

Gestión del Capital Humano en la Organización

*Temas de conocimiento general para
el desempeño individual-grupal*

Jaime Torres Dujisin

Duissin Consulting Group

Economista, Magíster en Ciencias Económicas.

Sobre el contenido:

El contenido de estos apuntes constituye una sistematización resumida, de conocimiento general, sobre temas relevantes para empezar a incursionar en la comprensión del comportamiento y gestión de personas en las organizaciones.

No tienen la pretensión de brindar algún tipo de aporte teórico, sino que entregar elementos de conocimiento básico que permitan al lector obtener una mirada amplia sobre los principales aspectos que participan en el comportamiento de las personas en la organización, como factor clave fundamental para la calidad del desempeño y logro de resultados.

Los diversos desarrollos temáticos que se exponen constituyen una combinación de "autorías", ya que comprenden tanto enfoques propios – basados en mi experiencia profesional- junto con definiciones y conceptos "prestados" de una serie de expertos y pensadores que he podido conocer a través de sus libros y trabajos.

De manera que se trata de un "mix" de conceptos propios y ajenos, en varios casos expuestos literalmente y en otros incorporando cambios y/o ampliando determinado enfoque del autor según mi opinión al respecto. Donde no incluyo opinión propia, según lo que recuerdo, es dos textos de Gerson Volenski, especialista chileno, gestión del capital humano y competencias, y en el tema inteligencia emocional (resumen elaborado por Jordan Herrera, especialista Venezolano).

Se optó por esta forma mezclada a fin de concentrar la mejor calidad posible en los contenidos temáticos, integrando enfoques conceptuales de diversas fuentes, pero de manera facilitadora para el lector y no a través de innumerables citas de autores, cuestión que termina siendo muy tediosa y pienso hasta dificulta la efectividad del aprendizaje. Y lo que se pretende es precisamente lo contrario; un aprendizaje eficaz junto con calidad en los conceptos que se entregan.

Por último, los diversos enfoques que se exponen constituyen puntos de vista y como tal discrepables. Por tanto no pretenden ser afirmaciones absolutas o definitivas, muy por el contrario. No debemos olvidar que el saber humano es un proceso dinámico, en permanente avance y aprendizaje sobre lo que conocemos, especialmente en lo que refiere a personas.

INTRODUCCIÓN

La administración de personal y la gestión del capital humano en las organizaciones; una diferenciación necesaria

Diversas publicaciones que se puede leer en materia de administración de recursos humanos en las organizaciones, contienen enfoques y técnicas para administrar las personas en las empresas, para ejercer una adecuada administración de personal con el propósito de obtener un buen aporte laboral, para que el funcionamiento sea lo más eficaz y eficiente posible a fin de lograr los resultados operacionales trazados y, junto a ello o como parte de los objetivos, mantener y avanzar en lo que es competitividad de lo que hace y como lo hace la organización.

En esos trabajos básicamente se desarrolla determinado sistema de administración de recursos humanos que se constituye a través de subsistemas.

Existen diversos enfoques respecto a los subsistemas y sus denominaciones que se indican para el sistema de administración de personal, pero en esencia se trata de fases secuenciales de planificación, aplicación, mantenimiento, desarrollo, evaluación y control de recursos humanos.

Para una organización contar con un buen sistema de administración de personal - en términos que responda de manera efectiva a las necesidades de la organización - sin duda alguna es algo necesario e importante para el desempeño laboral, en consecuencia para el funcionamiento y resultados de la organización.

En ese sentido podemos indicar que la administración de personal mediante determinado sistema con sus subsistemas es una cuestión de procedimiento administrativo.

También el aspecto desarrollo de recursos humanos, incorporado como un subsistema en los sistemas de administración que podemos encontrar, tiene un enfoque de tipo procedimental, mediante capacitación y entrenamiento de personas en cuestiones técnicas específicas.

Y todo eso está bien ya que las organizaciones necesitan sistema de manejo administrativo del personal.

Pero eso es solo una parte de la dimensión del asunto ya que las organizaciones son agrupaciones humanas donde las personas, como sabemos, son el elemento clave, el componente sustantivo.

Son las personas interactuando con los recursos materiales y tecnológicos las que incorporan valor agregado a lo que se hace, las que generan innovación, las que desarrollan tecnología y nuevas técnicas, las que aseguran la competitividad de lo que se hace y como se hace en la organización.

De manera que el tratamiento de las personas resulta esencial para las organizaciones ya que de ello dependerá la calidad del aporte laboral que brinden. Hacia las personas es donde se deben dirigir los esfuerzos en pos de desarrollo de la calidad del desempeño.

Es la calidad del desempeño de los equipos de trabajo lo que le permite a una organización adecuarse a la dinámica cambiante del entorno en que opera, que le permite mantener el ritmo de los requerimientos que exige la competitividad del mercado globalizado, que le permite constituirse como una organización inteligente y eso significa con capacidad de aprendizaje permanente sobre lo que ocurre en el entorno y como aprovecharlo en beneficio propio.

En este contexto de calidad del desempeño, se identifica la otra parte de la dimensión del tratamiento de las personas en la organización que debe existir como complemento a la parte administrativa de personal.

Por calidad del desempeño estamos pensando en las competencias de las personas en la organización.

Específicamente, competencias basadas en comportamientos y relacionamientos laborales que permiten desarrollar prácticas proactivas en los equipos de trabajo, generadores e implementadores de ideas, retroalimentativas de lo que ocurre interna y externamente, para hacer mejor y de manera más competitiva lo que se hace y como se hace, para mejorar cuestiones de competitividad operacional, resultados y otros aspectos del funcionamiento que redundan directamente en el resultado.

Desde esta perspectiva, el aspecto desarrollo de recursos humanos toma una connotación más amplia y se podría decir más "densa"; se traduce en desarrollo de competencias laborales de las personas con todo lo que ello implica.

Visto de esa forma, el enfoque que manejan los sistemas de administración de personal respecto a desarrollo de recursos humanos (orientado a capacitación y entrenamiento de personal), resulta insuficiente, por no decir estrecho, para los requerimientos que debería generar el plantearse como actividad el desarrollo de recursos humanos o gestión del capital humano de la organización.

En esto se sintetiza la mirada que propongo; visualizar el desarrollo de recursos humanos no solo desde un ángulo administrativo, sino que bajo una óptica de competencias-habilidades blandas y aspectos actitudinales-conductuales de las personas en las organizaciones. De hecho, esto último es lo que determina la calidad del desempeño individual-grupal.

Sin duda que el tema es amplio y no de poca complejidad ya que se refiere a las personas en la organización, se relaciona a sus actitudes y comportamientos, sobre lo que se debe hacer y lo que no con respecto a la gestión, organización y coordinación de personas.

También se refiere a la cultura organizacional existente y deseada, a cuestiones de motivación de las personas, a los tipos de liderazgo en los niveles de mando, a las relaciones comunicacionales y retroalimentación en la organización, y otras cuestiones temáticas más, todas tendientes a obtener lo mejor de las personas en cuanto contribución laboral.

En resumen, la gestión de recursos humanos se trata considerando dos componentes relevantes y complementarios; *el sistema de administración de personal* y subsistemas, y *la gestión de personas-equipos de trabajo* a través de las competencias laborales junto con una sistematización de varios temas seleccionados con el fin de lograr un adecuado conocimiento y comprensión del comportamiento y desempeño de las personas en las organizaciones.

Los temas seleccionados para dicho efecto son: elementos sobre actitud y comportamientos; el aprendizaje y la capacidad de escucha; desempeño competente y competitivo; las comunicaciones interpersonales desde la perspectiva de intercambio de juicios en equipos de trabajo; cultura organizacional; liderazgo; motivación laboral; dirección-supervisión de personas; la inteligencia emocional.

Dichos temas no son los únicos ni la selección optada pretende ser la mejor, pero sin duda permite obtener una base de conocimiento amplio y a la vez funcional en materia de gestión y desarrollo de recursos humanos en organizaciones.

Gestión estratégica del capital humano (artículo de G. Volenski)

La gestión de personas ha recibido múltiples denominaciones. Hasta comienzos de los años 70 fue corriente llamarla "Relaciones industriales o laborales" bajo este enfoque el énfasis estaba en la relación de la empresa con los representantes de los trabajadores como sindicatos y gremios.

Era una época muy confrontacional donde el orden socio-laboral estaba fuertemente perneado por connotaciones ideológicas.

Más tarde aparecieron las "Gerencias de Personal", donde el foco estaba en los aspectos administrativos de la función: procesos y pagos de remuneraciones, registros de asistencia, productividad, vacaciones y relación con entidades provisionales, asistenciales y fiscalizadoras.

En cierto sentido, la impronta del Taylorianismo de comienzos del siglo aun definía los paradigmas en la gestión de personas.

Recién desde fines de los 70 aparece la denominación "Recursos Humanos", por muchos considerada como una expresión no del todo feliz porque situada a las personas al nivel del "recurso".

Con ella, el carácter de la gestión adquirió un sentido "funcional", igualándola con otras áreas como Finanzas, Producción y Marketing. Esto mejoró notablemente su status y posición organizacional, extendiendo su influencia hacia el desarrollo de las personas y a la conducción de los procesos de cambio.

Con la llegada de los 80 se comienza a hablar de "Capital Humano".

En un principio desde una perspectiva económica inspirada en el trabajo del premio Nobel de Economía Theodore Schultz. Más tarde, y desde un prisma sociológico, se le vinculó al sistema educacional de la fuerza de trabajo y finalmente se abordó desde una perspectiva empresarial.

Desde entonces se reconoce al sistema de competencias, talentos y capacidades personales como clave para la competitividad.

¿Qué es "Gestión del Capital Humano"?

Podemos entender por Gestión del Capital Humano a "la gestión de los procesos humanos y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas de modo tal de crear valor para los agentes externos e internos al sistema".

Gestión de procesos humanos y organizacionales: En las organizaciones, los procesos humanos se inscriben en el ámbito del comportamiento de las personas y se consideran claves para obtener resultados y formar culturas específicas.

Los más estudiados han sido los de: comunicaciones, motivación, liderazgo y equipos de trabajo. El proceso de identificación y gestión de competencias laborales se inscribe dentro de estos procesos humanos.

En tanto, los procesos organizacionales vinculados a las personas se relacionan con el ingreso (reclutamiento y selección), el aprendizaje (capacitación y desarrollo), el desempeño (gestión y evaluación), las compensaciones (definición y gestión) y los procesos de desvinculación o salida. La integración de estos procesos se conoce como "el ciclo de los recursos humanos".

¿Quién hace dicha gestión?: La respuesta a esta interrogante nos conduce hacia la idea del doble rol en la gestión de personas: la línea y el staff.

- *Rol de la línea*: La primera responsabilidad la tienen los encargados de gestionar desempeños humanos en cualquier lugar dentro de la empresa.

Clásicamente, estamos pensando en los jefes y su rol en la gestión de dichos desempeños.

Esto nos plantea el concepto de "descentralización" de la función.

Se trata de concebir a los jefes o supervisores como los primeros Gerentes de Recursos humanos en la empresa.

- *Rol del staff*: El carácter de "Staff" o de servicio de esta función se observa en los elementos que siguen:

- a. Que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción: Si bien hoy es casi un lugar común la búsqueda de la "meritocracia" o "cultura de desempeño superior", debemos reconocer que el desempeño laboral es el resultado de una serie de fuerzas, internas y externas a la persona, que la determinan y la condicionan.

Por otro lado, existe una relación simbiótica entre "desempeño" y "satisfacción", en el sentido de que ambas fuerzas se afectan mutuamente, por lo que sería inútil disociarlas.

Hoy una Gerencia de Personas no solo será evaluada por el valor creado a través del desempeño de las personas, sino que también por el clima interno resultante.

Lo mismo cuenta para los jefes que dirigen equipos humanos desde la línea, para quienes es clave la promoción y desarrollo de sus denominadas "competencias blandas".

b. Crear valor para los agentes externos e internos: Finalmente, el propósito de la gestión de personas encuentra sentido en la medida que es capaz de crear valor para los interesados (steakholders) internos y externos al negocio, alineando los intereses de todos ellos.

Como bien señala Dave Ulrich en su último libro "La propuesta de valor de RRHH", la apreciación de valor la otorga el receptor y no quien lo entrega.

La gestión del capital humano debe crear valor para los dueños del negocio, los clientes y la comunidad con sus particulares intereses (agentes externos); así como para los jefes o directivos y las propias personas que se desempeñan (agentes internos).

Contenido Temático
<i>Las competencias laborales</i>
<i>Actitud y comportamientos de las personas en las organizaciones</i>
<i>El aprendizaje de las personas</i>
<i>La capacidad de escucha en las personas</i>
<i>Desempeño competente y desempeño competitivo</i>
<i>Las comunicaciones interpersonales y el intercambio de juicios en equipos de trabajo</i>
<i>La Cultura organizacional</i>
<i>El Liderazgo como concepto</i>
<i>La Motivación laboral</i>
<i>Dirección - Supervisión laboral</i>
<i>La inteligencia emocional; elementos de conocimiento general</i>

LAS COMPETENCIAS LABORALES

Desde la perspectiva disciplinas del conocimiento, el tema competencias no es un asunto sobre el cual podríamos afirmar que contamos con enfoques y definiciones comprobadas, verificadas e incuestionables y, por tanto, ampliamente aceptadas.

Muy por el contrario; y aunque existen importantes desarrollos teóricos sumamente coherentes y consistentes sobre la materia, al menos en mi opinión, se trata de un tema que se está en proceso de descubrimientos y aprendizajes.

Con los enfoques existentes, en todo caso, si se saben captar y utilizar, sin lugar a dudas que constituyen una batería de conocimientos y elementos teóricos sumamente útiles y prácticos para efectos de individualmente impulsar adecuados comportamientos y desempeños en la organización o medio laboral específico de cada persona.

De esta manera, la idea es que las competencias y los elementos que giran alrededor de este tema, no constituyan una entrega de aspectos como una toma de conocimientos solo por el saber, sino que con fines prácticos, de clara utilidad en lo individual laboral.

Al respecto; por competencias laborales se puede entender como un conjunto de elementos del comportamiento y conductas asociado al *adecuado* desempeño de las personas en la organización. Por breve momento dejamos pendiente el significado de *adecuado*.

Como parte de este conjunto de elementos, podemos ubicar los conceptos de actitud, liderazgo, motivación, habilidades, destrezas, comportamientos, etc. Es decir, vienen a constituir diversos aspectos que se pueden observar como parte del ámbito de las competencias.

Las competencias laborales en muchas empresas se observa como una forma para impulsar la formación y educación de las personas, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros o equipos de trabajo.

Es en este sentido que podemos darle un significado manejable a la expresión *adecuado desempeño*; este sería adecuado según los requerimientos particulares de la organización respecto a lo que espera y desea recibir de sus miembros, de parte de sus equipos de trabajo, para lograr los resultados que se ha fijado como empresa.

Caso contrario, como resulta obvio, quedaría abierta la pregunta: adecuado según que criterio, o aplicando que vara de medición?

Como no se pretende dejar abierto este asunto, podemos decir que, mayormente, en las organizaciones laborales...

El criterio *adecuado desempeño* estaría vinculado y funcionalmente relacionado a lo que la organización espera (implícita o explícitamente) de sus miembros y sus comportamientos laborales, cuestión que no se determina según el momento, sino que responde tanto a su cultura interna, visión que tiene de sí misma, sistemas de trabajo, etc. como a los objetivos y resultados que se ha trazado como empresa para crecer y mantenerse en el mercado.

