

**GESTION HUMANA Y  
CAMBIO ORGANIZACIONAL  
2008**

*Lic. Adm. Ana Arreche*

## **0.- GESTION HUMANA EN UN AMBIENTE CAMBIANTE Y DINAMICO**

El área de la Gestión Humana es una de las áreas mas afectadas por los cambios que ocurren en el mundo moderno. El siglo XX propicio la aparición de las tres eras distintas.

La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, impuso un modelo jerárquico, funcional y departamentalización de estructura organizacional, fue la época de las relaciones industriales.

La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, impuso el modelo híbrido, doble y matricial de estructura organizacional. Fue la época de la Administración de los recursos humanos.

La era de la información, de gran cambio e inestabilidad, está imponiendo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional en que prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo. Es la época de gestión de talento humano y con las personas.

En la actualidad, la preocupación de las organizaciones se orienta hacia la globalización, las personas, el usuario, los productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en la gestión humana son intensos y predomina la importancia del capital humano e intelectual.

Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano.

## **1.- MOTIVACIÓN**

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros; por esta razón los administradores deben estar entrenados sobre las teorías de la motivación. La motivación es el resultado de la acción reciproca entre el individuo y los factores del entorno. Por lo tanto los administradores deben hacer uso de técnicas de motivación que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente en la organización que la emplea.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentados. Algunos de ellas son necesidades básicas para los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás el afecto, la generosidad, la realización y a afirmación personal. Estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

### **CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

Es un término genérico que se aplica cuando en el individuo se desarrolla la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ése esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

#### **NECESIDAD:**

- Algo que se requiere.
- Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, las personas pueden ejercer grandes esfuerzos que son contrarios a los intereses de la compañía. Por ejemplo algunos empleados pasan mucho tiempo con amigos en el trabajo, a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Hay un gran esfuerzo, pero éste no tiene efecto sobre la productividad.

### **SATISFACCIÓN:**

Condición que elimina o disminuye la necesidad. Se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. La motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Así, desde el punto de vista administrativo una persona disfruta de una alta satisfacción en su trabajo, pero puede contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa.

**La motivación es el impulso a satisfacer un deseo (obtener un resultado); la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado**

### **INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

¿Cuál es el costo de insatisfacción?

#### **TENSION**

- Alto riesgo
- Gran responsabilidad
- Constante supervisión directa

#### **ALTO COSTOS**

- Productos mal elaborados
- Críticas a las compañías

### **TEORIAS DE LA MOTIVACION**

En la década del 50 se inició el desarrollo de los conceptos motivacionales, se formularon teorías específicas durante ese período, de las cuales haremos referencia a

- Teoría de motivación - higiene. (Herzberg)

Los administradores en funciones usan con regularidad esta teoría y sus terminologías para explicar la motivación de los empleados.

Conforme se satisface sustancialmente cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que, aunque ninguna necesidad pueda satisfacer plenamente, una necesidad que se halla satisfecha en su mayor parte, ya no motiva.

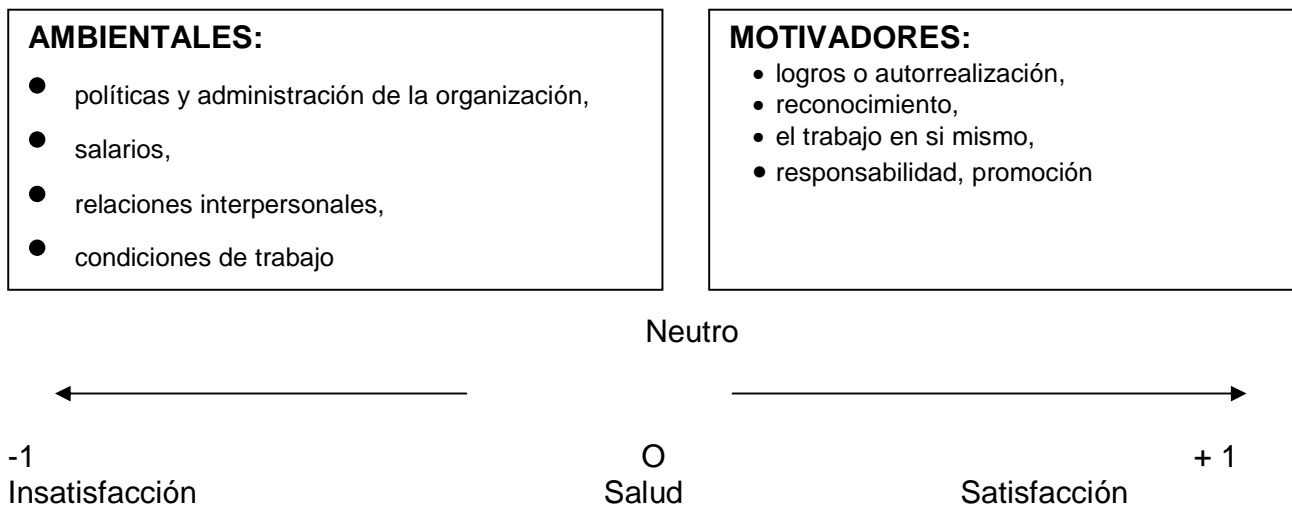
Al estructurar los sistemas recompensa para los empleados, la gerencia debe tomar en cuenta estas necesidades y comprender el punto en que se encuentra esa persona en la jerarquía y enfocarse en la satisfacción de sus necesidades en ese nivel o en los superiores.

## TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACION

Herzberg (1996)

Herzberg investigó la pregunta ¿Qué desea la gente de sus puestos? Le pidió a las personas que describieran aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a su puesto.

### FACTORES



### OTRAS TEORIAS

#### TEORIA DE NECESIDADES MANIFIESTAS

Mc CLELLAND

Las necesidades se adquieren por medio de la interacción del individuo con su medio ambiente.  
Necesidades manifiestas:

a) Necesidades de Logro:

- Quiere hacer bien las cosas sin importar la meta que se busque.
- Desea responsabilidades para encontrar solución a los problemas en la que pueda recibir retroalimentación.

b) Necesidades de Afiliación:

- Deseo de establecer y mantener relaciones amistosas con otras personas, deseo de ser apreciado y aceptado por los demás.

c) Necesidad de Poder:

- Deseo de controlar a otras personas, de influir en su conducta (administradores de grandes organizaciones) y ser individuos influyentes.

## **TEORIAS DEL APRENDIZAJE O REFORZAMIENTO**

LAS CONSECUENCIAS DE UN ACTO DETERMINAN SI ESTE SE REPETIRA.

Es muy probable que la gente lleve a cabo el comportamiento deseado si se les recompensa por hacerlo; estos premios son más efectivos si siguen de inmediato a una respuesta que se desea y es menos factible que se repita un comportamiento que no se recompensa o que se castiga.

REPARTO DE RECOMPENSAS

- Relacionar las recompensas directamente con la conducta esperada.
  - Creatividad
  - Calidad
  - Puntualidad
  - Productividad
- Haga saber a los empleados qué recompensas habrá y qué pueden hacer para obtenerlas.
- Premie la conducta deseada en cuanto ocurra.
- Premie a la gente sólo por lo que ella ha hecho por sí misma.

## **TEORIA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Establece que las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando se aceptan, resultan en un desempeño superior que el que se deriva de metas fáciles.

La intención de trabajar hacia una meta es una fuente importante para la motivación en el empleo. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado la superioridad de metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras.

## **2.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

La premisa principal en la creación de una calidad y un servicio sin fisuras es el conocimiento compartido, el compromiso compartido y la propiedad de los resultados también compartida. Los empleados deben aprender a interpretar cómo los usuarios entienden el valor de determinada experiencia; además deben aprender a pensar en términos de totalidad del proceso de creación de valor, no en una porción localizada de trabajo.

El manejo del espacio en blanco es un emprendimiento colectivo; ninguna persona sola puede hacerse cargo de las fisuras. Conseguir que éstas sean invisibles es un arte que practican los que

saben qué es lo que las genera. En otras palabras, **ejercer el liderazgo es crear el contexto, proporcionar la visión compartida y la causa común, y centrar la atención en la creación de valor.**

## DANIEL GOLEMAN

### INTRODUCCIÓN Y RADAR SOCIAL

A diferencia del CI (Coeficiente Intelectual), que después de la adolescencia se desarrolla muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo. De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de inteligencia emocional en el curso de los años, demuestran que la gente mejora cada vez más esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social. Para designar este crecimiento en la inteligencia emocional, existe una palabra anticuada: **madurez.**

Cada vez son más las organizaciones para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía de gerenciamiento. “Ya no se compete sólo con productos, sino con el buen uso de la gente”. La inteligencia emocional es la premisa subyacente en toda preparación gerencial.

Las organizaciones están reparando en el hecho de que hasta la más costosa de las preparaciones en capacitación, puede fallar, y a menudo es así. Y esta ineptitud se produce en un momento en que la inteligencia emocional de individuos y organizaciones emerge como un ingrediente faltante en la receta de la competitividad.

En momentos de reducción de personal donde las personas que quedan, cargan con más responsabilidades y además son más visibles, se notan más que nunca las aptitudes tales como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo de equipo y el liderazgo.

A medida que cambian las organizaciones, también lo hacen los rasgos necesarios para destacarse, en los noventa han alcanzado una importancia crucial, la formación de equipos y la adaptación al cambio.

El mundo está lleno de hombres y mujeres bien preparados, en otros tiempos promisorios, que se han estancado en sus carreras debido a vacíos cruciales en la inteligencia emocional. Las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto.

