

© DR. FELIPE MACHORRO RAMOS

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la UDLAP

• Doctor en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad Autónoma del Estado de México

• Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel candidato)

• Sus áreas de investigación son la gestión del capital humano, el capital intelectual y el desempeño organizacional en instituciones de educación superior



El desarrollo organizacional y la responsabilidad

FAMILIAR CORPORATIVA

No es un secreto para nadie que el mundo actual se caracteriza por estar en constante cambio. La dinámica del ambiente organizacional hace décadas que ha ido evolucionando constantemente, sin embargo, la velocidad de los cambios nunca había sido tan rápida como en la actualidad: los procesos de globalización, la explosión de tecnologías de información, la expansión del uso de internet, entre otros factores, han acelerado la transformación del mundo en que vivimos y en el que las organizaciones compiten.

Estos cambios tan vertiginosos exigen más que nunca a las organizaciones adaptación y flexibilidad para seguir subsistiendo y tener éxito. Por tanto, es importante que las empresas diagnostiquen adecuadamente los cambios presentados en su entorno, pero además gestionen los cambios que se originan en su interior, ya que esto implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas.

Para afrontar los factores externos, cada empresa define su propia cultura organizacional, la cual puede irse transformando con el tiempo, sin embargo, es fundamental para la gerencia que estos cambios sean en el sentido y a la velocidad que sea conveniente para la organización. Para ello es necesario emprender acciones de desarrollo

organizacional, el cual podemos definir como un proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio, es decir, gestionar un cambio planeado.

El desarrollo organizacional persigue objetivos muy importantes en la búsqueda del crecimiento, no sólo de la organización, sino de todas aquellas personas que colaboran con ella, ya que se basa, primordialmente, en valores humanistas, que son convicciones positivas sobre el potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Este enfoque se encuentra basado en los supuestos de la << teoría Y >> de McGregor, los cuales contemplan que las personas desean madurar y crecer, tienen muchas cosas que ofrecer a la organización, por ejemplo, su energía y creatividad y, por lo tanto, desean oportunidades para contribuir.

Para que esta contribución de los empleados sea efectiva, éstos deben percibir que la organización los apoya para lograr sus propios objetivos, los cuales no únicamente tienen que ver con procesos remuneratorios, sino que también contemplan el desarrollo profesional y personal. La situación problemática surge cuando las actividades propias de la organización no permiten la satisfacción de las necesidades de desarrollo del trabajador, lo cual se origina por la falta de alineación entre los objetivos empresariales y los objetivos personales de los miembros de ésta.

Uno de los principios básicos del desarrollo organizacional es dar oportunidad para que las personas sean tratadas como seres humanos y no como «factores de producción», por lo que es importante que los colaboradores estén conscientes de que la organización busca lograr sus objetivos, pero también que existe oportunidad para que ellos logren sus metas individuales. En este sentido, una de las principales preocupaciones de los trabajadores es el equilibrio trabajo-familia, el cual le permita tener la tranquilidad necesaria tanto para desarrollarse personalmente, como para contribuir a las metas organizacionales.

Por tanto, las organizaciones deben procurar tener responsabilidad familiar corporativa, es decir, un compromiso por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Para ello, los gerentes deben emprender acciones de cambios de paradigmas y promover una cultura basada en las personas, con políticas de igualdad de oportunidades que fomenten la satisfacción y compromiso de los trabajadores. Con esto, las personas estarán comprometidas con el incremento de la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Algunas prácticas que las empresas implementan con el objetivo de apoyar la integración del trabajo y la vida familiar son:

- **Teletrabajo**
En la era del conocimiento, cada vez es más común que trabajos de carácter intelectual no requieran la presencia del trabajador en algún lugar específico. Es por ello que el teletrabajo es una opción atractiva tanto para los trabajadores como para la empresa: permitiendo que el colaborador realice su trabajo desde casa, se brinda flexibilidad y puede implicar ahorro en costos tanto para la persona, como para la empresa, ya que no requiere disponer espacio físico ni insumos.
- **Trabajos a tiempo parcial o compartido**
En casos en los cuales por la naturaleza de las tareas es necesario que el trabajador se encuentre físicamente en la organización (empresas productivas o de servicio al cliente), una opción es el trabajo de tiempo parcial o el trabajo compartido, el cual implica que las tareas de un puesto de trabajo sean realizadas por dos o más personas.
- **Semana comprimida**
Otra práctica útil es permitir a los trabajadores cumplir con su jornada semanal en menos días. Es decir, una jornada de cuarenta horas que debería cumplirse en cinco días trabajando ocho horas a la semana, podría transformarse a cuatro días de diez horas de trabajo. De esta forma, el trabajador estaría en posibilidad de atender sus asuntos personales y familiares.
- **Beneficios familiares**
Por ejemplo, el establecimiento de guarderías dentro de la organización, permisos especiales para cuidado de familiares enfermos o incapacidades por maternidad/paternidad mayor a lo legalmente establecido.

Todas estas prácticas tienen como objetivo el flexibilizar las tareas de los trabajadores, permitiendo brindar la oportunidad de cumplir con sus responsabilidades laborales al mismo tiempo que no descuidan su entorno familiar.

Su implementación requiere de un proceso de cambio organizacional, el cual transforme la visión tanto de los gerentes como de los trabajadores, ya que, como se ha dicho, se parte del supuesto de que las personas de la organización tienen la madurez suficiente para poder autogestionar su trabajo, por lo que el éxito de estas prácticas depende del proceso de desarrollo que se tenga en cuanto a valores fundamentales para fomentar una cultura en el que la empresa confíe en el desempeño de los trabajadores sin que necesariamente estén físicamente en la organización, así como éstos sean capaces de corresponder a dicha confianza. **C**