Definición de competencias desde la perspectiva de la organización:

De lo expuesto hasta ahora, podemos indicar la siguiente definición: *Las organizaciones requieren determinados comportamientos laborales de sus empleados.*

Para que las competencias de sus empleados se puedan considerar adecuadas, deben ser acordes con la visión y concepto que tiene la organización sobre eficiencia y eficacia, sobre sistema y métodos de trabajo, en definitiva, respecto a la efectividad operativa del desempeño individual y colectivo medida a través de los resultados que logra la organización.

Similitudes y diferencias entre las organizaciones:

Si bien cada organización tiene un enfoque propio respecto a lo que espera de sus miembros, existen características en los comportamientos y desempeños que todas las organizaciones laborales requieren de su personal en lo que refiere a cuestiones como; responsabilidad, cumplimiento, honestidad, buen conocimiento técnico de sus funciones, saber acatar instrucciones, buen manejo interpersonal, etc.

Mientras que por otra parte – por razones obvias - entre las organizaciones existen diferencias en una serie de cuestiones específicas internas, como son; tipo de cultura empresarial, formas de trabajo, sistema comunicacional, formas de relacionamiento interpersonal y hacia los niveles jerárquicos, etc.

Y ello conduce a que entre las organizaciones no se perciba de manera uniforme los significados particulares respecto a eficiencia, eficacia, comportamientos y desempeños que esperan de las personas y de sus equipos de trabajo, frente a lo operativo cotidiano, frente a prácticas de retroalimentación, frente a la participación, así como frente a maneras de lograr los resultados.

Actitud individual con relación a competencias:

Sobre esto, contar con las competencias requeridas en la organización, en definitiva precisa una actitud individual preactiva o constructiva hacia su desempeño, hacia su adaptación a la organización, hacia el desarrollo de las competencias que demanda la organización (implícita o explícitamente).

Y eso supone la existencia de decisión individual de desarrollo, donde el desenvolvimiento activo, la voluntad y el interés individual para su auto desarrollo es vital.

En suma, el aspecto decisión personal es un asunto crucial para avanzar en cuestiones de posición y desempeño laboral en la organización.

Este asunto es el que más cuesta asimilar a las personas, ya que por lo general tienen tendencia a vivir permanentemente observando, midiendo y evaluando lo que reciben de la organización, y mantienen una preocupación notoriamente menor con relación al esfuerzo que deberían hacer para adaptarse a la organización.

Como que resulta difícil entender que la regla actual es otra: el concepto mayoritario que manejan las organizaciones es que las personas se deben adaptar a la empresa y no a la inversa.

Por tanto, son las personas las que deben buscar las formas de comprender lo antes posible la cultura y reglas de la organización para adaptarse bien a ellas, en lugar de estar esperando que la organización tome medidas concretas para atraerlos.

Esta actitud de espera de las personas hacia la organización, que ocurre casi por regla general por lo demás, en medida importante determina que estos acumulen descontentos y se desempeñen desmotivados lo que, en definitiva, solo limita y pone en riesgo su permanencia y avance laboral en la organización.

Con lo expuesto, en todo caso, de ninguna manera se pretende sostener *como debería ser esta relación*, sino que afirmar *como es en la realidad actual*, independiente que tan justo o correcto nos parezca ello.

No olvidar que el presente enfoque tiene el objetivo de brindar elementos de apoyo que, individualmente, permitan impulsar adecuados comportamientos en la organización, y no elementos para *enfrentar* la situación existente en las organizaciones laborales.

Cuando se tiene aquella habilidad, esto es, saber *leer* y entender rápidamente las reglas del juego y adaptarse a estas – junto con disponer de los conocimientos y capacidades necesarias para el trabajo – es que se habla de competencias requeridas para la organización, para impulsar un adecuado desempeño en la organización, para poder avanzar en la organización.

En suma, de lo indicado hasta ahora podríamos decir que en la actualidad laboral las competencias brindan la siguiente relación que se debería tener presente:

Competencias=actitudes requeridas + conocimientos necesarios

Se entiende que las actitudes y conocimientos requeridos se establecen según las características y necesidades particulares de la organización.

Finalmente, podemos establecer la siguiente **Definición de Competencias desde una perspectiva individual:**

Por competencias laborales se entiende el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades específicas y actitudes que dispone la persona, que le permiten a través del equipo en que se desenvuelve, desarrollar un desempeño acorde a las estrategias, cultura y dinámica de la organización.

Con la finalidad de fortalecer los entendimientos respecto a competencias, se presentan algunas definiciones de diversos autores sobre este concepto:

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que la hace eficaces en una situación determinada. Las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las funciones y responsabilidades del puesto (Levy Leboyer)
2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis)
3. Por competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (OIT).
4. Por competencia se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.
5. Las competencias se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción sino que también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo
6. Competencia es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello
7. Competencias es el conjunto de comportamientos socio – afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea
8. Competencias es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional

9. Las competencias se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.
10. Por último, para más fácilmente centrar el tema competencias en forma relacionada al desempeño en la organización, se puede citar el enfoque Anglosajón de competencias: Por competencias se entiende el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada en la organización que se instrumenta a través de la gestión estratégica y políticas hacia los recursos humanos.

En los enfoques expuestos estarían contenidas cinco tipos de características sobre competencias (indicadas por L.M. Spencer y Signe Spencer, con algunos complementos propios):

- i. **Motivaciones:** estados personales que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos acciones; logros individuales, objetivos personales de tipo económicos y/o sociales, afiliación, pertenencia a determinado grupo y/u organización, obtención de poder, etc.
- ii. **Rasgos del carácter:** características personales que en medida sustantiva portamos de la infancia, que condicionan los tipos de reacciones y actitudes ante determinadas situaciones
- iii. **Capacidades personales:** como elemento relacionado con las actitudes, valores individuales, auto imagen, aprendizajes que se expresan en los comportamientos laborales.
- iv. **Conocimientos:** respecto a las actividades que se hace, lo que comúnmente se denomina "know how" que es; "saber como"
- v. **Habilidades y destrezas,** que se traduce en la capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales. Como se observa, dichos aspectos se establecen como sinónimos.

Por último, en lo que conceptos refiere, se incluyen las siguientes definiciones que es conveniente conocer:

- **Competencias:** serían todas las habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan a la persona en la organización tener un desempeño por sobre la media de similares en el puesto de trabajo, que pueda ser medido (por tanto se percibe en la organización), y que se establece una diferencia respecto a un trabajador meramente hacedor de su trabajo. Por tanto se distingue como alguien que cuenta con competencias valorables para la organización.
- **Habilidades – destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidades:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica y práctica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva (del conocimiento) que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Actitudes:** inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Un enfoque práctico sobre las competencias laborales:

Agregando valor empresarial a través de las competencias humanas (texto de Gerson Volenski)

En las competencias podemos encontrar la clave para potenciar la competitividad.

Preguntarse sobre los tipos de conocimientos que tiene los trabajadores, cuales son sus habilidades y las actitudes y valores que los sustentan, puede servir para explicar el éxito o fracaso de una organización.

Si le preguntamos a un alto director sobre las razones de fondo del éxito empresarial, lo más probable es que el énfasis de su respuesta lo ponga en el desempeño y en las capacidades de las personas.

Cuando el capital humano es capaz de generar un desempeño sobresaliente que impacta positivamente en los resultados del negocio, sin lugar a dudas, estamos en vías de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Lograr la supervivencia y el éxito empresarial no es nada fácil. Uno de los requisitos básicos es contar con empleados capaces de enfrentar desafíos de alta complejidad, desenvolverse en entornos cambiantes e hipercompetitivos y responder a clientes cada vez más exigente y menos fiel.

¿Cómo podemos contar con un capital humano capaz de lograr una cultura de desempeño superior, considerando las características del contexto actual?

La respuesta inevitablemente nos dirige al concepto de gestión de las competencias humanas.

¿Qué son las competencias?

Una de las definiciones más conocidas de competencia en el trabajo la señala como "una característica subyacente de un individuo que está relacionada casualmente con un criterio de referencia efectivo y/o desempeños superiores en un empleo o situación" (Spencer & Spencer).

Característica subyacente quiere decir que esta competencia proviene de una parte profunda de la personalidad y podría predecir el comportamiento en situaciones laborales. Relacionada casualmente, significa que la competencia provoca el desempeño.

En tanto que estándar de efectividad implica que la competencia podría predecir quién hace algo bien o no.

Las competencias son características fundamentales del ser humano e indican "formas de comportamiento, que generalizan eventos diversos y duran por periodos de tiempo".

Sirven para identificar las prácticas de aquellas personas con un desempeño exitoso, las que son claves a la hora de potenciar la competitividad de la empresa y de las personas.

Las competencias humanas se configuran bajo tres dimensiones básicas que se explican en la llamada pirámide de las competencias.

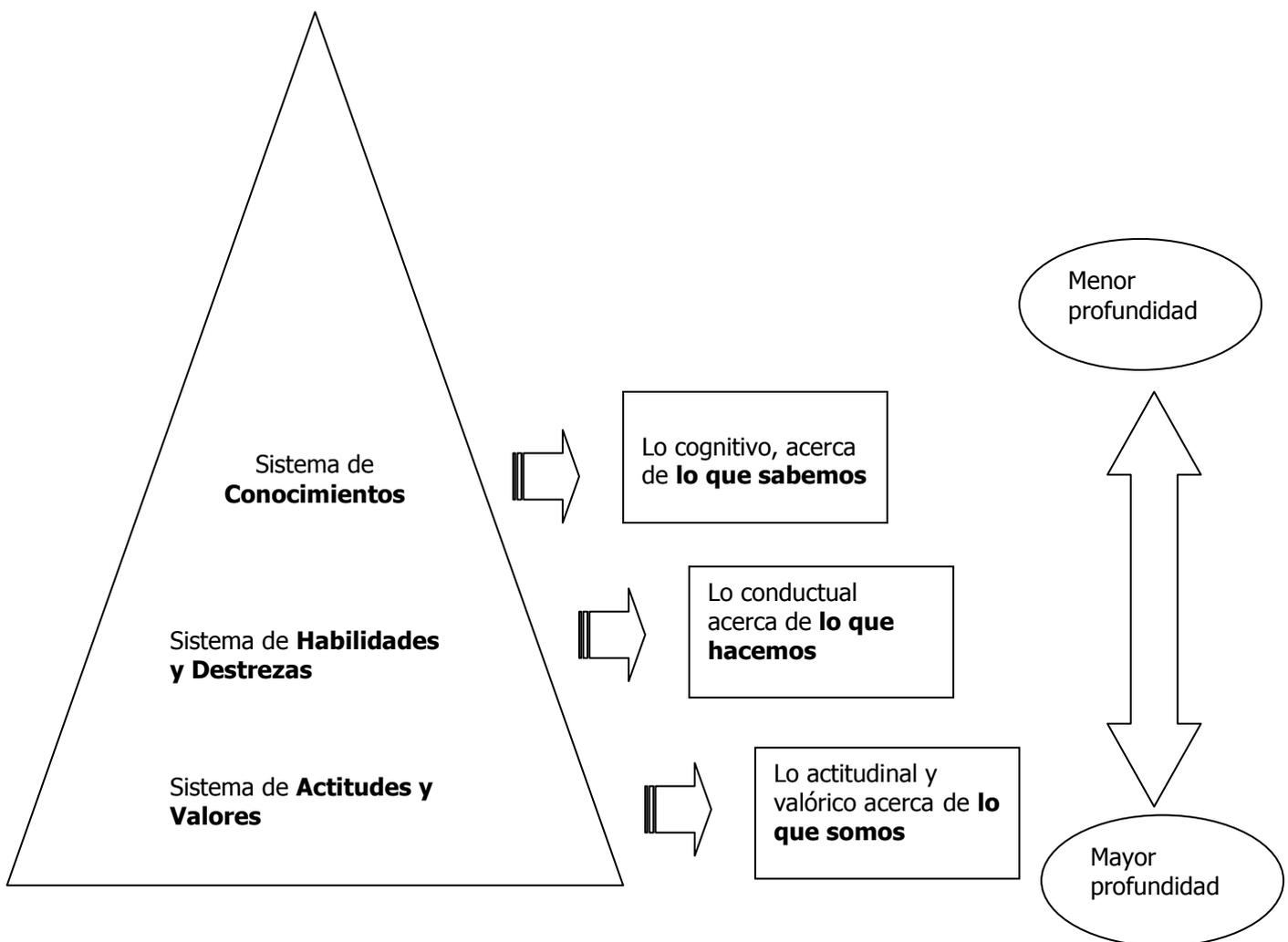
Estas son, en grado de menor a mayor profundidad:

Los conocimientos que se refieren a los aspectos cognitivos (acerca de lo que se sabe)

Las habilidades y destrezas que explican los aspectos conductuales (acerca de lo que se hace)

Y las actitudes y valores que dan cuenta de las cualidades más profundas de las personas (acerca de lo que se es).

Modelo básico de competencias humanas



Las competencias individuales: ¿Qué es lo que hace un vendedor para lograr un 30% más de ventas que sus colegas? ¿Qué hacen los gerentes de cadenas de tiendas nacionales para obtener mayores tasas de crecimiento y aspirar a la internacionalización? ¿Qué hace que un profesor universitario sea mejor evaluado?

Son algunas de las preguntas que el enfoque por competencias intenta responder.

Imaginemos que usted le pregunta si trabaja en equipo y si se comunica fluidamente. Tal vez en una reunión social responda que sí. Quizás hasta ha señalado en su currículum vital, pero ¿ha evaluado con objetividad y sentido de autocrítica si esas prácticas las ejecuta habitualmente? ¿Ha pensado que responderían sus jefes, colegas y/o colaboradores?

Esta pregunta también se la hacen las organizaciones con respecto a sus empleados cuando deciden seguir una determinada estrategia.

En el desempeño final de un empleado o de un equipo de trabajo inciden distintos elementos del entorno y de la organización, pero es claro que la presencia o carencia de las competencias requeridas, explican en gran parte el éxito o fracaso de las estrategias definidas para alcanzar la visión de futuro.

Aplicando las competencias: La aplicación del enfoque por competencias tiene un fuerte impacto en la gestión, ya que se producen ajustes, cambios de foco y mejoras en los distintos procesos que componen el ciclo de las personas en la empresa; desde el ingreso hasta la compensación o retribución, pasando por el aprendizaje y la gestión del desempeño.

En los procesos de ingreso la tarea primordial es seleccionar a los mejores prospectos, focalizándose en que éstos posean actitudes y valores ajustados con la cultura organizacional, en tanto que los procesos de capacitación y desarrollo son más efectivos cuando los empleados deben adquirir conocimientos técnicos.

Al respecto cabe mencionar la labor de Fundación Chile, institución de derecho privado sin fines de lucro creada en 1976, la cual ha cumplido un rol preponderadamente en la creación de proyectos dirigidos al desarrollo del capital humano y en la aplicación del modelo por competencias en distintos ámbitos de la formación para el trabajo, desarrollo de competencias para la empleabilidad y aplicación en la gestión de recursos humanos.

Una extensión del concepto de competencias humanas aparece con el enfoque de "competencias organizacionales". La integración de competencias son "capitalizadas" por la organización; creando una cultura generadora de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Algunas de las competencias organizacionales mas mencionadas por firmas exitosas, son: pensamiento corporativo, innovación, colaboración, velocidad, aprendizaje, responsabilidad, claridad estratégica y orientación al cliente.