Las tres aptitudes más deseadas por las organizaciones son: **la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa.** Es decir que la empatía, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva, la afinidad y la cooperación son las aptitudes más buscadas.

Una de las características de la empatía, que es nuestro radar social, es ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del usuario, a fin de que sea este quien se beneficie.

Esta sensibilidad exige estar dispuesto a interpretar las corrientes políticas y las realidades de una organización ajena.

El mejor enfoque es conocer profundamente las necesidades y los objetivos comerciales del comprador, a fin de colaborar con ese fin.

Se puede apreciar la empatía en una organización que tiene un conocimiento acertado y realista de su propia gente, sus usuarios, sus competidores y el mercado, y de los otros interesados, desde los sindicatos a los accionistas. Poder ver la realidad desde esa perspectiva, percibir como reaccionan ante las acciones de la organización, ofrece una poderosa serie de lecturas para un gerenciamiento efectivo.

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. La capacidad de percibir nace del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Una de las formas que puede adoptar la falta de empatía es tratar a los demás como si fuesen estereotipos y no los individuos únicos que son. Saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro **y responder a ellos.**

Es decir que el requisito previo de la empatía es el conocimiento previo de uno mismo: reconocer las señales de los sentimientos del otro en el propio cuerpo.

Dada las diferencias en el dominio de las habilidades básicas de la conciencia social, también hay diferencias correspondientes en las aptitudes laborales que se basan en la empatía. Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en ella se incluyen:

- 1 **COMPRENDER A LOS DEMÁS.** *Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.*

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- o *Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar.*
- o *Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden*
- o *Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.*

Más allá de la mera supervivencia, la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente. Cuando es importante interpretar con habilidad los sentimientos de una persona, desde las ventas y el asesoramiento hasta la sicoterapia y la medicina, así como en cualquier tipo de liderazgo, la empatía es crucial para la excelencia.

La capacidad de interpretar bien las necesidades del usuario es natural en los mejores jefes de equipos para el desarrollo de producto.

Es esencial escuchar bien, dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar. Es decir que es ir más allá de lo que se dice: hacer preguntas y repetir con palabras propias lo que se ha oído, a fin de asegurarse de haber entendido bien. Escuchar activamente.

Muchas veces la empatía se utiliza como método de manipulación de la gente al hacerles pensar que “es uno de ellos” pero en realidad no se preocupa de sus intereses.

Otras veces es necesario eludir la empatía y esto no es necesariamente malo. En situaciones donde el costo de la empatía parece ser demasiado alto, como cuando se negocian los sueldos, ambas partes pueden verse obligadas a eludir la empatía.

Atemperarla puede ser prudente hasta cierto punto, sobre todo cuando se trata de asignar recursos escasos en una organización.

Otra característica es que, de quienes detentan poco poder, se espera, típicamente que perciban los sentimientos de los poderosos, en cambio los que tienen poder no se sienten tan obligados a la sensibilidad. En otras palabras: la estudiada falta de empatía es una manera de afirmar tácitamente la autoridad.

Es importante dejar claro, que entender el punto de vista ajeno (saber porque el otro siente de determinada manera) no significa inevitablemente adoptarlo. En las organizaciones, entender lo que siente el otro no nos obliga a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles.

## 2 **AYUDAR A LOS DEMAS A DESARROLLARSE.** *Percibir las necesidades de los demás y fomentar su capacidad.*

### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- *Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso.*
- *Ofrecen criticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar*
- *Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.*

Este arte se practica de persona a persona; el núcleo de la instrucción y el perfeccionamiento es el acto de aconsejar. Y la efectividad de esos consejos gira sobre la empatía y la capacidad de centrar la atención sobre los sentimientos propios para compartirlos.

El jefe de toda organización es esencialmente, un maestro. En la actualidad, la gente necesita percibir que es cada vez mas competente; de lo contrario se va de la organización.

¿Cuál es la clave para una instrucción efectiva? Los mentores mas destacados muestran un sincero interés personal por aquellos a quienes orientan, y demuestran empatía y comprensión hacia sus empleados. La confianza es crucial: cuando el instructor despierta poca fe, el consejo no es tomado en cuenta.

Es importante además evaluar sinceramente a tu gente, una buena critica. Hay que hacerles sabe en que pueden y deben mejorar.

Por otra parte, se debe esperar lo mejor de las personas de bajo desempeño, a fin de generar la confianza para revertir esa situación. Esperar lo mejor de alguien puede transformarse en una profecía autocumplidora.

Es posible mejorar el rendimiento de una persona proporcionándole un desafío adecuado, conjuntamente con un voto de confianza.

