



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# El rol del líder en el desarrollo del hombre en el ámbito del trabajo: la personalización

Schifis, Pamela

2015

Cita APA: Schifis, P. (2015). El rol del líder en el desarrollo del hombre en el ámbito del trabajo: la personalización.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

## **MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

TESIS: *“El rol del líder en el desarrollo del hombre en el ámbito del trabajo: La Personalización”*



**Alumna:** Pamela Schifis  
Email: [pamelaschifis@yahoo.com.ar](mailto:pamelaschifis@yahoo.com.ar)  
Celular: 11 5972 5849  
Firma:

**Tutor:** Miguel Angel Punte  
Email: [puntemiguelangel@gmail.com](mailto:puntemiguelangel@gmail.com)  
Celular: 114412 1849  
Firma:

**Buenos Aires, Julio 2015**

"Creer significa liberar en sí mismo lo indestructible o mejor:  
liberarse o mejor aún: ser indestructible o mejor aún: **ser**"

Franz Kafka

## Agradecimientos

Gracias a mi familia, *Luis*, mi amor, compañero de vida y amigo y mis hijas, *Jazmín* y *Sabrina*. Por el amor, paciencia, apoyo y colaboración durante todos los años de estudio y, en particular, durante los meses en los que trabajé en este proyecto. Son quiénes me demuestran, día a día, que cuando se desea algo con el corazón, haremos lo imposible por conseguirlo.

Gracias por tanto. Esto no es mío, es nuestro.

Agradezco a mis papás, *Alicia* y *Hugo* y a mis cuatro hermanos, *Fer*, *Caro*, *Martín* y *Camí*, con nuestras similitudes y diferencias, por apoyarme en cada paso y tener la certeza de poder contar con ellos siempre.

Agradezco a mis *AMIGOS*, los que quieren con el alma, que estuvieron, están y estarán siempre al lado mío, creciendo juntos y, en especial, a dos amigas maravillosas, *Ani* y *Marta*, les agradezco su infinita paciencia, su apoyo incondicional, su profesionalismo y la confianza depositada.

Y a todos aquellos que, por alguna razón, forman parte de mi vida, gracias por el interés que me demuestran con cada pequeño gesto porque, de una manera u otra, también contribuyeron con este logro.

A mi tutor, Miguel Punte, por permitirme ser parte de su equipo docente y compartir ese proyecto, donde la búsqueda es ayudar a construir seres humanos, desde el aporte que podemos darles.

Gracias por todos los aprendizajes, son los que dieron forma a este proyecto e hicieron posible se hiciera realidad.

A la *Universidad de Buenos Aires*; por abrirme las puertas, permitirme aprender tantas cosas y por ser el espacio, en dónde me he cruzado con personas muy significativas en mi vida.

## Índice de contenidos

Prólogo	6
Parte I. Planteamiento del problema	7
1.1. Problema de Investigación	8
1.2. Objetivos	8
1.3. Justificación y viabilidad del Proyecto	9
1.4. Antecedentes/Estado del Arte	10
Parte II: Marco Teórico.	11
Introducción	12
2.1. Capítulo I. Persona y Organización. El personal como recurso y como persona	14
2.1.1. Organización y persona	14
2.1.2. El ser humano en tanto persona	16
2.1.2.1. El pensamiento antiguo	16
2.1.2.2. La modernidad	18
2.1.2.3. Del idealismo al existencialismo	21
2.1.2.4. La ética personalista	25
2.1.3. El personal como recurso de la organización	31
2.2. Capítulo II. El líder como responsable de la contribución real del personal	37
2.2.1. Organización y finalidad	39
2.2.2. Gestión y efectividad laboral	43
2.2.2.1. La Gestión adecuada	48
2.2.3. La participación gestional	51
2.2.4. La gestión del líder: el desafío del equilibrio	59
2.3. Capítulo III. El líder como responsable de crear un contexto laboral respetuoso del personal como persona	69
2.3.1. La base de la legitimidad	70
2.3.1.1. Decencia laboral	70