Identificando las mejores cualidades laborales:

Tras el fuerte impacto del reciente proceso de fusión que enfrente el Banco Metropolitano, esta entidad decidió poner su foco en el desarrollo de las personas. En ese afán inicio un programa de capacitación y desarrollo dirigido al grupo de ejecutivos de negocios de su banca de empresas. El propósito era generar un cambio importante en la relación comercial con sus clientes.

El proyecto llamado "construyendo una banca de relaciones", partió por definir los principios básicos que conforman una banca de relaciones que se muestran e el recuadro 1) los cuales fueron dados a conocer en una presentación global y explicada al inicio de cada reunión de trabajo.

Asimismo, se determino que un ejecutivo de negocios debía ser un creador de negocios, alguien capaz de conocer en profundidad a sus clientes y generar vínculos de confianza, proyectándose en el largo plazo, en una lógica del ganar. De esta forma esta persona se transformaría en un consultor de negocios, con el cliente como base de la estrategia y gestión comercial.

A través de focus groups (grupo focal) y entrevistas acerca de incidentes críticos, que son aquellas conductas que definen el desempeño superior, se identificaron las competencias laborales que debían tener los ejecutivos de la futura banca de relaciones.

Los focus groups se dividieron en tres partes: en la primera, se les entrego una breve explicación introductoria respecto a los elementos y principios básicos que componen una banca de relaciones y una reseña general acerca del concepto de competencias laborales.

En la segunda parte se les pidió a los ejecutivos de cuentas de la banca empresa que respondieran individualmente un cuestionario escrito, donde se les preguntaba sobre los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que visualizaban como relevantes para desenvolverse en una futura banca de relaciones.

Posteriormente, en la tercera parte y central de la reunión de trabajo, se les solicito que se expresaran abiertamente sus opiniones al grupo. Esto permitió ampliar la información obtenida a través de los cuestionarios y lograr una mayor especificidad y precisión en la información entregada.

Paralelamente se realizaron entrevistas de incidentes críticos, en las que se procedió a identificar aquellas conductas y comportamiento de los ejecutivos de negocios de alto desempeño, las que fueron agrupadas en la definición de las competencias claves.

Banca de Relaciones:
Desde "Ejecutivos de Negocios" hacia "Consultores de Negocios"
Conoce en profundidad a su cliente <ul style="list-style-type: none">- capacidad de mirar el mundo desde el otro, que define el valor- capacidad de constituir oferta (competencia personal y organizacional)
Crea interdependencias mutuas <ul style="list-style-type: none">- Desde la lógica del "poder asimétrico" hacia el "ganar – ganar"
Cambio de rol: de recolector a cultivador <ul style="list-style-type: none">- Recolector: tomador de pedidos- Cultivador: creador de negocios y oportunidades
Genera continuidad en la relación <ul style="list-style-type: none">- Interacción con el otro proyectada al futuro- Bases de la continuidad: confianza y ganar – ganar

Por ultimo, se realizaron entrevistas para validar la información con los gerentes de la banca empresas y proveedores internos. La idea era obtener su opinión respecto a dichas competencias, ya que ellos poseen una visión global y estratégica de lo que sucede en su área. Cada una de las competencias señaladas fue definida en función de conductas específicas basadas en estándares de desempeños esperados.

Banca Empresas:	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de contabilidad y herramientas financieras Conocimientos de productos y/o servicios financieros Conocimiento del negocio de los clientes Conocimiento del idioma ingles Conocimientos global del Banco (procesos comerciales, estructura, proveedores, clientes internos) Conocimientos del mercado de capitales
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades interpersonales en la relación con clientes internos y externos Capacidad de planificación y organización Preocupación por la calidad y rigurosidad Habilidad resolutive Capacidad analítica y de criterio Habilidades de negociación
Actitudes y Valores	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Pro actividad Actitud de servicio Confiabilidad y capacidad para generar relaciones de confianza Actitud personal

Ahora el desafío estaba puesto en producir el aprendizaje de los ejecutivos. Para ello, los profesionales de capacitación y desarrollo del banco metropolitano deberían jugar un rol clave. Pero no en forma exclusiva, el personal de reclutamiento y selección también tendrá mucho que decir al respecto.

EJERCICIO INDIVIDUAL: para practicar el establecer las competencias requeridas para determinados puestos de trabajo.

- a. En primer lugar, considere una empresa que Ud. conoce (trabaja en ella o ha trabajado) y concentre su atención en tres cargos vinculados al que Ud. desempeña o ha desempeñado en la empresa seleccionada; el cargo de su jefe directo (nivel superior inmediato), el cargo que Ud. ocupa y el cargo inmediato de nivel inferior directo al suyo.
- b. Para cada uno de estos tres cargos, identifique las principales funciones y actividades reales que efectivamente desempeña, según ha podido observar, registrando las mismas por orden de importancia en este cuadro:
- c. Luego, para cada uno de estos tres cargos, indique otras funciones y actividades además de las anteriores, que en su opinión, debería realizar, registrando las mismas en este mismo cuadro en el grupo 2.

Cargo:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Principales Funciones y Actividades (que efectivamente realiza) 2. Principales Funciones y Actividades (que además debería realizar)

- d. Luego, para cada uno de esos tres cargos y teniendo presente las funciones identificadas (que realiza y las que debería realizar), determine las competencias que Ud. considera debería tener cada puesto con base a los elementos indicados en las columnas, en este segundo cuadro:

Cargo:	
Conocimientos técnicos y/o administrativos específicos	
Habilidades y Destrezas	
Actitudes y Valores	

ACTITUD Y COMPORTAMIENTOS DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

El tema en sí tiene un nivel de complejidad no menor, ya que en definitiva estamos hablando de procesos mentales que inducen a determinadas actitudes y comportamientos de las personas.

Intentado hacer una rápida relación de conceptos con el riesgo de caer en faltas respecto a los postulados disciplinarios imperantes, podríamos decir que el comportamiento humano se define como un proceso biopsicosocial que determina la forma de plantearse frente al mundo y a los hechos.

De eso, podemos atrevidamente indicar que de la forma como se está “procesando” en nuestra mente una situación o un conjunto de hechos es que se manifiesta una determinada actitud y comportamiento hacia la o las personas con las cuales estamos interactuando y relacionando.

Pero debemos considerar que sobre procesos mentales o proceso biopsicosocial y la relación causa – efecto en actitudes, comportamientos y demás, es una materia sobre la cual estamos en proceso de aprendizaje e investigación desde no hace tanto tiempo a través de la psicología, neurofisiología, antropología social, procesos cognitivos, psicología experimental, psiquiatría, psicopatología, psicopatología, y otras ramas de este ámbito del saber.

De manera que sobre actitudes y comportamientos de las personas no podríamos afirmar que científicamente sabemos lo suficiente para emitir juicios y aseveraciones definitivas. Estamos aprendiendo al respecto.

Por lo mismo que resulta prudente y conveniente, por no decir honrado y con la requerida humildad, indicar que los conceptos expuestos se deben asumir como opiniones, y como tal discrepables, y en ningún caso como afirmaciones cerradas o definitivas no cuestionables.

En este asunto resulta sumamente apropiada la frase que dice: “Cuando dejo de cuestionar, dejo de pensar”

Desde nuestra perspectiva actual de conocimientos sobre las personas, comportamientos y actitudes, los conceptos que estamos manejando resultan coherentes, y en ese sentido podemos considerarlos válidos.

Pero sin perder de vista que quizás buena parte de ellos constituyan conocimientos transitorios y que continuamos aprendiendo al respecto

De manera que muchos conceptos van a tener cambios producto de este proceso de aprendizaje al cual no se le puede colocar fecha de término por razones obvias, como a otras disciplinas del saber por lo demás.

Para nuestros efectos, por actitudes y comportamientos consideraremos las formas como se manifiesta nNuestro actuar social y conductas en general, nuestro desempeño laboral sea como empleado dependiente o como gestor independiente de negocios, nuestras comunicaciones interpersonales con el medio, nuestras relaciones con el medio.

En definitiva, la manera como actuamos y nos relacionamos con las personas que constituyen el medio en que uno se desenvuelve socialmente y opera profesionalmente:



En ese medio existen personas y organizaciones humanas con quienes uno interactúa dando y recibiendo percepciones, opiniones, ordenes, ideas, quejas, felicitaciones, reconocimientos, situaciones motivadoras y desmotivadoras, etc.

En esta malla de relacionamiento humano, cada persona está desplegando hacia las otras personas su personalidad y carácter particular con sus características muy propias, que se constituyen en nuestra "forma de ser".

Y en nuestra "forma de ser" están presentes nuestras las motivaciones y desmotivaciones que nos rodean y absorben, las formas de percibir, observar, analizar, evaluar las situaciones en que participamos, la disposición al aprendizaje, la capacidad de escucha, así como nuestras emociones, nuestra autoestima, alegrías, temores, ansiedades, soberbias, humildades, etc.

Podemos decir que se trata de un conjunto de aspectos que conforman nuestra personalidad, nuestra forma de ser, que se manifiestan a través de Nuestras actitudes y comportamientos diarios.

En ese conjunto de aspectos de nuestra personalidad, coexisten habilidades y fortalezas así como limitaciones y debilidades personales, que uno las maneja en armonía o desarmonía interna, y con un grado mayor o menor de conocimiento al respecto.

Pero independiente del grado de conocimiento y manejo que se tiene al respecto, igual Las personas se construyen una idea de cómo son y adonde desean llegar en lo laboral, social y personal familiar.

El problema es que para lograr un ideal personal no es suficiente fijar "donde" se quiere llegar sino que también ver el asunto de "como" llegar a lo que se quiere lograr.

En este "cómo" es precisamente donde entran las actitudes y comportamientos como preocupación fundamental que debería atraer nuestra atención.

Desde una perspectiva actitudinal, el "cómo" tiene que ver con el tipo de actitudes y comportamientos que se deben desarrollar para lograr "donde" se quiere llegar, se entiende que junto con otras cosas requeridas para el objetivo (tener determinados conocimientos técnicos, un perfil profesional específico, etc.)

En eso, claro está, no se puede marcar una regla, ya que son bastante diferentes las actitudes que se deben desplegar si se propone ser un potente comerciante de máquinas, que si se propone llegar a ser un Senador de la República: para aquel, sin duda que ser convincente y perseverante es crucial, mientras que este debe contar con una buena capacidad de oratoria y convencimiento público de las "masas".

Para el caso de emprendimientos, mayormente se piensa que para desarrollar un emprendimiento, en forma independiente o siendo parte de una organización, lo más importante es la capacidad y conocimientos técnicos, para hacer cálculos y proyecciones, determinar tasa de rentabilidad o para aplicar determinadas herramientas administrativas.

La capacidad técnica es, sin duda, un elemento necesario y relevante, en realidad contar con el know how en lo técnico específico, pero si no va acompañado de un adecuado desempeño y capacidad gestora (actitudinal), los números y resultados de cálculos pueden quedar solo como un mero ejercicio de sueño no cumplido.

No son pocos los casos en que proyectos que contaban con todas las condiciones operativo técnicas, por tanto en el papel tenían todas las de ser un éxito de negocio, pero fracasaron sencillamente por falta de capacidad de management y esto se debe leer como insuficiencia o falta de la actitud requerida.

En buenas cuentas, la capacidad de management es una cuestión de actitud y comportamientos frente a los equipos de trabajo, acompañada de suficientes conocimientos técnicos para hacer bien – eficaz y eficientemente - lo que se debe hacer.

Es saber conducir de manera motivadora a los equipos de trabajo para lograr los objetivos y resultados proyectados.

No es ni más ni menos que saber tratar con personas, saber dirigir su desempeño, saber enseñar y entregar conocimientos a quienes dirige.

Un caso ilustrativo de suficiencia de conocimientos técnicos pero de insuficiencia en capacidad de management está en las primeras inversiones en el exterior, en los años 90, que realizaron grupos económicos chilenos en países limítrofes: enviaron en cargos gerenciales profesionales chilenos jóvenes con sendos títulos de Ingeniero comercial de las mejores universidades del país y muchos con MBA de USA.

Es decir, tenían por demás todo el conocimiento técnico requerido, solo que no portaban consigo lo crucial: una adecuada actitud para saber entender y relacionarse en el nuevo medio de negocios (Peruano, Boliviano, Argentino).

En la mayoría de los casos, sus comportamientos se caracterizaron por la arrogancia hacia sus equipos nacionales de trabajo y hacia el medio social y de negocios en que se desenvolvían.

No solo eso, trataron de duplicar los sistemas y prácticas de trabajo que se manejaban en Chile, sin tomar en cuenta las costumbres nacionales en cuanto formas de hacer negocios y los comportamientos de relacionamiento social.

Estos ejecutivos chilenos sencillamente no tenían capacidad de escucha como tampoco actitud de aprendizaje respecto al nuevo ambiente comercial y de trabajo; estaban convencidos que no había nada que aprender, solo gerentar según las normas chilenas.

Craso error, como demostraron los hechos; al cabo de un tiempo los resultados no solo arrojaban pérdidas sino que económicamente fueron desastrosos.

Frente a esa situación, las casas matrices de Chile empezaron a remover y cambiar estos ejecutivos por personal nacional.

También, del otro lado, no son pocos los casos en que la idea de negocios tenía bastantes amenazas y riesgos, pero que lograron tener éxito fundamentalmente por la capacidad de management desplegada.

En suma, el mensaje sustantivo que se pretende transmitir, se sintetiza que hablar de emprendedores y emprendimientos es hablar de actitudes y comportamientos individuales que se manifiestan en medio en que uno se desenvuelve socialmente y opera profesionalmente.

Y que para lograr lo que uno se propone - en forma perdurable y no solo momentánea - es condición ser proactivo de manera constante, contar con capacidad de escucha y actitud de aprendizaje también de manera constante, y desplegar un buen manejo de las relaciones interpersonales que se debería lograr con lo anterior.

No es fácil el asunto. Precisa de un enorme esfuerzo individual para desarrollar y mantener las conductas requeridas.

Pero se puede lograr, cuesta más de lo que uno se imagina, pero se puede lograr si uno realmente se lo propone.

Esos elementos, además de otros, resultan cruciales para obtener los logros que se proponen, ya que siempre estamos actuando en un medio de personas y organizaciones humanas, y las personas que nos rodean son las que se forman una imagen de uno y, en medida relevante, con base a esa imagen toman decisiones que entran a determinar el logro o no logro de nuestro objetivo.

Este asunto de la importancia que tiene la imagen que producimos en los demás, mayormente tiende a no considerarse, creyendo que basta con la calidad y competitividad del proyecto o producto o servicio que ofrecemos.

Tendemos a olvidar que siempre son personas y no máquinas las que deciden si van a comprar o no lo que queremos vender, si van a aceptar o rechazar la idea o iniciativa que proponemos, si van a aprobar o devolver el proyecto que presentamos, independiente si se trata de un emprendimiento individual o como empleado-emprendedor.