## 3 **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO.** *Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del usuario.*

### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

- *Entienden las necesidades de los usuarios y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.*
- *Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los usuarios y su fidelidad.*
- *Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.*
- *Comprenden el punto de vista del usuario, y actúan como asesores de confianza.*

Para ayudar a los usuarios, se necesita conocerlos, no es solo hacer un trámite, es identificar las necesidades del usuario y sus preferencias. Muchas veces debemos renunciar a conseguir algo para proteger y preservar la relación. Lo que sienten los usuarios al interactuar con un empleado determina lo que sentirán con respecto a la organización misma. Cada interacción entre la organización y sus usuarios arruina o fortalece la lealtad. La finalidad el comercio no es hacer una atención sino hacer y satisfacer a un usuario.

**4 APROVECHAR LA DIVERSIDAD.** *Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.*  
**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- *Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.*
- *Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.*
- *Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.*
- *Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.*

Los estereotipos negativos pueden perjudicar el desempeño laboral. Para triunfar en un trabajo, la gente necesita sentirse allí a sus anchas, aceptada y valorada; necesita pensar que tiene la habilidad y los recursos interiores necesarios para cumplir y hasta para prosperar. Cuando los estereotipos negativos socavan estos supuestos, dificultan el desempeño.

Es decir que una expectativa de bajo desempeño que, aun si no se expresa, impregna ciertas organizaciones, creando una atmósfera que afecta negativamente la capacidad laboral de una persona.

Mas allá de la tolerancia cero para la intolerancia, la capacidad de aprovechar la diversidad gira en torno a tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos puedan ofrecer.

**5 CONCIENCIA POLITICA.** *Interpretar las corrientes sociales y políticas.*

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- *Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.*
- *Detectan las redes sociales cruciales.*
- *Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los usuarios o competidores.*
- *Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.*

La capacidad e interpretar una situación con objetividad, sin la lente distorsionante de los prejuicios y suposiciones, les permite responder de manera efectiva, y cuanto mas alto sea su puesto en la organización, mas importante resulta esto.

### **3.- GRUPOS**

En las últimas décadas, varios estudios han demostrado que los grupos son más “inteligentes” que los individuos. Es decir: las decisiones grupales son mejores que las de sus miembros más brillantes. Obviamente, los grupos disonantes son la excepción a esta regla.

Los dominios de la Inteligencia Emocional grupal son los mismos que los de la Inteligencia Emocional individual: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y gestión de las relaciones.

La supervivencia de las organizaciones depende, en gran medida, de que sus líderes —en especial, los que ocupan niveles más altos— sean capaces de manejar sus propias emociones en situaciones de cambios abruptos.

Para aumentar la inteligencia emocional de un grupo, **el primer paso es aumentar la autoconciencia:**

Hay que descubrir el estado emocional del equipo e identificar los sentimientos subyacentes en cada uno de sus integrantes. En general, las principales causas de la baja inteligencia emocional de un grupo se relacionan con los hábitos o normas que gobiernan la conducta de la gente. Estas reglas tácitas se incorporan a través de las interacciones cotidianas y constituyen el aprendizaje implícito a escala del grupo. La gente percibe las normas y tiende a ajustar su comportamiento en función de ellas para “encajar” en el equipo.

Uno de los peores errores que pueden cometer los líderes es ignorar esas reglas, y pretender que la fuerza de su liderazgo basta para cambiar el comportamiento de la gente. Por ese camino sólo se generan reacciones negativas y actitudes rebeldes. ¿Qué hacer si las normas son ineficientes? El primer paso es identificarlas. Algunas organizaciones se valen de encuestas para evaluar actitudes, valores y creencias de los empleados, pero por ese medio no logran detectar los sentimientos ni reconocer la compleja red de normas vigentes. Otras firmas utilizan un recurso más efectivo, llamado “dynamic inquiry” (en español, indagación activa), que consiste en una serie de reuniones entre los empleados y los líderes de todos los niveles.

Durante esos encuentros se estimula la discusión abierta y sincera, poniendo atención en descubrir qué siente la gente al trabajar, cuáles son sus aspiraciones, qué cosas funcionan bien en la organización y cuáles no.

**El siguiente paso es desarrollar una “visión ideal”** que, para ser motivadora, debe estar en “sintonía” con las aspiraciones de cada integrante del grupo. Nuevamente, el líder juega un papel primordial en este proceso: despliega su inteligencia emocional para observar e interpretar sutiles indicios acerca de lo que sucede en la organización, e invita a la gente a que reflexione sobre sí misma y sobre la organización en general. Así, la visión ideal podrá ser creada entre todos.

### **Capacidades de Equipo**

Las ventajas comienzan en el plano personal: la gente se siente más satisfecha ya gusto con la combinación de cooperación y mayor autonomía ofrecida por un equipo autodirigidos. Cuando los equipos funcionan bien, delincan el ausentismo y el reemplazo de personal, en tanto la productividad tiende a aumentar.

La ventaja más notoria, su potencial económico.