2.3.1.2. Respeto laboral	74
2.3.1.3. Personalización laboral	77
2.3.1.3.1. nexos con el concepto de Persona	78
2.3.1.3.2. Enfoque motivacional	78
2.3.1.3.3. Participación gestional: la clave de la personalización laboral	92
2.4. Capítulo IV. El líder. De la autoridad a la participación gestional	99
2.4.1. La figura del líder	101
2.4.2. La crisis del actual modelo de gestión y su impacto en el perfil del líder	105
2.4.3. El líder “coach” y las competencias organizacionales	109
2.4.3.1. Competencia del “observador”	112
2.4.3.2. Competencia de la “escucha”	117
2.4.3.3. Competencia en el manejo de los “juicios”	126
2.5. Capítulo V. Hipótesis	138
Parte III: Marco Metodológico	139
3.1. Alcance/Diseño de investigación	140
3.2. Fuente de datos	140
3.3. Población ó Muestra y Unidades de análisis	140
3.4. Instrumentos de recolección de datos	141
Parte IV: Análisis de resultados	143
4.1. Resultados obtenidos	144
4.1.1. Encuesta de Legitimidad (Anexo 1)	144
4.1.1.1. Resultados del procesamiento de las Encuestas	145
4.1.1.2. Tabulación de encuestas	148
4.1.2. Entrevistas: Caso aplicado – (Anexo 2)	148
4.1.2.1. Resultados obtenidos	149
4.1.2.2. Conclusiones de las entrevistas	150
Parte V: Conclusiones finales	151

Parte VI: Bibliografía	155
Parte VII: Anexos	161
7.1. Encuesta de Legitimidad – Anexo 1	162
7.2. Entrevistas Caso aplicado – Anexo 2	169 -186

## Prólogo

El presente trabajo tiene una íntima correlación con el desarrollo de la materia Administración de Personal III dictada por el Prof. Miguel Punte<sup>1</sup>, Director de esta tesis.

El aprendizaje resultante de mi experiencia de participar en esta cátedra, es uno de los motores para el desarrollo de este trabajo que versa *sobre “el rol del líder en el desarrollo del hombre como persona en el ámbito del trabajo: La Personalización”*, basándome en el Capítulo 5 del programa de la materia antes mencionada: La gestión del comportamiento laboral.

*5.1. El trabajador como actor de la Organización. Valor Objetivo y Subjetivo del trabajo Humano.*

*5.2. La efectividad de la Gestión de Comportamiento Laboral: La contribución laboral como objetivo final. Los indicadores de la Efectividad Laboral a nivel individual, grupal, de productividad laboral, y de legitimidad en el trabajo del personal.*

*5.3. La Legitimidad de la Gestión de Comportamiento Laboral: Decencia, Respeto, y Personalización Laboral. La participación gestional como eje de la personalización laboral. Encuesta de Legitimidad Laboral.*

Otro vector relacionado con este trabajo, es uno de los objetivos que se propone la Maestría de Recursos Humanos de la *Universidad de Buenos Aires*, donde define:

*“Formar expertos en Recursos Humanos, con una visión exigente, integral y moderna en la gestión del planeamiento, administración y control de los recursos humanos, del comportamiento humano en las organizaciones y de las necesidades de estos entes sociales en cuanto a dichos recursos”<sup>2</sup>.*

En este sentido, se destaca para nuestro propósito, uno de los perfiles obtenidos como egresados de esta Maestría es: "la preocupación por la salud y el bienestar de las personas en el trabajo".

---

<sup>1</sup> Punte, Miguel. Prof. Titular de Administración de Personal III, Licenciatura en Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA

<sup>2</sup> Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.



## **Parte I**

# **Planteamiento del problema**

## 1.1. Problema de Investigación

---

¿Cómo incide el rol del líder en el desarrollo del hombre como persona en el ámbito del trabajo?

### Otros interrogantes:

- ¿Por qué es necesario ocuparse del desarrollo de la persona como persona en el ámbito laboral? ¿Cuál es la diferencia entre el recurso humano y el resto de los recursos que conduce el líder?
- ¿Por qué es importante que el líder asuma la responsabilidad del desarrollo del hombre en su lugar de trabajo?
- ¿Qué grado de conocimiento tienen los líderes sobre la Personalización?
- ¿Cuál debería ser el impacto del líder en el desarrollo del hombre en el trabajo?
- ¿Cómo puede lograrse la Personalización?