EL APRENDIZAJE EN LAS PERSONAS

El aprendizaje de las personas:

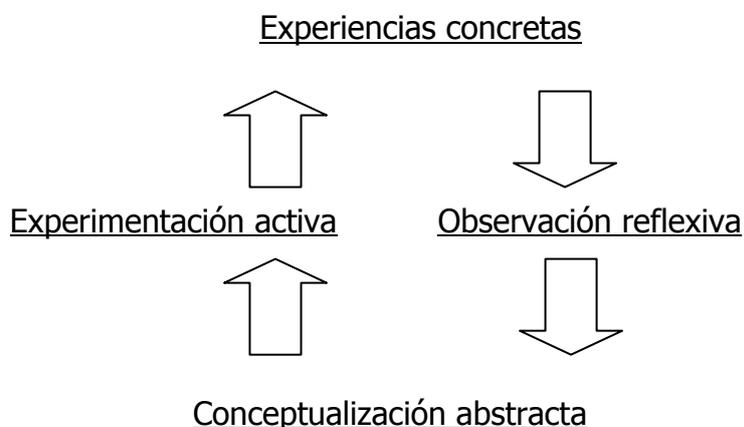
Cuando hablamos de aprendizaje, no referimos a lo que es aprender. Y el aprender, expresado en términos muy sintéticos, comprende tres condiciones básicas: se trata de cambio conductual, en un cambio perdurable y el cambio es mediante adquisición de conocimientos, prácticas y experiencias.

De eso queda claro que el aprendizaje no se observa desde una perspectiva de solo leer, memorizar y aprender literalmente un sinnúmero de conocimientos teóricos y cuestiones técnicas.

Si ese esfuerzo no redundo en un cambio conductual, en nuestras actitudes y comportamientos pero no por momentos sino que de manera perdurable, entonces los conocimientos, prácticas y experiencias solo entran a fortalecer nuestra biblioteca mental.

Lo esencial entonces del aprendizaje, es interiorizar y encausar actitudes y comportamientos que efectivamente apoyen y aseguren el logro de nuestros emprendimientos, no olvidando nunca que lo pretendemos hacer es siempre con personas y las personas y nosotros como tales, tomamos decisiones según la imagen y opinión que nos formamos a partir de las conductas que observamos. Ahora sigue una breve visión conceptual sobre aprendizaje que resulta útil conocer:

El ciclo de aprendizaje de adultos:



Los elementos del ciclo de aprendizaje

Experiencias concretas:

- Orientaciones al aprendizaje enfocadas a experimentar situaciones, relaciones personales
- Apertura a la comprensión y a funcionar bien en situaciones no estructuradas
- Favorece la toma de decisiones intuitivas y la buena relación con los demás

Observación reflexiva:

- Orientaciones al aprendizaje enfocadas a comprender el significado de ideas y situaciones observando y describiéndolos
- Un énfasis en comprender lo que sucede y en la reflexión en vez de la práctica y la acción. Permite ver las implicancias de una situación y sus repercusiones
- Favorece la visión desde distintas perspectivas y puntos de vista, la paciencia, la imparcialidad

Conceptualización abstracta:

- Orientaciones al aprendizaje enfocadas al uso de la lógica las ideas y conceptos
- Un énfasis en la planificación sistemática, el análisis cuantitativo y la manipulación de símbolos abstractos
- Favorece la presión, el rigor y la disciplina en el análisis de ideas y desarrollo de sistemas conceptuales

Experimentación activa:

- Orientaciones al aprendizaje enfocadas a influir en las personas y cambiar situaciones activamente
- Un énfasis en aplicaciones prácticas, en comprobar lo que favorece la toma de riesgos en el logro de objetivos, la influencia sobre el ambiente cercano y visualizar resultados

Los estilos de aprendizaje

Estilo divergente:

- El estilo divergente enfatiza la experiencia concreta y la observación activa
- La persona con este estilo tiene ventajas en situaciones que requieren generar ideas alternativas, interesarse en las personas e imaginación
- Tiene amplios intereses y ven las cosas desde diversas perspectivas

Estilo asimilador:

- El estilo asimilador enfatiza la conceptualización abstracta y la observación reflexiva
- La persona con este estilo tiene ventajas en situaciones que requieren razonamiento inductivo y la creación de modelos teóricos abstractos
- Se interesan en la solidez e integridad de las ideas (no en personas) y conceptos

Estilo convergente:

- El estilo convergente enfatiza la conceptualización abstracta y experimentación activa
- La persona con este estilo tiene ventajas en la solución de problemas, la toma de decisiones y la aplicación práctica de ideas, cuando hay una sola solución o respuesta
- Prefieren los problemas y tareas de índole técnica a las sociales e interpersonales

Estilo acomodativo:

- El estilo acomodativo enfatiza la experiencia concreta y la experimentación activa
- Esta persona se desenvuelve bien en situaciones que hay que hacer cosas, cumplir planes y tareas, así como nuevas experiencias
- Estas personas buscan oportunidades, toman riesgos mayores, actúan y se acomodan a condiciones cambiantes mediante prueba y error

LA CAPACIDAD DE ESCUCHA EN LAS PERSONAS

La capacidad de escucha es una actitud individual más relevante de lo que a simple vista parece, por el hecho que afecta directamente la calidad de las relaciones interpersonales, la calidad de las relaciones en equipos de trabajo, el tipo de retroalimentación que se logra implementar en equipos de trabajo, y en general incide en todos nuestros relacionamientos con personas.

Resulta que mayormente practicamos **oír** lo que se nos dice y en medida mucho menor a **escuchar** lo que se nos transmite.

Daremos una breve explicación que resulte suficiente para entender la diferencia entre oír y escuchar: el escuchar implica una actitud de intentar analizar desde la perspectiva de quién nos habla el mensaje que recibimos y de esta forma tratar de entender lo que se nos dice. Por lo mismo que podemos analizar de manera más objetiva lo que se nos quiere transmitir.

Mientras que el oír significa captar el mensaje pero manteniendo fuerte nuestra perspectiva, de manera que mentalmente "renunciamos" a la parte analítica respecto al mensaje que intenta transmitir el otro.

Cuando estamos en actitud de "oír", en realidad estamos más concentrados en que vamos a responder y menos en la validez o grado de razonabilidad de lo que se nos está transmitiendo.

En ese caso, muchas veces la tendencia es que salgan a flote respuestas rápidas con fuerte dosis defensivas, en parte para demostrar que sabemos bien el asunto o mejor que nuestro interlocutor, o para exhibir nuestra opinión, o por que estamos preocupados de la imagen que estamos desplegando, en lugar de calmadamente razonar respecto a lo que dice sin pensar en "ganar por ganar" o por hacer demostraciones verbales.

Por tanto, la diferencia es que cuando "**oigo**" estoy entendiendo las palabras pero básicamente desde mi perspectiva de enfoque, por lo mismo fácilmente caigo en la tentación de "expulsar" respuestas rápidas intentando defender mi posición, mientras que cuando "**escucho**", entiendo las palabras pero tratando de colocarme en la perspectiva del otro de manera que primero analizo y "mastico" lo que me dicen y luego emito mi opinión.

¿Y que tiene que ver eso con las relaciones humanas en las organizaciones?

Mucho más de lo que parece. Tiene que ver con la calidad de los relacionamientos interpersonales que establecemos, en consecuencia, con la calidad y cantidad de conocimientos e información de todo tipo que voy adquiriendo a través de todas las relaciones interpersonales.

En definitiva, que tan bien y tan rápido se logra “nutrir” una persona de otras personas que lo rodean. Solo basta pensar cuantos negocios buenos se logran hacer a partir de un buen dato que uno recibe. Por que supo escuchar.

Por ejemplo, para desarrollar un proyecto de negocio (propio o para la empresa donde estamos) se requiere, además de tener la capacidad profesional de análisis, diseño, etc., también tener la habilidad para obtener amplios conocimientos e información global y particular de los diferentes aspectos comerciales, técnicos, administrativos, financieros y otros que rodean al proyecto pensado. Y en eso está la viabilidad del negocio.

La búsqueda de oportunidades, también precisa tener “las antenas” muy en alto para captar información y opiniones de diversas fuentes. Vale decir, saber escuchar.

La negociación de conflictos y de situaciones difíciles requiere un manejo delicado, donde la capacidad de escucha es fundamental para llegar a acuerdos. Y así otras tantas acciones que se gestan entre las personas.

De manera que saber escuchar significa tener capacidad de **escucha**; sobre lo que se nos está comunicando, sobre lo que estamos observando, analizando, evaluando.

La capacidad de saber escuchar permite avanzar en cualquier proceso de aprendizaje, permite desarrollar adecuadas y productivas relaciones interpersonales, permite desarrollar procesos de retroalimentación en equipos de trabajo, y otras tantas bondades más que tiene el contar con esa virtud.

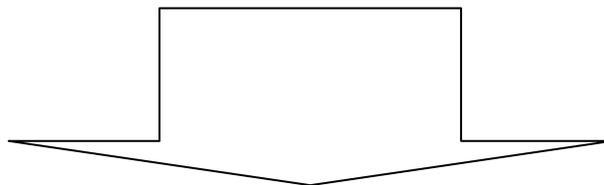
En definitiva, resulta fundamental para el desarrollo de las competencias y competitividad individual y grupal en la organización, para la eficacia y eficiencia del desempeño de un proyecto individual, para la calidad de los logros que nos proponemos obtener.

DESEMPEÑO COMPETENTE Y DESEMPEÑO COMPETITIVO

En diversas partes de los temas que tratamos mencionamos desempeño competente y desempeño competitivo, pero no hemos dicho que entendemos por ello.

De manera que estableceremos brevemente el significado de estos términos pensando en nuestro contexto temático (emprendedor), por tanto dejando de lado definiciones formales.

Desempeño competente



El concepto desempeño competente se asocia a las capacidades y conocimientos técnicos específicos que uno cuenta y que aplica en lo que hace en su actividad de trabajo, sea como empleado dependiente o como independiente.

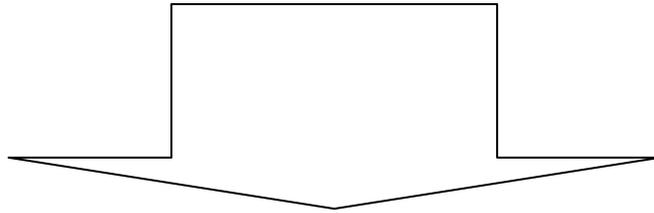
El nivel de conocimientos técnicos varía entre las personas así como la calidad de aplicación de sus capacidades en lo que hace y como lo hace.

Estamos pensando entre profesionales de nivel equivalente o personas que realizan actividades que se pueden comparar a través del desempeño y resultados de su trabajo.

En este sentido, podemos hablar de personas más competentes que otras. Personas que se desempeñan de manera más eficaz que otras, que son más eficientes que otras.

Por tanto el grado de competencia de las personas es un asunto comparativamente variable entre las personas.

Desempeño competitivo



El concepto competitivo, por lo general, se vincula a la comparación entre dos o varias cosas iguales o similares que se ofrecen, y para definir conveniencia competitiva se aplican criterios asociados a calidad, precio, atributos, tecnología, etc. que podríamos resumir en la relación costo – beneficio; adquirir lo mejor posible al precio más bajo posible, y por ello se considera que se trata de un producto competitivo.

En el caso de un emprendedor independiente, su desempeño será competitivo en tanto el producto que ofrece (un bien o servicio) sea competitivo en esos términos de mercado (precio, calidad, etc.)

En el caso del desempeño de personas en organizaciones, el concepto competitivo se podría entender a través del grado de eficiencia - eficacia que la persona observa en comparación al desempeño de similares, y el ser competitivo se podría establecer en el hecho que lo que hace, lo hace mejor que los otros o que sus pares del equipo de trabajo en que está.

Aquí también se aplica la relación costo – beneficio: gana más el más competitivo, al menos en buena parte del sector privado, no así en el sector público donde mayormente el nivel de remuneraciones no está asociado al grado de competitividad del funcionario sino que al grado en que está en la escalafón administrativa.

A simple vista con lo anterior quedaría saldado este asunto, pero hay un aspecto *de fondo* con respecto a competencia laboral relacionado a la forma como se enfoca este tema, que incita precisar muy brevemente, para lo cual nos apoyaremos en elementos tomados del pensador Héctor Maturana que me parecen válidos y sumamente interesantes de conocer.

De partida debemos tener presente que ser competente en una organización implica competencia entre personas, ya que las organizaciones son organizaciones humanas conformadas por personas. Suena obvio, pero mejor ser explícito.

En diferentes textos y trabajos recurrentemente nos encontramos con la afirmación de lo bueno que es la sana competencia para esto y aquello.

A la "sana competencia" se le otorgan virtudes casi divinas para el crecimiento de los negocios y hasta de los países.

Pero resulta que la competencia no es ni puede ser sana, por que se constituye en la negación del otro o de otros

Ilustrando aquello como ocurre en la vida diaria, resulta que;

“para que yo logre subir o mantenerme en la pega, alguien tiene que quedarse donde está o bajar de posición y *digerir* la angustia o quedarse ahí *tragándose* sus ilusiones de avanzar”

Quizás suena rudo y dudo que una expresión tan "deslenguada" se encuentre en textos, pero es como realmente se dan muchas veces las cosas entre las personas en el medio laboral.

De manera que en las actuales condiciones de mercado laboral la "sana" competencia no existe, no se podría dar entre otras cosas, por que en las relaciones de trabajo, principalmente, se impone el criterio de rápida efectividad para lograr resultados en cada gestión, vale decir, en lo inmediato.

De otra forma las empresas no lograrían subsistir en el actual mercado globalizado que se caracteriza por una competencia sin tregua, donde gana el más competitivo y el menos tiende a desaparecer del escenario de negocios. Así de simple es la cosa.

Por último, la competencia es un fenómeno cultural humano, responde al tipo de sociedad, a las relaciones económicas que imperan en la sociedad.

En la actualidad económica mundial, las pautas de la oferta y demanda de mercado las marca la globalización, y estas, dicho en forma muy simple, significan que para tener éxito en el mercado hay que producir mejor y más barato.

De manera que ser competitivo se vincula a efectividad en los resultados que se logran a través de las ventas, solo que ahora se compite con el mercado mundial y no solo con un mercado local nacional como antes.

Las comunicaciones interpersonales y el intercambio de juicios en equipos de trabajo (enfoque de Rafael Echeverría)

Para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo, una buena comunicación es fundamental, y la manera como sus miembros intercambian juicios es un factor decisivo para una buena comunicación.

En esto, la retroalimentación juega un rol de primer orden, entendiendo por retroalimentación todas las respuestas e intercambio de opiniones de otros a una comunicación inicial de uno, capaces de ser usadas de manera productiva por uno mismo y por todos.

Es decir, a la retroalimentación le estaríamos asignando una cualidad que podríamos denominar "círculo comunicacional virtuoso".

De esta forma, entonces, el tener y mantener desarrollando permanentemente un sistema de retroalimentación efectiva productiva, es condición para una buena comunicación en equipo de trabajo y en la organización.

El intercambio de juicios permite la retroalimentación entre el equipo de trabajo; analizar como se está haciendo lo que se hace, detectar insuficiencias, observar la competencia, medir y evaluar resultados, etc

La retroalimentación es fundamental para el aprendizaje individual y colectivo de los aciertos y errores, para mejorar lo que se hace y como se hace, para innovar, para ser más competitivo tecnológicamente, productivamente, comercialmente, en definitiva, para el crecimiento de la organización.

En suma, la retroalimentación es fundamental para una buena comunicación, y una buena comunicación es condición para el desarrollo cualitativo (tecnología, innovación, sistema de trabajo) y cuantitativo (ventas, productos) de una organización.

Solo que la retroalimentación es una cuestión que "va de la mano" con el intercambio de juicios.