“Dónde existe un fuerte equipo autodirigido, que tenga en claro su objetivo, altas normas para su producto y un bien sentido de cómo realizar su trabajo, no se ve el miedo ni la incertidumbre que se notan en otras partes de la organización. Los miembros no depositan su confianza sólo en la organización o en sus líderes, sino en sus compañeros de equipo”.

### **El afán de logro en el equipo**

En el núcleo de la construcción de equipos y su liderazgo reside la habilidad de hacer que a todos los miembros de un equipo les encante lo que están haciendo juntos. Este enfoque es una combinación de afán competitivo común, fuertes vínculos sociales y mutua confianza en la capacidad ajena.

Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea que más se adecua a su talento. Tienen una fuerte necesidad de afiliación (les gusta la gente por la gente misma), que los torna más armoniosos, más capaces de manejar los conflictos y ofrecerse mutuo apoyo. Y en vez de buscar poder por puro egoísmo, lo ejercen en interés del grupo: comparte el compromiso con los objetivos grupales.

Hace apenas veinte años, las habilidades de equipo eran marginales, nada que definiera a los líderes sobresalientes. En los años noventa, en cambio estas habilidades son la cualidad que distingue un desempeño estelar. Hacia los años noventa, el trabajo de equipo se convirtió en la aptitud gerencial más valorada, según estudios realizados sobre organizaciones de todo el mundo

La exigencia de habilidades de equipo no hará sino crecer en los años venideros, pues el trabajo girará cada vez más sobre grupos *ad hoc* y organizaciones virtuales, equipos espontáneos que surgirán para disolverse según la necesidad lo indique, y las tareas se tornarán tan complejas que ninguna persona tendrá, por sí sola, los conocimientos necesarios para realizarlas.

### **El valor de los equipos estelares**

Con los grupos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es clave para la excelencia. Desde luego, el intelecto y la pericia tienen su importancia, pero lo que destaca a los equipos estelares tiene mucho que ver con su aptitud emocional.

Tomar decisiones en equipo ofrece una paradoja: por una parte, se supone que cuanto más libre e intenso sea el debate, mejor será la decisión final, por la otra el conflicto abierto puede corroer la capacidad grupal de trabajar en unión.

El análisis de la toma de decisiones por equipos gerenciales demuestra que para tomar decisiones de alta calidad, se requiere contar con personas dotadas de tres cualidades: elevadas facultades cognitivas, diversidad de perspectivas y experiencia.

Pero el intelecto y la experiencia no son suficientes: los miembros necesitan también mezclarse en una interacción saludable, que fomente el debate abierto y riguroso, y el examen crítico de las suposiciones de la gente.

Alcanzar ese nivel de apertura puede ser una cuestión delicada, de fuerte contenido emocional. Un consenso demasiado fácil puede conducir a una decisión de baja calidad mientras que una discusión excesiva termina en falta de unidad y decisión.

*¿qué es lo que permite a un equipo gerencial discutir acaloradamente y aún así terminar con un fuerte consenso?. La presencia de inteligencia emocional.*

*¿y qué descarría al grupo, haciendo que un saludable debate degenerare en guerra declarada? . Que el desacuerdo se exprese como un ataque personal, que el debate se libere al servicio de la política o que una disputa provoque irritación en un miembro del grupo.*

El hallazgo central: si las discusiones se sobrecargan de emoción, se perjudica la calidad de las decisiones.

En suma, existe el camino del medio: los equipos pueden utilizar la batalla intelectual para mejorar la calidad de sus decisiones, siempre que mantengan el debate libre de emotividad capaz de distanciar a algunos miembros, saboteando su compromiso hacia la decisión.

### **Personas aglutinadas**

La capacidad de mantener a un grupo en buen funcionamiento es, por sí sola, un talento valioso. Es casi seguro que en todo grupo efectivo hay cuanto menos una persona dotada de ese talento. Cuanto mayor sea la complejidad de la tarea a realizar, más crucial es el tipo de persona para su éxito.

### **El líder grupal competente**

*El líder designado es algo así como el padre de una familia. Como los padres, los líderes deben asegurarse de que sus actos parezcan justos a todos,; además, deben cuidar de los miembros de su equipo, defendiéndolos dentro de la organización y consiguiéndoles el apoyo práctico que requieran, en presupuesto, personal o tiempo.*

La capacidad de articular una visión convincente, que sirva como fuerza orientadora para el grupo, es quizá la contribución más importante de un buen líder de equipo.

Además de moldear el tono emocional de un equipo, el líder proporciona la coordinación, que constituye el secreto de la cooperación y el consenso. En un caso en que se organizaron grupos sin jefe para resolver un problema difícil, los equipos más efectivos fueron los que desarrollaron espontáneamente una estructura en la que una sola persona orquestaba los esfuerzos de todos, a fin de resolver el problema, con toda la eficiencia posible. Los grupos que operaron sin líder, comunicándose todos con todos, resultaron menos efectivos.