## 1.2. Objetivos

---

### Objetivo General:

- Determinar en qué manera incide el rol del líder en el desarrollo de la personalización de la persona en el ámbito del trabajo

### Objetivos específicos:

1. Describir la importancia de preocuparse por el desarrollo del hombre como persona en el ámbito del trabajo
2. Caracterizar las diferencias entre recurso humano y el resto de los recursos.
3. Identificar en qué medida influye el rol del líder en el desarrollo del hombre como persona en el ámbito del trabajo
4. Conocer qué prácticas llevan a cabo hoy los líderes de las organizaciones analizadas

5. Describir la forma de lograr la participación gestional, a través de los cuáles se puede personalizar a la persona
6. Caracterizar al líder que realmente personaliza a las personas dentro del ámbito del trabajo
7. Demostrar la factibilidad de una gestión respetuosa de la dignidad humana.
8. Caracterizar las variables claves que existen en un contexto laboral respetuoso del personal como persona

### **1.3. Justificación y viabilidad del Proyecto:**

---

La urgencia de consolidar como primer escalón de la **Gestión Laboral** el logro de un nivel de **Trabajo Decente**, acotando la precariedad del vínculo, y promoviendo una compensación válida legal y contractualmente, un ambiente no denigrante, y condiciones que garanticen la salud laboral y seguridad del personal; no debe hacernos perder de vista el desafío superior y ético, de encontrar nuevas formas de legitimar integralmente este mismo trabajo diseñando vínculos y procesos de gestión que permitan el desarrollo más pleno del hombre como tal al realizarlo (**Personalización del Trabajo**).

El objetivo final de la Gestión Laboral es lograr un equilibrio entre la **Efectividad (Contribución)** del trabajo como responsabilidad ética de cada trabajador hacia los derechos de los otros actores sociales (estado, sociedad, comunidad, cliente, proveedor, management, y aportadores del capital); y la **Legitimidad** más plena posible del mismo trabajo creando condiciones por parte de estos otros actores, que no solo no afecten al trabajador (**Trabajo Decente**), sino que provean un espacio para su mayor desarrollo personal posible al realizarlo, asumiendo sin idealismos las limitaciones que imponen las tareas concretas, y la inevitable convivencia en la gestión diaria con el conflicto de intereses existente entre las partes (**Trabajo Personalizante**).

Es importante que el líder *asuma la responsabilidad del desarrollo del hombre en el ámbito del trabajo*. Dicha responsabilidad intrínseca, implicará lograr la mayor personalización posible, dentro del marco de un piso legal

mínimo y con un techo ético moral infinito que estará determinado por valores.

La propuesta de este trabajo es demostrar la factibilidad de una gestión respetuosa de la dignidad humana, a través del liderazgo de su jefe.

#### **1.4. Antecedentes/Estado del Arte:**

---

Hasta el momento no he encontrado una investigación o literatura que se aboque específicamente al tema de investigación.

Si he encontrado literatura e investigaciones sobre la importancia del desarrollo del hombre como actor social y la caracterización del tipo de líder que debe garantizar, con su accionar, brindar el espacio y las herramientas para que suceda.

Por este motivo, esta investigación quiere demostrar que el desafío de las organizaciones, a través de sus líderes, es profundizar el Respeto Laboral y la Participación Gestional de todo su personal, promoviendo así, una mayor contribución de éstos, a través de su trabajo, al bienestar de todos los otros Actores Sociales (Efectividad de la Gestión Laboral) y un desarrollo más pleno de cada Persona en la realización de su propio trabajo (Legitimidad de la Gestión Laboral).

## **Parte II: Marco Teórico**

## Introducción

---

En el primer capítulo, se intenta ver la relación que existe entre la organización y las personas, explicando quiénes son todas “las personas” que interactúan con ella. Seguidamente, nos preguntamos, ¿Qué sucede cuando una organización toma una persona como recurso? Y ¿Cómo combinamos ser recurso y ser persona? Para dar respuesta a estos interrogantes, se propone una reflexión sobre qué quiere decir “ser persona”.

Luego, se analiza la problemática que se origina cuando se inserta a la persona en la organización, donde se desprenden las dos grandes temáticas de este trabajo que son, básicamente, cómo lograr la contribución con responsabilidad hacia los otros actores sociales y cómo lograr el marco de respeto como persona.