Pero intercambiar juicios no es un asunto fácil; sobre todo cuando se trata de **juicios críticos**

La manera de intercambiar juicios críticos entre los miembros de un equipo es sumamente importante por los efectos que tiene en el funcionamiento de las personas en la organización:

Influye en la emocionalidad del grupo y su disposición al trabajo

Influye en la calidad de las relaciones interpersonales

Influye en las confianzas entre los miembros del equipo

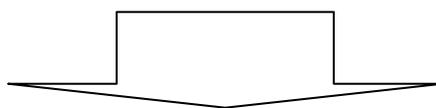
Influye en el aprendizaje, desempeño, mejoramiento del grupo

El Intercambiar juicios críticos no es un asunto nada de fácil ya que por lo general nos resistimos a la crítica.

La primera reacción suele ser defensiva, no nos gusta sentirnos cuestionados, no podemos evitar hasta sentirnos ofendidos

Buscamos formas para explicar y justificar los resultados insuficientes, desarrollamos múltiples mecanismos para evitar la crítica

El problema "grueso" se produce cuando las actitudes defensivas son compartidas por todos los integrantes del equipo, y por tanto cada uno apunta su dedo hacia fuera, junto con reaccionar defensivamente cuando alguien apunta el dedo hacia él...



En esa situación, **nadie termina haciéndose cargo de nada...**

En forma conciente o inconciente tratamos de no sentirnos culpables, de no ser "culposos" de algo.



Es parte de nuestra cultura heredada, de nuestra forma de ser.

Con esta actitud no sólo se ve afectado negativamente el aprendizaje individual de miembros del equipo, sino que se frena las posibilidades de aprendizaje de la organización como sistema, limitando su capacidad de reacción, mejoramiento e innovación, entre otros efectos negativos

Y es un serio factor crítico si consideramos que la principal fuente de innovación surge precisamente del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que evidencia el desempeño.

En consecuencia, si las posibilidades de intercambiar juicios críticos está limitada, también limitaremos la capacidad de mejorar, aprender, crecer, innovar.

Esto termina dando un "duro golpe" a la efectividad y competitividad de la organización.

En definitiva; un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias, estará limitada a superarlas, manteniendo un funcionamiento que no logrará avanzar en la medida deseada, tampoco en eficacia y competitividad

El camino para empezar a salir de situaciones de bloqueo comunicacional en la organización es el aprendizaje; y conviene partir atendiendo un aspecto sustantivo de este asunto que es la forma como habitualmente entregamos y recibimos juicios críticos.

Y este es un tema que, por lo general, no prestamos la atención requerida, tendemos a dejarlo de lado.

Por la forma como habitualmente entregamos juicios críticos, no resulta extraño que las personas que los escuchan reaccionen con resistencia a escuchar.

También, por la forma como normalmente reaccionamos cuando recibimos juicios críticos, no es extraño que muchos prefieran no entregarlos.

Tenemos que aprender a ser más efectivos en las acciones de entregar y recibir juicios críticos.

Cuando optamos por callar nuestros juicios críticos, ellos no desaparecen. Solo quedan donde el otro no los ve. Su presencia, invisible para algunos, no les resta efecto negativo en las relaciones de comunicación del equipo.

Juicios críticos que no son adecuadamente manejados entre las personas, ejercen un efecto “contaminante” en las relaciones, contaminan el desempeño del equipo y el funcionamiento de la organización.

Pero el asunto no consiste en solo empezar a hablar sobre nuestros juicios críticos, sino en la manera como vamos a hablar de ellos para que resulte una retroalimentación proactiva, conducente a mejoramientos

Sin duda que no es un tema fácil. El ambiente se pone complicado cuando se habla de insuficiencias y resultados negativos, ya que rápidamente aparecen nuestras resistencias a ser cuestionados.

El manejo adecuado de intercambio de juicios implica tomar “la ruta del aprendizaje”.

Como elementos de apoyo en esa “ruta” son las pautas que se indican a continuación para entregar y recibir juicios críticos.

- Para lograr que de procesos de intercambio de juicios resulte retroalimentación en la organización.
- Para mejorar tanto el desempeño individual como el desempeño y resultados del equipo.

La decisión hacia el aprendizaje es crucial, pero tiene que ser efectiva, que se ponga en práctica.

Cuando se pone en práctica la decisión de aprendizaje como proceso-acción permanente, es que se habla de “Organizaciones inteligentes”; que son las que logran desarrollar y desenvolverse con capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios, con capacidad para impulsar, implementar procesos innovativos, de avanzar, que saben funcionar y crecer aprendiendo de sus errores y aciertos

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El término "cultura" tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con el término empresa crea por lo general una confusión conceptual, ya que la cultura mayormente se asocia a grupos poblacionales, países o grupo de países, grupos étnicos, naciones, etc.

Para entender mejor este concepto, se indican algunos de los enfoques más usuales que se emplean respecto a cultura organizacional:

- i. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (Goffman, Van Manen)
- ii. Las normas de comportamientos que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans)
- iii. Los valores dominantes aceptados por una empresa, por ejemplo; la "calidad del producto" o el "precio del liderazgo" (Deal y Kennedy)
- iv. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, Pascale y Athos)
- v. Las reglas de juego para progresar en la empresa; los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, Ritti y Funkhouser)
- vi. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin)

Todos aquellos enfoques - según Edgar H. Schein – consiguen reflejar la cultura de una empresa.

La cultura organizacional se puede observar como presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización (empresa), las que operan inconscientemente y definen, como interpretación básica, la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno.

Nota: *por presunción entendemos una afirmación que se da por cierta, independiente que se pueda o no probar o demostrar.*

Estas presunciones y creencias son respuestas que *ha aprendido* el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

La cultura se puede entender como una propiedad o características de una unidad social u organización independiente y definida, claramente identificable.

La palabra cultura puede ser aplicada a unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión compartida de sí mismas y del medio que las rodea. Que tienen sus propias presunciones o afirmaciones sobre sí mismas que dan por cierta.

Dentro de las empresas se encuentran subunidades que pueden ser reconocidas como grupos, los cuales pueden desarrollar culturas de grupo.

Como se ha indicado anteriormente, las empresas son sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos ambientes (internos – externos), y se componen de grupos, subgrupos, unidades laborales, niveles jerárquicos, etc.

La cultura se construye del hecho que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias en el proceso de resolución de problemas externos (relacionados al entorno específico de la organización) e internos, de lo que resulta que producto de tales experiencias comunes, con el tiempo, entre esas personas se origina una visión común del entorno que los rodea y la posición y situación que tienen en él.

La cultura, en sentido organización empresarial, es un producto aprendido de la experiencia grupal de un grupo definido que ha tenido una historia significativa en común; resolviendo problemas con el entorno, modelando la organización, diseñando formas de trabajo, conduciendo equipos de trabajo, etc.

A manera de ejemplo, se podría indicar el posicionamiento de determinada empresa en determinado segmento de mercado que se ha logrado luego de un proceso de errores y aciertos, detrás de lo cual hay personas han tomado las decisiones, tanto las buenas como las malas, y que a la par de este proceso se van ubicando percepciones y formas de relacionamientos con situaciones externas (del entorno) e internas del funcionamiento de la organización.

Una organización observa muchas veces una cultura propia global además de varias subculturas, que se localizan a través de grupos estables dentro de la empresa, cuyos miembros han tenido experiencias compartidas en los procesos de funcionamiento productivo (de bienes o servicios).

Conexo a lo anterior, tenemos que dentro de una organización coexiste una cultura directiva, diversas culturas de base profesional desplegadas en áreas de trabajo, culturas de grupos de trabajadores basadas en experiencias – actividades compartidas, etc.

La cultura organizacional – como formas de desenvolvimiento, valores que se manejan en la organización - es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y es cambiada a través de procesos de aprendizaje.

Para un cambio cultural se trabaja sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las creencias y presunciones que sirven de fundamento a los comportamientos, lo que es una tarea compleja y nada de fácil, por lo demás.

Concepto resumido de cultura organizacional:

Se puede definir como un modelo de presunciones básicas, que son establecidas y desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con situaciones y problemas de adaptación externa (en el medio o entorno que se desenvuelve) y de integración y funcionamiento interno.

Además, que esas situaciones hayan ejercido la suficiente influencia o efecto en el grupo para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas y situaciones. Debido a que esas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas.

Definición de cultura organizacional:

Está construida usando tres de las definiciones del inicio, por lo claro y apropiado que resultan;

El concepto cultura organizacional se puede observar a través de tres aspectos de una organización en particular; la filosofía que orienta la política de la empresa, los valores dominantes aceptados por la empresa y las normas de comportamientos que se desarrollan en los grupos de trabajo, independiente si existen o no en forma implícita o explícita uno o varios de esos aspectos.

Efecto de la cultura organizacional:

El efecto indicado se establece en términos de situación posible y no como una situación que necesariamente debe ocurrir.

Resulta que muchas empresas han descubierto que pueden generar estrategias más convenientes en términos financieros, comerciales o productivos, pero que no pueden ser implementadas o resulta muy difícil llevarlas a cabo, por que las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan correspondencia con las presunciones fundamentales de la empresa.

En este sentido, se puede referir el siguiente caso ilustrativo de esa situación:

Un Laboratorio Farmacéutico creó su negocio investigando y creando productos "importantes" y "útiles" para la sociedad. Cuando la empresa entró a competir en un mercado más diversificado, donde la utilidad del producto era considerablemente menos importante que su capacidad de venta (competitividad), algunos directivos propusieron una estrategia comercial más pragmática y agresiva, junto con proponer recortes al presupuesto de investigación y aumentos al presupuesto de comercialización. Pero no consiguieron convencer al resto de directivos, por que para estos la propuesta resultaba impensable considerando los valores, conceptos y las presunciones acerca de la naturaleza del negocio: productos importantes y útiles para la sociedad.

Esto, evidentemente, se contraponía a la nueva posición de generar productos más competitivos en función a incrementar las ventas, por tanto empezó a sacrificar los valores – presunciones de "importantes" y "útiles" para la sociedad.

La ética como cuestión cultural:

El aspecto ética en los negocios también puede considerarse como una cuestión cultural. Incluso en los casos que la empresa posea una cultura empresarial fuerte y del todo integrada, con principios claramente especificados, puede ocurrir que esos principios no sean aplicables a otras empresas similares.

Por ejemplo, en algunas empresas ciertos tipos de regalos entre clientes y distribuidores se aceptan como un intercambio normal en la operación de negocios, mientras que en otras empresas tales obsequios son vistos y considerados como sobornos de manera que no se esperan ni se aceptan.

En suma, podemos manifestar que las diversas culturas de las empresas interpretan las situaciones y problemas de distintos modos. Ponderan los criterios de eficiencia, eficacia, adecuado desempeño, de distinta manera.

De ello es que muchas veces en las empresas se da el caso que si el nuevo empleado no capta o aprende las presunciones fundamentales de la empresa, lo corriente es que se sienta segregado, incómodo y hasta improductivo, cuestión que puede determinar que nuevos empleados competentes abandonen la empresa.

Asimismo, cuando las organizaciones tienden a ser un conglomerado de subculturas, pero al mismo tiempo poseen una cultura empresarial completa (cuando cuentan con un pasado suficiente para la formación de una cultura), el proceso de aprendizaje cultural para el recién llegado puede ser bastante complicado y de larga duración en el tiempo.

El problema es que no se cuenta con un tipo de "guía práctica" que facilite el proceso de aprendizaje, adaptación e integración a la organización.

Tampoco con un "Manual" de la empresa que identifique los aspectos sustantivos que conforman su cultura propia, que pudiese facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos miembros.

Algunas empresas desarrollan los llamados procesos de "inducción al cargo", pero estos básicamente le dan al nuevo empleado orientaciones de tipo administrativa y regulativa que se manejan en la organización.

De manera que los recién llegados solo tienen su capacidad de intuición y de "lectura rápida" sobre las características de la cultura existente en la organización que ingresan.

Pero como la experiencia lo indica, no son muchas las personas que tienen un suficiente desarrollo de esas capacidades.

Por lo mismo, son más los que deben enfrentar procesos de adaptación difíciles y hasta tormentosos en las organizaciones que se incorporan, y menos los que logran ubicarse rápidamente en forma apropiada.

EL LIDERAZGO; visión general

Liderazgo se puede definir a través de los siguientes aspectos:

- El liderazgo se relaciona con comportamientos de acción de personas que deciden enfrentar retos dirigidos a desarrollar cambios relevantes en la organización o en una situación o condición(es) existente; en la cultura empresarial, en la visión estratégica, en la forma de pensar y percibir lo interno y externo, en las formas de comunicación entre niveles jerárquicos y operativos, en los sistemas de trabajo, en la forma de observar el mercado y sus oportunidades-amenazas, en la forma de observar los deseos y necesidades de clientes, en una macro situación o condición existente, en reglas o enfoques establecidos, etc.
- El liderazgo requiere el uso de poder de convencimiento para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas, de manera que el líder debe contar con fuertes capacidades de influencia hacia los demás.
- El liderazgo implica fuertes deseos y predisposición individual por correr riesgos altos y emprender acciones riesgosas, buscando también altas recompensas en lo personal y material.
- El liderazgo se diferencia de las actividades de conducción de una organización o equipos que desarrolla un gerente, un supervisor
- El liderazgo está directamente relacionado con rasgos de la personalidad de las personas y, como la personalidad es algo que se desarrolla a través de situaciones y momentos de la vida de las personas, no se podría afirmar que *se nace* con liderazgo.
- El liderazgo, como actitud ante el desempeño, al enfrentamiento de los problemas y búsqueda de soluciones, no es atribuible a una sola persona en la organización, sino que son comportamientos que se pueden identificar en diversos miembros que participan en los equipos de trabajo de la organización. De manera que el liderazgo es una actitud, como forma de trabajar, que se puede estimular en diversos niveles de la organización.
- El liderazgo, como concepto, es una categoría dinámica que se continúa enriqueciendo y complementando por que corresponde a comportamientos y actitudes.

Características individuales de un Líder:

Sobre este tema existe una infinidad de enfoques que enumeran las características individuales, actitudes y comportamientos que debe desarrollar o debe tener una persona para constituirse en líder. A continuación se presentan dos grupos de caracterizaciones que, sin pretender que se trata de las mejores, son suficientemente indicativas para ilustrar este aspecto.

Actitudes individuales asociadas a la personalidad:

Evidentes deseos y motivación para luchar por lo que se propone
Sentido auto crítico, saber hacerse cargo de los errores propios
Capacidad analítica y de aprendizaje constante sobre las situaciones y hechos
Observación permanente de lo que ocurre en el entorno "micro" y "macro"
Capacidad de aprendizaje tanto de errores propios como ajenos; retroalimentación
Saber comunicarse, escuchar, emitir y recibir juicios críticos
Notoria inquietud y deseos por mejorar lo que hace y como lo hace
Evidente atracción por cambiar, innovar, modernizar, crecer, avanzar
Saber considerar objetivamente las capacidades y limitaciones propias

Comportamientos y habilidades asociadas a la acción y desempeño:

i. Se esfuerza por lograr excelencia en lo que hace
ii. Cree en lo que hace y tiene confianza en si mismo
iii. Es convincente y utiliza estrategias deliberadas para influenciar a quienes necesita
iv. Tiene iniciativa, actúa rápido, busca y utiliza oportunidades que se presentan
v. Analiza racionalmente la idea y busca personalmente información del objetivo que se plantea vía diversas fuentes
vi. Define objetivos y metas claras, realistas y medibles
vii. Es persistente y se compromete personalmente con la visión y reto que se propone
viii. Establece redes de apoyo con visión amplia
ix. Corre riesgos en forma calculadora y analizada,
x. Busca y brinda soluciones eficaces a los problemas antes de ser obligado por las circunstancias
xi. Planifica y organiza eficazmente las acciones y actividades de lo que se propone
xii. Controla el desarrollo, desempeño y calidad de lo que se propone
xiii. Motiva adecuadamente a las personas vinculadas a lo que se propone
xiv. Mantiene un motivador sistema comunicacional y retroalimentación con el equipo

Los conceptos que se presentan a continuación sobre liderazgo y gestión, son un enfoque desarrollado por John P. Kotter.