Pero un líder fuerte no actúa como “cerebro” del grupo ni toma decisiones autónomas; antes bien, es un constructor de consenso. En las discusiones encaminadas a tomar una decisión, cuando el líder expresa su opinión demasiado pronto, el grupo genera menos ideas y, por tanto toma decisiones, más deficientes. Pero cuando el líder se contiene, dedicándose principalmente a facilitar los procesos del grupo sin imponer sus puntos de vista, y los reserva para el final de la discusión, el resultado es una decisión superior.

En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran. Esto rige especialmente en los equipos de trabajo autodirigidos, donde el supervisor del grupo no forma parte de él y éste puede actuar con autonomía.

La dinámica de estos grupos era muy diferente en los casos en que estaban directamente dirigidos por un supervisor. En estos equipos más tradicionales, la crítica constructiva de los supervisores tenía un efecto positivo sobre el desempeño. La diferencia en el efecto del control parece girar en torno a la crítica constitutiva: cuando al grupo se le ha encomendado manejarse solo, el mejor intencionado de los supervisores debilita el desempeño del equipo.

### **El equipo y la política organizacional**

Las organizaciones de todo tipo han legado a la conclusión de que el éxito del todo existe orquestar los talentos en equipos que atraviesen los límites tradicionales. Esto se puede considerar como equipos de proyectos *ad hoc* y equipos para planificar, mejorar procesos, desarrollar productos y liquidar problemas. Todos ellos se unifican en torno de una tarea concentrada, con miembros que provienen de diversas partes de la organización.

Estos grupos de funcionamiento transversal son un caso especial, una especie de pseudoequipo donde se mezclan personas que tienen un pie en cada terreno: la base dentro de la organización y el punto de encuentro común como grupo. Debido a que representan diversas partes de la organización, les es posible un mayor impacto y coordinación del que tiene un equipo compartimentalizado. Mientras estos grupos trabajan juntos para el mayor bien de la organización, cada miembro permanece ligado a su punto de origen.

Pero la lealtad exagerada con el punto de origen puede tener efectos desastrosos para el equipo.

*¿cómo puede un equipo cumplir más efectivamente con su función?* Un análisis de tres grupos de ese tipo, permite inferir varias respuestas.

La primera radica en el contexto de la organización: se asignan recursos y poder al mismo grupo y se recompensa a sus miembros según el desempeño del equipo.

Otra, elevar el nivel colectivo de inteligencia emocional. Esto puede requerir que se nombre a alguien "líder de proceso", para que verifique si el trabajo del grupo es un ejemplo de colaboración, respeto mutuo, apertura a las diversas perspectivas, empatía o todas las otras características que elevan el CI de un grupo. Si el proceso está en el buen camino, sus miembros deberían sentir que el trabajo es estimulante y que tiene importancia.

## **4.- ORGANIZACION**

Veremos la organización como un sistema vivo en interacción permanente con el medio y plausible de cambio.

### **CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

- Es la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización (Stoner, 1992)

- Es la estructuración intencionalmente formalizada de funciones y sus relaciones a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos para lograr los objetivos de la organización.
- Crear una estructura con partes integradas, de tal forma que la relación de una y otra esté gobernada por la relación que guarda todo.
- Los administradores al realizar una estructuración formalizada de funciones en una organización están cumpliendo con la función de organizar. Organizar entonces implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz.

**"UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR".**

### **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION**

- Las personas cuando se incorporan en una organización necesitan saber las funciones que van a desempeñar con relación a un equipo o equipos de trabajo que conforman una organización.
- Reúne los recursos en una forma ordenada y arregla a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas.
- Une a los individuos en tareas interrelacionadas.
- Hace que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de objetivos específicos.
- Después de formular los objetivos de una compañía, el administrador debe hacer de la estructura del diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que los objetivos establecidos se implementan a través de la estructura organizacional.

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los administradores puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma eficaz los recursos de la organización.

Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de Organigramas y descripciones de funciones.

### **CULTURA CORPORATIVA**

Es el patrón general, de conductas, valores, creencias, entendimientos y manera de pensar que es compartido por miembros de una organización y que son transmitidos como correctos a los nuevos miembros de una organización. Representa la parte no oficial, que no está escrita y sentimental de la organización.

Todos participan de la cultura, pero la cultura generalmente no se la percibe. Solamente cuando las organizaciones tratan de implementar nuevas estrategias o programas que no concuerdan con las normas de la cultura, básica y valores es cuando se enfrenta cara a cara el poder de la cultura.

Aunque el término "valor" posee muchas acepciones, valor puede definirse como una convicción sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

## **ORGANIZACIÓN FORMAL**

Por organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una organización formalmente organizada; es la que encontramos en los organigramas de las organizaciones.