Se define el “comportamiento organizacional” a la integración de todos los actores sociales. En este trabajo se focaliza en la integración del recurso, la persona como recurso humano de la organización, que es lo que llamamos “comportamiento laboral”.

El enfoque a abordar será desde el rol del líder, entendiendo como tal, toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización.

En el capítulo II, analizaremos la gestión desde el punto de vista de la efectividad. Eso va a implicar, desde el punto de vista del líder, preguntarse: ¿Cómo el líder lleva adelante la gestión de RRHH para lograr la efectividad? Sabiendo que lo que busca es que la persona pueda hacer el aporte laboral requerido por la organización.

¿Cuáles son las responsabilidades principales que tiene el líder en la gestión de esas personas, desde el punto de vista de su contribución laboral? ¿Cómo el líder promueve la gestión estratégica de su grupo de trabajo?. Concretamente, ¿qué es lo que tiene que lograr hacer él y qué tiene que lograr que haga la gente?

El líder es responsable de la contribución del personal, por lo que debe lograr que su grupo asuma la responsabilidad de la gestión estratégica y la gestión operativa. Esto significa el crear una visión compartida, en el ciclo de la gestión estratégica y, luego, una participación operativa a nivel de todo el grupo, en el ciclo de la gestión operativa. Es importante que el líder lleve adelante una gestión adecuada y que, simultáneamente, la realice con su personal. A esto lo definimos como la "participación gestional".

A su vez, un tema importante es el hecho de que el líder le brinde todo el soporte herramental que debe tener la persona para poder gestionar.

En el capítulo III, analizaremos la otra gran responsabilidad que tiene el líder. Esto es, ¿qué tiene que hacer el líder para llevar adelante la gestión, desde el punto de vista de la legitimidad, del respeto como persona?

Ahora bien, puesto que es durante la gestión misma que se pone a prueba si las condiciones de legitimidad laboral están siendo respetadas y aplicadas, el análisis de las variables de la "efectividad" (contribución y alineación) nos fue conduciendo paulatinamente hacia el estudio de la "legitimidad" y sus variables, que desarrollaremos detalladamente en el presente capítulo. Comenzaremos entonces por un análisis de la decencia laboral, luego explicaremos en qué consiste el respeto laboral, y finalizaremos el capítulo con el tema de la integración adecuada de la persona a la organización, por medio de la "motivación" o, como preferimos denominarla, la "personalización". Este será finalmente el núcleo teórico de nuestro trabajo, ya que profundiza el tipo de vínculo que se establece entre la persona y la organización laboral, vínculo mediatizado por la figura del líder, que será el objeto del capítulo IV.

El cuarto capítulo, inicia con una introducción a la figura del líder, deteniéndonos sobre las cualidades y características que hacen al ejercicio de su función, a saber, al liderazgo. Por último, mostraremos a partir de todo lo desarrollado en el transcurso de este trabajo, la necesidad de un nuevo líder, un líder "coach", cuyas competencias de liderazgo tendrán que ser nuevamente definidas y adaptadas al mundo de trabajo actual. El líder que necesitamos para que sea capaz de llevar adelante la gestión.

## Capítulo I: Persona y Organización. El personal como recurso y como persona

---

### 2.1.1. Organización y Persona

---

En la ciencia que estudia las relaciones del trabajo, destaca como uno de los conceptos fundamentales el de la "organización". En términos generales, se entiende por organización una "entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo" (*Significados 2013-2015: "organización"*).

Según esta primera definición, se trata de un sistema dentro del cual cooperan personas con el fin de lograr conjuntamente un fin determinado. Estas personas son actores internos y externos, como ser los iniciadores de la organización, el manager, el cliente, los proveedores, los sindicatos, e incluso la comunidad, la sociedad y el Estado. Todos ellos configuran la organización. Para ello es necesario que las personas se comuniquen entre sí, que se asignen diferentes tareas y que se comprometan a realizarlas, contando para este propósito con diferentes recursos que deberán ser administrados. Estos recursos pueden ser naturales, tecnológicos, económicos, así como también humanos.

Si bien parece evidente que la manera en la cual se administran los recursos humanos no será la misma que aquella en la cual se administran meros recursos materiales, esta diferencia entre lo humano y lo material debería ser el pilar de toda organización laboral y la base sobre la cual actuará todo aquel que tenga una función de liderazgo dentro de la organización.