Liderazgo y gestión:

El liderazgo es diferente de la gestión, entendiendo por gestión el direccionamiento gerencial o de nivel de mando y decisión sobre equipos de trabajo.

El liderazgo no es algo místico y misterioso, tampoco es mejor que la gestión ni sirve para sustituirla.

El liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en el medio empresarial que resulta cada vez más complejo y cambiante.

En términos de roles, lo ideal para una empresa es combinar personas que cuenten con un liderazgo fuerte con personas que tengan una gestión fuerte, y conseguir que ambos se equilibren, se completen entre sí.

Según se ha visto en diversas experiencias, con una cuidadosa selección, formación y apoyo, muchas personas pueden desempeñar funciones de liderazgo en una organización empresarial.

En todo caso, no todas las personas pueden ser buenos como líderes y como directivos ejecutivos.

Algunas personas tienen la capacidad de poder ser excelentes gestores pero nunca podrán ser líderes fuertes.

Otras personas tienen un gran potencial de liderazgo pero, por diversos motivos, tienen dificultades para convertirse en gestores eficientes.

Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas y se esfuerzan para conseguir que esas competencias integren la organización.

La diferencia entre la gestión y el liderazgo:

La gestión se encarga de hacer frente a la complejidad de los procesos y del funcionamiento. Sin una buena gestión las empresas tienden al caos producto de la ineficacia, lo que puede llegar a poner en peligro su propia existencia.

La buena gestión aporta un orden y coherencia en la eficacia y eficiencia de los procesos, y en la calidad y rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio, de llevar a cabo procesos de cambios relevantes en una situación o condición existente con el fin de mejorar o enfrentar mejor la misma.

Uno de los motivos por que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con el hecho que el mercado y el mundo empresarial se ha transformado en más competitivo y más volátil.

Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, un mercado petrolífero inestable, los movimientos del mercado financiero internacional con capitales "golondrina", y la demografía cambiante de la fuerza laboral, han contribuido a este cambio del mundo empresarial y de negocios.

El resultado es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para mantenerse y menos para crecer en términos de rentabilidad.

Cada vez son necesarios más cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo medio de negocios: más cambios requieren más liderazgo.

La gestión debe ocuparse de las dificultades, las adversidades del entorno de la organización. El liderazgo debe encargarse del cambio que resulta de los procesos de adaptación de la organización a la dinámica de las situaciones del entorno.

Estas dos funciones son diferentes - encargarse de la dificultad y ocuparse del cambio, se entiende que ambos vistos como procesos dinámicos - determinan las actividades características de la gestión y del liderazgo.

La gestión, primer lugar, realiza procesos de planificación y elabora presupuestos, fijando objetivos y metas para la gestión venidera (o a más largo plazo), estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y asignando recursos de operación.

Mientras que para liderar una organización que decide poner en práctica un cambio constructivo, se debe empezar por fijar una orientación; estableciendo una visión a futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

En el campo de la gestión, la capacidad para realizar el plan se desarrolla mediante la organización y dotación de equipos de trabajo; creando una estructura de organización y puestos de trabajo para cumplir los requisitos del plan, ubicando en los puestos laborales a personas según las competencias y calificaciones requeridas, comunicando el plan a los equipos, delegando funciones y responsabilidades para la ejecución del plan, y colocando sistemas de control a esa ejecución.

Por otra parte, la actividad equivalente a lo anterior en el ámbito de liderazgo, es la coordinación de personas y equipos. Significa comunicar la nueva orientación y lograr se comprometan los equipos a alcanzarla.

Por último, la gestión se encarga de la ejecución del plan mediante el control y la resolución de problemas; analizando, evaluando el desenvolvimiento, tomando medidas correctivas frente a las desviaciones, etc.

En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión se requiere motivación e inspiración; consiguiendo que las personas y los equipos avancen en la dirección adecuada, a pesar de los obstáculos y problemas que puedan dificultar el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos del equipo incentivando los desempeños requeridos, etc.

A continuación se describen las diferencias más relevantes entre acciones de liderazgo y actividades de gestión:

- **Fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar:**

Como la función del liderazgo es provocar el cambio, determinar la orientación de dicho cambio es fundamental para el liderazgo.

Fijar la orientación no es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque es frecuente que se confundan las dos cosas.

Planificar es un proceso de gestión, de naturaleza deductiva, que está diseñado para obtener unos resultados ordenados, no un cambio. Fijar una orientación es un proceso más inductivo.

Los líderes reúnen una amplia gama de información, buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas.

La fijación de la orientación no da lugar a planes; crea visiones y estrategias que describen a la empresa, la tecnología, la cultura empresarial, de lo que debería ser a largo plazo, y articula una forma factible de conseguir ese objetivo.

Por lo general, a los líderes se les intenta rodear de algo místico, superior supremo, hasta mágico. Pero resulta que las personas que articulan visiones y orientaciones no son magos ni nada por el estilo, son pensadores con capacidad de visión estratégica que están dispuestos a correr riesgos. Tampoco hace falta que las visiones o estrategias sean innovaciones brillantes para que se relacionen con liderazgo. En muchos casos se trata de ideas trilladas, pero la articulación concreta o el ordenamiento de las ideas es nuevo.

Lo más importante sobre una visión no es su originalidad, sino lo adecuada que resulte a los intereses de los principales "interesados"; accionistas, clientes, empleados, etc.

- **Coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal:**

En las organizaciones modernas los empleados están unidos por el trabajo en equipo, también entre equipos y diversas ramificaciones de uniones directas e indirectas, las que pasas por las tecnologías de las comunicaciones, los sistemas de gestión y las jerarquías.

Estos vínculos plantean uno de los principales retos a los que se enfrenta una organización cuando quiere introducir un cambio o cambios; cuando tienen que moverse los equipos hacia una nueva dirección, tienden a producirse desordenes internos, que podríamos graficar como que suelen empujarse y caer unas sobre otras.

Para los directivos se trata de un problema de organización, mientras que para los líderes se trata de un asunto de coordinación.

La organización de los directivos pasa por diseño e implementación de acciones vinculadas a la estructura organizacional, definición de puestos, relaciones de dependencia, definición de perfiles de cargos, asignación y descripción de funciones y responsabilidades, definición de política de incentivos materiales, así como sistemas de información y control del desempeño y resultados.

Coordinar es diferente. Es más un desafío de comunicación que un problema de diseño.

En primer lugar, coordinar siempre implica hablar con muchas más personas; el grupo objetivo puede incluir no solo los subordinados del director o gerente, sino que también sus jefes, sus colegas, personal de otras áreas de la organización, así como proveedores, clientes, etc.

Ello, ya que cualquiera que pueda ayudar a poner la práctica la visión y las estrategias, o pueda bloquear su ejecución, es relevante.

Tratar de conseguir que las personas comprendan una visión de un futuro alternativo es también un desafío comunicacional, de una magnitud totalmente diferente que la de organizarlas para que realicen un plan a corto plazo, del ejercicio.

Por último, para captar lo que es organización en contraste con coordinación, es muy parecido a la diferencia que existe entre un entrenador de fútbol explicando las dos o tres jugadas siguientes (que sería acción de organización) que sus explicaciones sobre un enfoque totalmente nuevo del juego que se va aplicar durante la segunda mitad de la temporada (que sería acción de coordinación).

- **Motivar a las personas en contraste con controlar y resolver problemas:**

Dado que el cambio es la función del liderazgo, ello requiere comportamientos enérgicos junto con determinadas características personales para hacer frente a las barreras inevitables al cambio.

Según la lógica de la gestión, los mecanismos de control comparan el comportamiento del sistema con el plan y toman medidas cuando se detectan desviaciones.

En una fábrica bien gestionada, por ejemplo, esto significa que el proceso de planificación establece unos objetivos sensatos, el proceso organizador crea una organización que permita alcanzar esos objetivos, y el proceso de control garantiza que las fallas se detecten de inmediato y en plazo extendido, y que se corrijan.

En esa dimensión, un comportamiento muy motivado es irrelevante. Los procesos de gestión deben ser tan seguros y exentos de riesgo como sea posible.

Esto significa que no pueden depender de algo que sea difícil de lograr. El objetivo de los sistemas y estructuras consiste en ayudar a que personas normales se comporten de forma normal en el cumplimiento de sus actividades y logren buenos resultados día tras día. No es algo excitante ni atractivo. Pero en eso consiste la gestión.

El liderazgo es diferente. Conseguir llevar a cabo visiones de cambio siempre requiere un estallido ocasional de energía.

La motivación y la inspiración dan energía a las personas, no impulsándolas en la dirección adecuada, como hacen los mecanismos de gestión, sino que satisfaciendo necesidades humanas básicas de éxito, un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales.

Estos sentimientos nos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa. Los buenos líderes motivan a las personas de muchas maneras. En primer lugar, articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores del equipo que dirigen, lo que hace que el trabajo sea importante para sus miembros.

Los líderes también involucran a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de cambio de la organización. Esto le da al equipo sensación de control.

Otra importante técnica de motivación consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para poner en práctica la visión, ofreciéndoles formación e información con lo que se les ayuda a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima.

Por último, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no solo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos.

Cuando se hace todo eso, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo. Cuando más significativo sea el cambio, más deberán motivar los líderes a las personas para que también ofrezcan liderazgo. Cuando esto se consigue, el proceso suele reproducirse, trasladando el liderazgo a todos los niveles de la organización.

Esto es una característica muy valiosa, por que hacer frente al cambio en cualquier actividad compleja exige iniciativas de múltiples personas que conforman los equipos de trabajo de la organización. Si no, no se consigue nada.

En todo caso, el liderazgo proveniente de diversas fuentes no tiene por que ser convergente. Al contrario, es muy probable que genere conflictos. Para que múltiples funciones de liderazgo puedan trabajar juntas en forma productiva y eficaz, las acciones de las personas tienen que estar cuidadosamente organizadas por mecanismos diferentes de los que organizan las funciones de gestión tradicionales.

LA MOTIVACIÓN LABORAL

Definición de Motivación:

La motivación es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera, siendo una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación o momento dado, con que vigor, se actúa y de que manera y en que dirección se encausa la energía de la persona frente a esa situación específica.

La motivación se observa como un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que condicionan las actuaciones de las personas.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

La motivación y satisfacción son cosas distintas.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo.

En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Relacionando lo anterior a situación laboral, significa que los jefes o supervisores de equipos de trabajo, motivan a sus miembros en tanto logran que realicen actividades en determinada forma, que resulta beneficiosa hacia la satisfacción de esos impulsos y deseos.

La motivación, vista en forma esquemática básica, se podría establecer en los siguientes elementos relacionados:

MOTIVACIÓN - COMPORTAMIENTOS – RESULTADOS – SATISFACCIÓN

Focalizando de manera práctica la motivación:

La motivación son una serie de elementos que participan en las relaciones laborales, en el sistema comunicacional, en los sistemas de trabajo, de las personas y equipos de la organización, y como tal se trata de procesos dinámicos que se desarrollan hacia una u otra dirección en base a las experiencias que van dejando los procesos mismos.

En este sentido, se puede observar que existen organizaciones que mantienen una preocupación – en grado diverso - por el nivel de motivación de sus empleados, mientras que otras sencillamente ni siquiera entran a considerar este aspecto.

Podemos afirmar que la realidad laboral en la gestión de recursos humanos respecto a motivación se ubica en diversos estados: preocupación alta, mediana, regular, hasta despreocupación.

Los aspectos laborales que se vinculan a la motivación se ubican en:

- Recompensa material y no material; que es dinero como recompensa material, mientras que la no material se refiere a reconocimientos, distinciones, entrega de mayor responsabilidad en el mismo cargo, etc.
- Participación en el trabajo; de las personas en los problemas y soluciones que se presentan en la organización o en el equipo
- Calidad del trabajo; que contempla incorporar en los puestos acciones y tareas tendientes a minimizar los aspectos monótonos, repetitivos y carentes de creatividad individual
- Importancia del trabajo; que es la visión que la organización transmite sobre la importancia de todos y cada uno de los puesto para el logro de los resultados

Por otra parte, existen diversos enfoques sobre técnicas y métodos para lograr motivación en las actividades de los empleados. Se indican algunas que se consideran de tipo general:

- i. Hacer interesante el trabajo; diseñar medidas tendientes a enriquecer el puesto de trabajo, minimizando las monotonías del mismo
- ii. Relacionar las recompensas con el rendimiento; lo que no resulta muchas veces fácil para las organizaciones por diversas complicaciones asignar bonos adicionales a las remuneraciones
- iii. Proporcionar recompensas que sean valoradas; existen retribuciones que son muy motivadoras para los empleados, como son las distinciones, reconocimientos, funciones que se basan en la confianza
- iv. Desarrollar relaciones con los empleados basadas en el respeto y trato como personas, no como meros números de la organización
- v. Promover la participación y la colaboración de los empleados, generando espacios de "escucha" respecto a sus opiniones y sugerencias
- vi. Estimular las buenas comunicaciones y una retroalimentación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo, de manera que las mejoras o avances se generen a partir de ellos mismos
- vii. Promover un buen ambiente organizacional tanto general como en cada una de las áreas de la organización, cuestión que se vincula a los aspectos anteriores

En resumen: la motivación de las personas y equipos de trabajo, es un aspecto crucial para los resultados de las organizaciones.

Pero esto, en todo caso, no por que hayan aumentado los enfoques "humanitarios" hacia el bienestar de las personas en sus puestos de trabajo.

Por el contrario, en la actualidad es más realista hablar de cómo se "deshumanizan" las relaciones laborales, producto de las características que observa la globalización comercial a nivel mundial.

Lo que ocurre es que este mismo mercado globalizado es bastante más exigente - respecto a la competitividad de los bienes y servicios que se tranzan en este – que las formas de comercialización que imperaban antes en el mercado de los países e internacional.

De manera que la sobrevivencia de las organizaciones está directamente vinculada al nivel de competitividad que puedan no solo lograr en determinado mercado sino que también mantener en el tiempo.

Y la competitividad, en la actualidad, está en directa dependencia del aspecto desarrollo tecnológico, y este es fundamentalmente resultado del ingenio de las personas en las organizaciones.

El ingenio de las personas, como resulta obvio, se expande con muchísima mayor fuerza bajo condiciones de mentes motivadas que desmotivadas.

En consecuencia, las organizaciones deben encontrar e introducir formas y mecanismos que logren incentivar la creatividad de sus equipos de trabajo, que logren generar innovación, que se traduzca en resultados.

Esta es una cuestión que no se obtiene con un par de “mentes brillantes”, sino que con la energía sumada de la organización, es decir, de sus miembros. Para que ello ocurra, deben sentirse motivados a brindar lo mejor de sí.

De esta manera, la motivación de las personas se constituye en un aspecto crucial para el crecimiento y los resultados de las organizaciones.

Por lo mismo se trata de un proceso que continuara desarrollando sus métodos, técnicas enfoques y aprendizajes.

Aspectos teóricos de Motivación

Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras mas elevadas toman el predominio del comportamiento.

La Jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual)
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.).
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas incluyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales.

El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño – actividad, el sexo, etc.

