cambio, constituir un equipo, crear la visión para el cambio, comunicar la necesidad de cambio, empoderar al staff, crear objetivos de corto plazo, ser persistente, hacer que el cambio sea permanente. Tal vez su mayor desventaja tiene que ver con el tiempo que puede llegar a tomar llegar hasta la consolidación del cambio.

El modelo de Kotter, a juicio de Estratego (2019), se basa en un convencimiento promovido por los líderes de la organización y aceptado por los colaboradores, de que es necesario que un cambio urgente ocurra. Este convencimiento es casi más importante que el cambio en sí porque si esto no sucede la transformación no tendrá éxito.

## CONCLUSIÓN

Las organizaciones tienen objetivos por cumplir y, Recursos Humanos, es el aliado estratégico para contribuir con cada una de las metas que las mismas definen para obtener más valor. Para ello es necesario fomentar planes de crecimiento y potenciar el talento de los colaboradores y el rendimiento de los equipos. Estos procesos de gestión del desempeño son clave.

La gestión del rendimiento es un componente importante del desarrollo del talento humano dentro de una institución y tiene que ver con clarificar las responsabilidades de los puestos, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada funcionario.

En la publicación realizada por la Universidad Continental de Perú, el docente Santamaría, Javier Ruiz, explica que la gestión del rendimiento es un componente importante del desarrollo del talento humano dentro de una institución, porque fomenta el desarrollo de los colaboradores a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. Se practica mucho la comunicación y se centra en agregar valor a la organización alentando el desarrollo de habilidades de sus integrantes. (Santamaría, 2021, p.54).

Para que un sistema de Gestión del Desempeño sea exitoso debe poseer, al menos, los siguientes elementos: Herramientas y procedimientos internos que brinden soporte al funcionamiento del sistema de gestión del desempeño; Los colaboradores deben conocer y entender los instrumentos, objetivos y estándares de desempeño que se espera de ellos en cada uno de los cargos que posee la organización; Los colaboradores deben tener las competencias necesarias para poder cumplir con las expectativas de desempeño que la organización tiene sobre ellos.

De lo contrario, la empresa deberá ofrecerles actividades de capacitación y desarrollo que les permitan adquirir o alcanzar dichos niveles; La organización debe retroalimentarse sobre su desempeño a los colaboradores; y Los colaboradores deben ser recompensados en relación con su desempeño a través de una política formal, estándar y clara.

De manera global, la gestión del desempeño puede incorporar el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, procedimientos disciplinarios, la planificación de carrera, compensación y beneficios y las evaluaciones de desempeño. Para realizar la presentación de los resultados obtenido de una entrevista

semi-estructura, contentiva de datos de identificación más de veinte (20) preguntas abiertas y cerradas, para un total de cinco (5) secciones. En primer lugar, se procedió al procesamiento de los datos, que contempla el análisis de la información cualitativa.

En primer lugar, se puntualizó que el 66,7% de los entrevistados pertenecen al sexo masculino y el 33,3% al sexo femenino. En cuanto a las edades de los gerentes, cuatro (4) de ellos, tenían entre 35 y 50 años, pero con un máximo de 50 años, en el rango más elevado. Uno de los entrevistados, tenía 37 años y otro la edad de 45 años.

## **REFERENCIAS**

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 1, N° 2, 79-100.
- Appelo, J. (2013). *Cómo cambiar el mundo. Gestión del cambio 3.0*. Nueva York: Academia Agile.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1, enero-junio. Universidad Nacional de Misiones, 1-23.
- Montoya, A., & Boyero Saavedra, M. (15 de 02 de 2016). El Recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competencia organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, 1-20.
- Moreno de Acevedo, E. (2016). *Gestión de empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Sarmiento, M. I. (s.f.). *Educación e investigación: Modelos de gestión organizacional*. Politécnico Gran Colombiano, 14-28.
- Tobón, Y., Yepes, J., León, C., Mafla, J., González, J., & Sánchez, J. (2013). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.