- Los miembros se identifican y pueden comunicarse entre sí.
- Están dispuestos a actuar y comparten un propósito en común.
- Da una "GUÍA" de la manera en que las actividades deben estar relacionadas.
- Se representa por un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización.

## **ORGANIZACIÓN INFORMAL**

Es lo que no aparece en los organigramas, estos tienden a ocultar, muchas características de la estructura organizacional, en realidad los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales e informales de los individuos que conforman la organización.

- Son relaciones no planeadas que surgen espontáneamente de las actividades e interrelaciones de los miembros de la organización.
- Política interna basada en el intercambio de favores, poder y conflictos que afecta las operaciones de la organización.

## **EL ICEBERG ORGANIZACIONAL**

### **Aspectos informales (Cubiertos) Surgen de la cultura organizacional**

- **Actitudes**
- **Valores**
- **Sentimientos**
- **Interacciones**
- **Normas grupales**

### **Aspectos Formales:(Observables)**

- **Objetivos**
- **Tecnología**
- **Estructura**
- **Habilidades y Capacidades**

## **5.- LIDERAZGO.**

### **DEFINICION DE LIDERAZGO**

Es influencia, esto es, el arte o proceso de dirigir e influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

LIDERES son aquellos que son capaces de influir en otros y poseen capacidad administrativa.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.

Dado los desafíos que presentan el cambiante entorno actual, muchas organizaciones están buscando la excelencia en los administradores que también tienen habilidades de liderazgo. Como resultado, cualquiera que aspira a ser un administrador eficaz, también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar sus habilidades de liderazgo.

### **Liderazgo y administración no son los mismos conceptos**

*En realidad una persona puede ser un administrador efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, pero carecen de la habilidades motivacionales de un líder.*

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. si se entiende la motivación, se apreciará mejor que desea la gente y la razón de sus acciones. Los individuos tienden a seguir a quienes en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados.

Por ellos, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

*Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonar: se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.*

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá.

Los líderes deben influir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los usuarios.

### **Karl Albrecht**

Los servicios que provee el estado no tienen porque verse exentos de calidad. Estos organismos pueden y deberían funcionar como una organización, brindando condiciones por las que el usuario se sienta atraído.

Son varias las actividades que realiza el gobierno en las que se podrían aplicar principios de calidad, servicio y orientación.

Ya hay algunos países que han aplicado las teorías de Karl Albrecht. Un ejemplo lo constituye la **aduana de Australia**: "comprendimos que nuestro objetivo en la verificación de pasajeros en los

aeropuertos no era tratar de mantener a la gente alejada de nuestro país, sino ayudarlos a ingresar o a salir con la mayor rapidez y facilidad posibles. Casi todos los que pisan nuestros aeropuertos tienen todo el derecho a estar allí. Son muy pocos los que tenemos que identificar y mantener alejados. ¿Por qué entonces incomodarlos a todos para poder detener a los pocos que no podrían entrar?”

Las nuevas organizaciones funcionan basándose más en la cultura que en la coacción, más por motivación que por órdenes, más por valores compartidos que por pautas. Actualmente, las pautas son herramientas para la excelencia y no fines en sí mismas.

Aunque usted no tenga un contacto directo con los usuarios, tiene sus propios usuarios: las personas dentro de la organización que necesitan de su ayuda para realizar sus tareas.

## 6.- CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es cualquier alteración o modificación que sufra el sistema de organización con miras a cumplir más eficiente y efectivamente los objetivos.

### Actitud de las organizaciones



Managing the Strategic Challenge of Change

## ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es el que crea el valor, por lo que se lo debe administrar. Administrar conocimiento como un bien, genera una nueva forma de administrar las organizaciones.

## ¿CÓMO ADMINISTRAR EL CONOCIMIENTO?

- **DISEÑANDO SISTEMAS:**  
Para promover la generación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados.
- **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**  
Debe apoyar el aprendizaje y la generación de conocimiento, creando redes para el intercambio continuo de información interna y externa.
- **LA CULTURA:**  
De una organización debe permitir al personal: intentar, fallar, aprender y tratar de nuevo. Debe adoptarse la experimentación y la innovación como parte de sus principales valores.
- **CREAR UN GENUINO INTERES POR LA INVESTIGACIÓN.**

## ¿CÓMO PROMOVER LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS?

- Proporcionar herramientas al personal para mejorar su creatividad, para resolver problemas, cursos de motivación, etc.
- Desarrollar caminos formales para su aplicación:
  - Equipos de mejorar continua
  - Grupos de trabajo por proyecto.
  - Reuniones de expertos
  - Buzón de sugerencias.
  - Aumento de área de influencia para tomar decisiones.
  - Sistemas expertos en redes para intercambio de información y conocimientos.