A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: Sociales, de estima y de auto - realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de auto - realización.

Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow.

El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo.

Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La teoría de los factores de Herzberg

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Define una teoría de dos factores a saber:

Factores higiénicos o insatisfactorios: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados.

Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

El modelo contingencial de Motivación de Vroom

Para Vroom, un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones: Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más.

Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como podrán de producción informal. Producir mas podrá significar el rechazo del grupo.

La percepción de su capacidad de influir su productividad. Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija.

Según Vroom, esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, desarrollada anteriormente por algunos autores y denominada modelo de esperanza de motivación.

Ese modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados proveniente de su comportamiento particular.

Para Vroom, cada individuo tiene preferencia para determinados resultados finales, a los que denomina valencias.

Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final.

Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos.

El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

Huse Y Bowditch

Destacan que la motivación para el trabajo comprende una compleja interrelación entre variables, como:

- Expectativas, cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo.
- Recompensas, la percepción del individuo de potenciales satisfactorios en la situación.
- Relaciones, la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados.

Teoría de la Expectativa.

Lawler III, halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación, verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones.

La relación no consistente entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones, obedece a infinidad de razones, entre las cuales se destacan:

Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.

Los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con personas evaluadas tengan problemas de relaciones.

Las conclusiones de Lawler III son las siguientes:

Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también da condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de auto-realización.

Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.

El clima organizacional y la motivación:

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Litwin Y Stringer

Resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos y en la situación de trabajo.
- Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- Calor y apoyo: el sentimiento de buena camarería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
- Conflicto: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Esos dos autores concluyeron que los climas organizacionales distintos pueden ser creados por las variaciones en el estilo de liderazgo empleado en la organización.

DIRECCION – SUPERVISIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES

Contextualizando el aspecto Dirección de personas:

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones interpersonales y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.
- Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue.
- Es la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fijar los objetivos, alcanzarlos, determinar la mejor forma de liderar la organización y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe entender y saber manejar el comportamiento de las personas como individuos y en grupos de trabajo y entender la forma como operan los diferentes tipos de comportamientos laborales.
- Es la acción que - mediante toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos - relaciona e integra los procesos del sistema organizado de la empresa, en forma calculada para alcanzar los objetivos de la organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Definición de Dirección - Supervisión:

- i. De los conceptos anteriores, podemos extraer lo siguiente:
 - 1. dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales;
 - 2. es la acción que relaciona e integra los procesos del sistema organizado de la empresa;
 - 3. es la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones;
 - 4. es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue;
 - 5. y lo más relevante, es que la dirección debe entender y saber manejar el comportamiento de las personas como individuos y en grupos.
- ii. Se puede definir como un proceso de acciones y actividades mediante el cual una persona asume la responsabilidad y función de dirigir, organizar y coordinar a otras personas para obtener con el equipo resultados que les son comunes.
- iii. El proceso de supervisar requiere el desarrollo de actividades de planificar, organizar, coordinar, conducir, ejecutar y retroalimentar constantemente en el equipo de trabajo.
- iv. La supervisión es una actividad especializada que tiene como propósito fundamental utilizar y aplicar racionalmente los factores que se delegan para la realización del proceso de trabajo bajo responsabilidad en función al logro de los resultados planificados.

Estos factores son; las personas como equipo de trabajo (en producción, administración, ventas, etc.), la materia prima y/o insumos, las maquinarias, los equipos, las herramientas, los recursos financieros, y otros que en forma directa o indirecta participan en la elaboración de los bienes, servicios o productos determinados, para su realización en el mercado respectivo.

Algunos enfoques teóricos respecto a la dirección de personas, que algunos llaman a este elemento actuación y otros ejecución.

Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Importancia de la Dirección de personas:

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las operaciones o actividades y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Concepto de Supervisor:

El término supervisor corresponde a los niveles de puestos de mando que dirigen el trabajo de otros, pero por lo general se utiliza para denominar puestos de jerarquía intermedia o baja en las organizaciones.

En el presente texto, el supervisor se observa como un puesto con nivel de decisión sobre procesos y mando del equipo de trabajo, vale decir, como una función que se ubica como clave, en tanto es relevante para los resultados del proceso bajo su cargo, sean estos de tipo productivo, administrativo u otros.

En este sentido, entonces, el supervisor es un cargo relevante y clave dentro de la organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la motivación, el desarrollo de comportamientos y actitudes, el desempeño general y específico del equipo, y los resultados de la unidad o área de la organización.

El supervisor dirige y evalúa el trabajo del equipo y conoce bien a sus miembros. El supervisor debe saber manejar en lo que es comportamientos de las personas. El supervisor debe contar con suficiente nivel de conocimientos específicos en lo que refiere a los aspectos técnicos y administrativos inherentes a su cargo.

En definitiva, se supone que el supervisor maneja las competencias necesarias para el cargo, de manera que su conducción se fundamenta en elementos concretos, demostrables y medibles, en base a capacidades objetivas para la organización.

De todo aquello, resulta que por supervisor se considerarían los diversos niveles jerárquicos de mando y decisión (directivo, gerencial, ejecutivo, etc.) independiente del tipo de área - procesos bajo su cargo; administración, finanzas, producción, comercial, investigación, estudios, etc. así como de la cantidad de personas que la conforman. El elemento común sería tener mando y decisión operativa sobre un equipo de trabajo.

Características de la función de Dirección - Supervisión:

La supervisión y conducción del trabajo ajeno es, sin duda, una labor y responsabilidad exigente y nada de fácil, entre otras cosas, por que manejar el sistema comunicacional y de relaciones entre personas es una dimensión no poco complicada, mejor dicho compleja, por que se trata de administrar diversas formas de captar y percibir las situaciones que responden a diversidad de procesos mentales de los miembros del equipo, por que se trata de administrar motivaciones y desmotivaciones de las personas, por que ineludiblemente se desenvuelve en el espacio de emitir y recibir juicios críticos con los miembros del equipo como aspecto inherente a procesos de retroalimentación operativa.

Y la retroalimentación es un elemento siempre presente en los equipos de trabajo, independiente de la medida que se lleve a cabo, o el grado de fluidez de las comunicaciones interpersonales (alto, mediano o bajo).

Una adecuada supervisión exige una importante dosis de conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que la mayoría de otro tipo de trabajos.

El éxito del supervisor en el desempeño de sus funciones, estaría determinado por el grado de logro respecto a los programas y objetivos planteados al equipo de trabajo.

Un aspecto relevante del comportamiento personal que permanentemente enfrenta una persona en posición de mando, es saber distinguir entre desempeños vinculados a motivaciones por logros de poder y desempeños dirigidos hacia logros en los resultados.

Se podría decir que mayormente las actuaciones se desenvuelven entre esas dimensiones, donde en algunas personas de nivel dirección – supervisión se evidencia mayor inclinación hacia una de esas motivaciones y en otros hacia la otra. En eso la influencia de la cultura organizacional existente juega un rol de importancia, condicionante de comportamientos.

Quizás donde resulta más evidente el efecto de esta influencia, es entre las organizaciones públicas y empresas privadas: en las públicas, para mantenerse en nivel de supervisión se requiere saber desenvolverse bien en las relaciones con los niveles superiores, cuestión que muchas veces prima sobre los resultados concretos, mientras que en las privadas, los resultados palpables y concretos son bastante más determinantes en la evaluación del desempeño de un supervisor.

La razón es evidente: las públicas tienen ingresos asignados mientras que las privadas deben realizar una "lucha" permanente en el mercado para obtener sus ingresos.

Cualquiera sea la situación, el supervisor debe tener y demostrar en toda oportunidad las competencias requeridas para el puesto. Caso contrario entra en cuestionamiento su designación, o por parte de niveles jerárquicos superiores, o su capacidad por parte del equipo que dirige.

Para que un supervisor pueda calificar de competente, con todo lo que ello involucra, en su actuar diario debe desplegar un apropiado manejo de competencias basadas en resultados y claro distanciamiento de actitudes que responden a deseos o necesidades personales de poder sobre otros, debe saber mantener motivación en el equipo, objetividad y claridad en las comunicaciones e instrucciones con los miembros del equipo.

Objetivos de la Dirección - Supervisión:

1. Planificar, organizar y coordinar las actividades del equipo de trabajo
2. Dirigir y conducir competentemente el equipo bajo su cargo
3. Implementar acciones que permitan desarrollar procesos de retroalimentación en el equipo de trabajo
4. Evaluar el desempeño de los miembros del equipo, utilizando factores objetivos e, idealmente, verificables
5. Desarrollar acciones tendientes a mantener una adecuada motivación del equipo
6. Desarrollar las actividades velando por el uso óptimo de los recursos asignados
7. Lograr el nivel de rentabilidad esperado de las actividades encomendadas al equipo bajo su cargo, observando la rentabilidad bajo la perspectiva general de costo – beneficio
8. Preocuparse por el desempeño eficaz y eficiente del equipo de trabajo
9. Monitorear y controlar las actividades del equipo bajo su cargo
10. Contribuir a mejorar las condiciones laborales del equipo, detectando posibles falencias y proponiendo soluciones

En resumen, los objetivos de la acción de Dirección - Supervisión se podrían sintetizar en los siguientes términos:

Dirigir al equipo bajo una conducción que, por una parte, desarrolle una eficaz comunicación, retroalimentación y motivación en el trabajo, de manera que los ciclos siguientes puedan ser enriquecidos por las experiencias anteriores y, por otra parte, supervisar los procesos velando permanentemente por el logro de las metas y resultados fijados, según los parámetros de calidad, cantidad y oportunidad establecidos, esto es, conforme a los niveles de eficacia, eficiencia y productividad esperada.

Principales competencias requeridas para la función de Dirección – Supervisión de personas y equipos de trabajo:

- i. **Conocimiento del trabajo;** significa que debe contar con evidente y suficiente nivel de conocimientos específicos sobre los diversos aspectos operativos, técnicos, tecnológicos, administrativos relacionados directa e indirectamente al proceso o actividad que dirige.
- ii. **Conocimiento de funciones y responsabilidades;** tanto propias como del equipo que dirige, las que deben estar explícitamente establecidas de manera que no quede margen para interpretaciones individuales al respecto, cuestión que además permite desarrollar una conducción del trabajo coherente con las funciones definidas para cada puesto.
- iii. **Conocimiento del sistema interno y políticas de la organización;** debe conocer tanto la cultura propia de la organización, su sistema de trabajo, su forma de aplicar la eficacia y eficiencia, así como sus estrategias, políticas, reglamentos y normas internas y otros aspectos específicos.
- iv. **Habilidad para instruir;** necesita saber adiestrar operativamente a su equipo (según “know how” requerido), saber inducir técnicamente al equipo hacia adecuados desempeños que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestos, mediante instrucciones y comunicaciones interpersonales claras y precisas.
- v. **Habilidad para optimizar métodos;** debe contar con capacidad técnica para – interactuando con el equipo – mejorar sistemas, métodos, procedimientos de trabajo, tendientes a obtener una mejoría en el uso de recursos o mantener un uso racional de los recursos que dispone para llevar a cabo los procesos operativos bajo su dirección y responsabilidad.
- vi. **Habilidad para dirigir;** debe saber dirigir al equipo reflejando confianza en su desempeño, de manera que logre un alto grado de credibilidad y colaboración por parte del equipo.
- vii. **Habilidad para motivar;** debe saber desarrollar estrategias de conducción y comunicacionales que permitan mantener un equipo motivado e identificado con lo que hace y con la calidad de lo que hace, sin necesidad de ejercer presiones amenazantes hacia el equipo y el trabajo individual

Principales funciones genéricas de la Dirección- Supervisión:

Estas funciones, como se puede observar, se sitúan en tres momentos de un proceso general; situación ex ante, situación durante y situación ex post.

- i. Fijar objetivos y metas para el equipo, en términos claros, acotados en plazos, medibles y evaluables.
- ii. Programar las actividades generales y tareas específicas del equipo, asociados a los objetivos, estableciendo en forma oportuna claramente las prioridades en los procesos y plazos en los resultados programados.
- iii. Organizar y coordinar las actividades y tareas en términos claros y específicos para los miembros del equipo, asignando responsabilidades concretas en los procesos correspondientes.
- iv. Delegar responsabilidades de mando específicas según los requerimientos particulares de los procesos.
- v. Desarrollar y mantener un sistema comunicacional y de retroalimentación operativa eficaz y fluido entre los miembros del equipo, que permita identificar, definir y ejecutar posibles ajustes y correcciones en los procesos en forma oportuna
- vi. Monitorear y controlar eficazmente las actividades durante la ejecución de los procesos, y evaluar avances y resultados del equipo; de fases, intermedios, finales.
- vii. Promover el buen clima laboral, motivación y adecuadas relaciones entre el equipo.
- viii. Estimular e inducir el desarrollo de competencias del equipo; tanto relativas a conocimientos técnicos como respecto a comportamientos y actitudes.
- ix. Asegurar el logro de las metas y resultados establecidos, definiendo oportunamente medidas correctivas frente a los contratiempos que se puedan presentar, o redefiniendo las mismas de ser necesario.

Estilos de Dirección - Supervisión:

Liberal: se caracteriza por mantener un control notoriamente frágil sobre los procesos, por una excesiva delegación de atribuciones al equipo en la atención de problemas, básicamente deja que las cosas se lleven a cabo "por si solas", no mantiene mayor preocupación ni atención a desarrollo de competencias, retroalimentación, sistema de trabajo del equipo, y otros aspectos que inciden en la calidad y resultados del trabajo.

Autocrático: En este estilo, el directivo o gerente general centraliza en su persona las siguientes funciones; define los objetivos y metas, selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas y decide cual alternativa llevar a cabo, define funciones y asignar tareas de subordinados, controla la operación comparando lo real con lo presupuestado.

Consultivo: En este estilo, el directivo define los objetivos y metas haciendo participar a sus subordinados, pero todas las otras funciones (selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas y decide cual alternativa llevar a cabo, define funciones y tareas de subordinados, controla la operación comparando lo real con lo presupuestado) las sigue realizando en forma centralizada en su persona.

Deliberativo: En este estilo, el directivo comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es, definir los objetivos y metas y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir, pero sigue haciendo él solo las otras funciones (evalúa las diferentes alternativas y decide cual alternativa llevar a cabo, define funciones y tareas de subordinados, controla la operación comparando lo real con lo presupuestado).

Resolutivo: En este estilo se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto con sus subordinados la definición de objetivos y metas, selección de alternativas posibles de acción y evaluación de las mismas, pero el directivo se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, definir las funciones y asignar tareas a subordinados y el control.

Democrático: En este estilo hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones; en conjunto se definen los objetivos y metas, se seleccionan las alternativas posibles de acción y evaluación de las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir. El directivo se reserva la asignación de tareas y el control.

Participativo: En el estilo participativo el directivo solamente se reserva el control, partiendo del principio de que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo en conjunto se definen los objetivos y metas, se seleccionan las alternativas posibles de acción y evaluación de las mismas, se decide cual es la alternativa mejor a seguir y la asignación de tareas. El directivo en definitiva controla.

Colegiado: En este estilo en donde todas las funciones se ejercen en conjunto incluso el control. Sin embargo este estilo de dirección es solamente aplicable a cierto tipo de organización y estructuras especiales. Por ejemplo, una sociedad de profesionales.

Estilo "Mix": se caracteriza por una combinación de los estilos anteriores y, en términos gruesos, se podría decir que el comportamiento de personas en nivel de mando se manifestaría según la situación que estaría enfrentando en la empresa. En ocasiones se aplica autoritarismo, otras participativo, democrático, etc. Lo interesante es que buena parte del comportamiento de niveles mando o supervisores se desenvuelve bajo este último estilo.

En parte por que existe desconocimiento sobre como instrumentar aspectos de gestión de RRHH y dirección de equipos (programación, delegación, motivación, retroalimentación, etc.), también por inseguridades en las propias capacidades de dirección, o por que la cultura misma de muchas organizaciones induce a luchas por cuotas de poder, o por que resulta menos riesgoso para mantener el puesto aplicar un estilo según la conveniencia de la ocasión.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Elementos generales sobre la inteligencia, las emociones y la inteligencia emocional (texto de Jordan Herrera).

La inteligencia de una persona está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente.

El rendimiento que obtenemos de nuestras actividades diarias depende en gran medida de la atención que les prestemos, así como de la capacidad de concentración que manifestemos en cada momento.

Pero hay que tener en cuenta que, para tener un rendimiento adecuado intervienen muchas otras funciones como, por ejemplo, un estado emocional estable, una buena salud psico-física o un nivel de activación normal.

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores.

Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información.

Aprendemos, reconocemos, relacionamos, mantenemos el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacemos.

Pero tenemos además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático (como en los animales) para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados.

Una de las definiciones que mejor se adaptan a nuestra forma de entender el término, es la que nos dice que inteligencia, es "la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea", según acuerdo generalizado entre los estudiosos del tema depende de la dotación genética y de las vivencias que experimentamos a lo largo de la vida.

Las emociones son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que se refleja en los comportamientos externos e internos.

Las emociones es una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

Cuadro de emociones

Duelo	Depresión	Confusión
Decepción	Indignación	Irritabilidad
Hostilidad	Cólera.	Miedo
Pánico	Melancolía	Decepción
Nerviosismo	Consternación	Terror
Fobia	Pesimismo	Satisfacción
Euforia	Éxtasis	Placer
Gratificación	Felicidad	Rabia
Furia	Resentimiento	Desesperación
Temor	Aprensión	Ansiedad

Según Daniel Goleman, todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino movere (que significa «*moverse*») más el prefijo «e-», significando algo así como «*movimiento hacia*» y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

Basta con observar a los niños o a los animales para darnos cuenta de que las emociones conducen a la acción; es sólo en el mundo «civilizado» de los adultos en donde nos encontramos con esa extraña anomalía del reino animal en la que las emociones —los impulsos básicos que nos incitan a actuar— parecen hallarse divorciadas de las reacciones.

La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional (véase el apéndice A para mayores detalles sobre las emociones «básicas»).

La aparición de nuevos métodos para profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro confirma cada vez con mayor detalle la forma en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta.

El enojo aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas.

En el caso del **miedo**, la sangre se retira del rostro (lo que explica la palidez y la sensación de «quedarse frío») y fluye a la musculatura esquelética larga —como las piernas, por ejemplo— favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada.

Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Uno de los principales cambios biológicos producidos por la **felicidad** consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible.

En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras.

Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de «lucha-o-huida» propia del miedo y de la ira).

La pauta de reacción parasimpática —ligada a la «respuesta de relajación»— engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

El arqueamiento de las cejas que aparece en los momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual nos proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilitando así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar, en consecuencia, el plan de acción más adecuado.

El gesto que expresa desagrado parece ser universal y transmite el mensaje de que algo resulta literal o metafóricamente repulsivo para el gusto o para el olfato. La expresión facial de disgusto —ladeando el labio superior y frunciendo ligeramente la nariz— sugiere, como observaba Darwin, un intento primordial de cerrar las fosas nasales para evitar un olor nauseabundo o para expulsar un alimento tóxico.

La principal función de la tristeza consiste en ayudarnos a asimilar una pérdida irreparable (como la muerte de un ser querido o un gran desengaño). La tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales —especialmente las diversiones y los placeres— y, cuanto más se profundiza y se acerca a la depresión, más se enlentece el metabolismo corporal.

Este encierro introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar, cuando la energía retorna, un nuevo comienzo. Esta disminución de la energía debe haber mantenido tristes y apesadumbrados a los primitivos seres humanos en las proximidades de su hábitat, donde más seguros se encontraban.

Estas predisposiciones biológicas a la acción son modeladas posteriormente por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural en que nos ha tocado vivir. La pérdida de un ser querido, por ejemplo, provoca universalmente tristeza y aflicción, pero la forma en que expresamos esa aflicción —el tipo de emociones que expresamos o que guardamos en la intimidad— es moldeada por nuestra cultura, como también lo es, por ejemplo, el tipo concreto de personas que entran en la categoría de «*seres queridos*» y que, por tanto, deben ser llorados.

El largo período evolutivo durante el cual fueron moldeándose estas respuestas fue, sin duda, el más crudo que ha experimentado la especie humana desde la aurora de la historia. Fue un tiempo en el que muy pocos niños lograban sobrevivir a la infancia, un tiempo en el que menos adultos todavía llegaban a cumplir los treinta años, un tiempo en el que los depredadores podían atacar en cualquier momento, un tiempo, en suma, en el que la supervivencia o la muerte por inanición dependían del umbral impuesto por la alternancia entre sequías e inundaciones.

Con la invención de la agricultura, no obstante, las probabilidades de supervivencia aumentaron radicalmente aun en las sociedades humanas más rudimentarias.

En los últimos diez mil años, estos avances se han consolidado y difundido por todo el mundo al mismo tiempo que las brutales presiones que pesaban sobre la especie humana han disminuido considerablemente.

Estas mismas presiones son las que terminaron convirtiendo a nuestras respuestas emocionales en un eficaz instrumento de supervivencia pero, en la medida en que han ido desapareciendo, nuestro repertorio emocional ha ido quedando obsoleto.

Si bien, en un pasado remoto, un ataque de rabia podía suponer la diferencia entre la vida y la muerte, la facilidad con la que, hoy en día, un niño de trece años puede acceder a una amplia gama de armas de fuego ha terminado convirtiendo a la rabia en una reacción frecuentemente desastrosa.

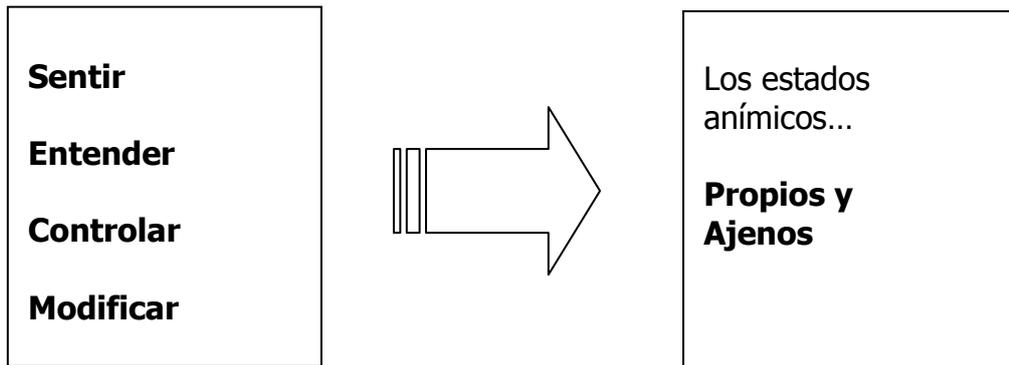
Breve historia del concepto inteligencia emocional

El concepto de *Inteligencia Emocional* tiene un precursor en el concepto de *Inteligencia Social*, del psicólogo Edward Thorndike quien en 1920 la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

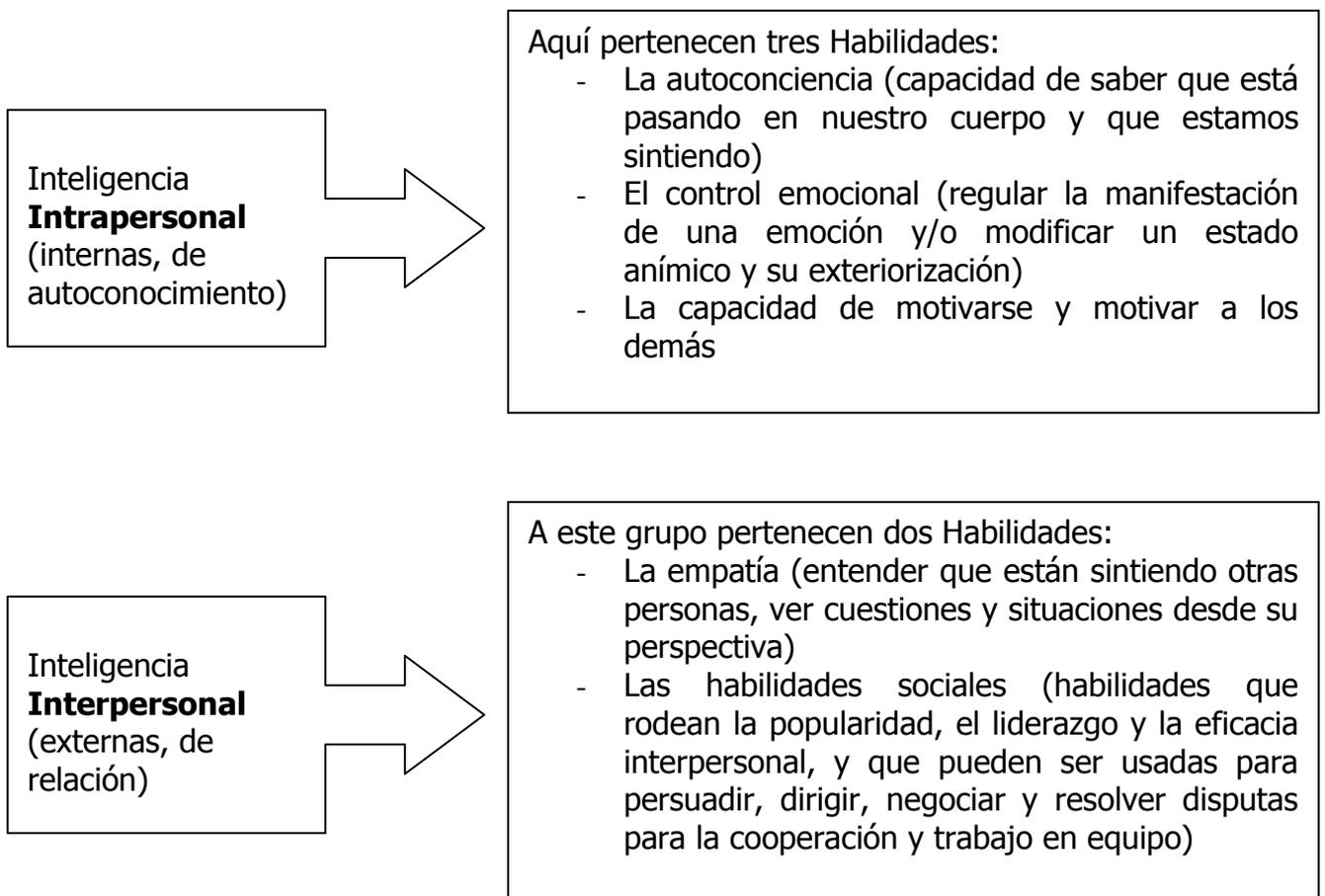
La expresión *inteligencia emocional* la introdujeron por primera vez en el campo de la psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer definiéndola como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo".

Este concepto sería presentado mediáticamente por Daniel Goleman en 1995 con un libro de gran éxito. En su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) se refiere a la "inteligencia emocional" como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

La inteligencia emocional es la capacidad de:



Las habilidades prácticas que se desprenden de la inteligencia emocional son cinco, y se pueden clasificar en dos áreas:



Como se puede advertir por la amplitud de estas habilidades, la Inteligencia Emocional es útil en tiempos de bonanza, e imprescindible en tiempos difíciles.

El concepto de inteligencia emocional considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud Personal (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación),

Aptitud Social (Empatía y Habilidades Sociales).

La inteligencia emocional, según Goleman "es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Principios de la Inteligencia Emocional:

1.- Recepción: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.

2.- Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.

3.- **Análisis:** **Función** que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.

4.- Emisión: Cualquier forma de **comunicación** o acto creativo, incluso del pensamiento.

5.- **Control:** Función requerida a la totalidad de las **funciones** mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre si. Por ejemplo, es más fácil recibir **datos** si uno esta interesado y motivado, y si el **proceso** de recepción es compatible con las **funciones** cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementaran nuestra Capacidad de recibir información.

De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de procuramiento de información, exige una capacidad para retener (recordar y Asociar) aquello que se ha recibido. La **calidad** de análisis se vera afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información.

La inteligencia emocional se observa como un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social.

Las emociones comportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión.

En el ámbito de la psicología admite la consideración de inteligencia porque es cuantificable: constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.

La inteligencia emocional es, por tanto, un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- capacidad para comprender las emociones.
- capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás.

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos conviene, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que establezcamos separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas.

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re – dirección de Visión, Misión y Valores Personales, Familiares, Profesionales y Ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un **ambiente** de gran incertidumbre, de una **competitividad** que no se había tenido antes, motivada por la **globalización** que impone todo tipo de exigencias a las **organizaciones**, ocasionando **riesgo** a su **personal** a veces sin tomar **conciencia** de el, nuestra **salud física** y emocional, buscando el **Desarrollo** y Talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las **organizaciones**

La inteligencia Emocional en el trabajo:

También Goleman indica que las condiciones intelectuales no son la única garantía de **éxito** en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el **desempeño** y los resultados de todo **líder** y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una **persona** entra en una **Organización** para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan:

Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer,

Segundo, que sepa como hacerlo.

Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un **valor** significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Las competencias emocionales:

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes lideres y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades **técnicas** y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen mas competitivos y necesarios en la **familia**, la **gerencia** y la **sociedad**.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificados en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así un conjunto de Competencias Emocionales Claves, las cuales se indican a continuación:

- **Auto-conciencia:** La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- **Auto-regulación:** La habilidad para controlar y re direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
- **Empatía:** Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- **Socialización:** Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son : desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo

Con relación a la posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del **adiestramiento**, la indicación de Goleman es clara sobre la alarmante proliferación de **cursos** cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

El afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un coach especializado en el seno de **la empresa** u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias.

Goleman sugiere y cree en los **programas** (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto – observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del **comportamiento** y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante.

Todo esto basado en un detallado **diagnóstico** validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir la brecha entre estos dos perfiles.

Las 7 Ss. para aprender gerenciar o manejar estados anímicos y emociones individuales, a fin de alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en **grupos** de acción, es decir, ser competitivo:

1. **Saludable:** Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.
2. **Sereno:** Gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de animo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto – control, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus **relaciones humanas**. Disfruta de la tranquilidad y domina **técnicas** de auto – relajación.
3. **Sincero:** Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la **ética**, **honestidad** y **justicia**. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.
4. **Sencillo:** Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su **valor** y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas.

Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un **clima** de abundancia y prosperidad.

5. Simpático: Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, **discriminación**, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del **clima** de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.
6. Servicial: Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su **familia**, trabajo y vengencia. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.
7. Sinérgico: Cooperar y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus **equipos de trabajo**, tanto en **la familia**, el gremio o la empresa. Se maneja a sí mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar conciencia de la importancia de la **coordinación**, el apoyo, a la humildad para aprender, la visión común, la creatividad y la **libertad** para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

De ello, concluye que la **competitividad** de una persona, depende de su **equilibrio** intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7 Ss. pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros **procesos** diarios.