## ORGANIZACIÓN INTELIGENTES

Estructuras pequeñas: adaptables y medibles, que responden a cambios rápidos en la demanda del mercado. Trabajo en equipo funcionando en red (redequipos)

- **Centralización-Descentralización:**  
Información centralizada electrónicamente a tiempo real y con fluidez a todos los miembros de la organización. Toma de decisiones descentralizada a las estructuras más simples para lograr una respuesta más rápida. Las oficinas centrales y el personal funcional debe desaparecer.
- La unidad funcional serán los equipos autodirigidos; los cuales se formarán alrededor de un organización/usuario o de un proceso completo.
- Los miembros de los equipos autodirigidos se evaluarán con base en: resultados obtenidos, capacidad para trabajar en equipos, compromisos para aprender, y aplicar conocimientos.
- Toda la organización tiene que estar interconectada electrónicamente a tiempo real.
- Areas staff y de apoyo técnico independientes y autofinanciables.
- Actualización del inventario de habilidades, capacidades y especialización del personal.
- La cultura de la organización debe promover la innovación.

## GENERAR INSTRUMENTOS PARA EL CAMBIO

Entonces, está bien el corto plazo, pero se debe mirar el corto plazo desde el largo plazo, y entonces generar los instrumentos de cambio para ese largo plazo.

La Transformación del Estado se integra en esta concepción. Esta concepción va a permitir definir un perfil de especialización del país y una inserción internacional diversificada.

¿Qué es una “profesión”? En lenguaje común, el término se refiere a una ocupación que requiere un alto grado de destrezas y competencias técnicas. Sin embargo, una definición más tradicional también abarca el dominio de un conjunto sistemático y abstracto de conocimientos y una orientación primordial hacia el servicio ético a la sociedad.

El monopolio de la creatividad no existe. La creatividad es un recurso virtualmente ilimitado: todo ser humano tiene potencial creativo que se puede aplicar a fines valiosos. El número de personas que hacen labor creativa –los científicos, ingenieros, tecnólogos, artistas y los diversos profesionales de otros campos que constituyen la “clase creativa”– aumentó mucho en el siglo pasado. En 1900, menos de 10% de los trabajadores estadounidenses hacía labor creativa.

En 1980, esa cifra era de 15%. Pero en 2000, la clase creativa incluía casi un tercio de la fuerza laboral. El sector creativo representa cerca de la mitad de todo el ingreso por sueldos y salarios en EE.UU. –US\$ 1,7 billones (millón de millones), es decir, tanto como los sectores industrial y de servicios combinados. Imagine cuánta riqueza podría generarse si también se aprovecharan las capacidades creativas de los dos tercios restantes de la fuerza laboral.

Estados Unidos, aunque mantiene una ventaja a este respecto, está lejos de ser invencible. Su posición es más débil de lo que se piensa.

Durante la mayor parte de la historia, la riqueza provino de la dotación de los recursos naturales de un lugar.

Pero ahora el recurso económico clave, la gente creativa, es sumamente móvil y gravita hacia lugares que tienen ciertas condiciones. Para lograr crecimiento, una región debe tener lo que se **llama las tres T: tecnología, talento y tolerancia.**

En el discurso de graduación de una de las promociones de los MBA de ESDEN, en los años '90, un disertante habló de las distintas velocidades que concurren en los procesos de cambio, sosteniendo que la más lenta es la del cambio mental y por ello en la que los gerentes deberían invertir más. Desde entonces utilizo su argumento. ¿Cuánto tiempo dedicamos a influir en el cambio mental de nuestro equipo?

Tenemos que seleccionar a los mejores para la organización, pero eso no nos exime, de estar permanentemente en esa tarea de la influencia, porque en muy poco tiempo no serán los mejores si no hemos sabido mantenerlos vigentes a través de la tensión de influirles para que se desarrollen.

Competimos en la ejecución y ya no lo hacemos con “mano de obra”, usamos poco las manos y no son tantas las “obras”, hoy competimos con “corazones de servicio” y los directivos líderes, por más que quisieran que fuera de otra forma no invertirán mejor su tiempo directivo que en estar pendiente que los latidos de esos corazones tengan el ritmo del proyecto, se emocionen por la misma mística y estén disponibles para bombear la energía que requiere este mundo de cambios.

Hoy a los gerentes no sólo se les paga por trabajar y hacer trabajar, se les paga por enseñar, por hacer que otros aprendan y por aprender ellos mismos.

## **BIBLIOGRAFIA**

Stoner, James y Freeman. 1994. Administración 5ta. Edición Ed. Prentice Hall

Chiavenatto, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración MC Graw Hill, México Cuarta edición, 1995

Chiavenatto, I. Gestión del Talento Humano

Covey, Stephen R. El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza.

Kotler, John P. El líder del cambio.

Ivancevich – Konopaske – Matteson . Comportamiento Organizacional. 7ª. Edición. Mc Graw Hill.

Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje. 2007.