Es por ello que en definiciones más elaboradas del concepto de organización en el ámbito empresarial, el "recurso humano" juega un papel preponderante y está puesto de relieve con la debida insistencia. Así, por ejemplo, Idalberto Chiavenato (1999) en su libro *Administración de recursos*



*humanos*, destaca la definición de "organización" elaborada por Douglas Murray McGregor (1975), uno de los fundadores de la teoría moderna de la administración:

La organización empresarial es un sistema sociotécnico que no sólo es un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, máquinas y procesos, sino también una organización de personas que aplica varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema (McGregor 1975: 212, citado en Chiavenato 1999: 20).

Las personas que trabajan dentro de la organización, así como las relaciones que se establecen entre ellas, no son un mero componente del sistema, del que se puede prescindir, sino que constituyen una "propiedad intrínseca", esto es, algo que no puede faltar, y que determina la definición misma de organización.

Ahora bien, ¿en qué consiste exactamente este recurso humano? ¿Qué es lo que hace de este recurso algo especial, que exige ser considerado y administrado de una manera diferente a la de otros recursos? ¿Qué significa, en definitiva, ser una persona (que siente, que piensa, que tiene voluntad), y no ser una cosa? ¿Y qué importancia tiene la interacción de las personas entre sí, es decir, las relaciones humanas, tanto para la persona misma y su desarrollo, como para el funcionamiento de la organización? Es imprescindible resolver primero estas preguntas introductorias sobre la persona, para poder entender cómo funciona realmente una organización laboral.

Comenzaremos entonces este primer capítulo desarrollando el concepto de persona en general, a partir de un enfoque filosófico y antropológico que nos llevará a situar el marco teórico de nuestro trabajo en la ética personalista. Una vez esclarecida la especificidad del ser humano comprendido como persona y establecida la normatividad que se desprende de este concepto, nos abocaremos a una comprensión más específica de la persona como actor social dentro del ámbito del trabajo, en especial en el ámbito de las

organizaciones laborales: el ser humano será analizado no ya en términos generales, sino como un ser que trabaja y produce, y que, al asumir responsabilidades y desplegar sus capacidades, es capaz de desarrollarse en tanto persona.

## **2.1.2. El ser humano en tanto persona**

---

### **2.1.2.1. El pensamiento antiguo**

---

La pregunta por la esencia del ser humano ha sido central desde los comienzos de la filosofía occidental en Grecia. Sócrates (470-399 a.C.), que es considerado el padre de la filosofía como modo de pensamiento racional, desvía la atención de los problemas relacionados al origen del mundo y se interesa particularmente por la definición universal del hombre y su lugar en el cosmos (Cf. Carpio 1988: 60). En sus incesantes preguntas intenta acceder al concepto de hombre, a aquello que todos los hombres tienen en común, más allá de los individuos particulares (Cf. Carpio 1988: 71).

Fue Platón (429-348 a.C.), su discípulo, quien puso en escena aquellos diálogos del maestro, y que estableció por primera vez la distinción entre el cuerpo y el alma para definir al hombre. En esta primera separación entre lo material y lo espiritual, la parte más elevada del hombre la constituye el alma, que existiría antes de entrar en el cuerpo, y que es la que tiene la capacidad de pensar y conocer. Para Platón, la esencia del ser humano no reside en su individualidad, sino en aquello que tiene en común con todos los otros hombres, a saber, el hecho de participar de una idea universal, la "Idea de hombre". Cada hombre es una copia de la "Idea de hombre", y esta esencia, esto que hace de todos los hombres particulares un "hombre", a diferencia de otras cosas, debe ser comprendida independientemente de la existencia de los hombres concretos (Cf. Carpio 1988:102).

Con Aristóteles (384-322 a.C.), quien fue a su vez discípulo de Platón, comienza a comprenderse al ser humano como un compuesto de forma y de materia, igual que Platón, salvo que estas dos partes no pueden existir ya de manera separada, sino que sólo pueden darse y comprenderse en el hombre concreto, real, es decir en la unión del cuerpo y del alma, y no ya en una idea universal, independiente de la materia (Cf. Carpio 1988: 120). Este paso anti-platónico es fundamental en la historia del concepto de hombre, porque comienza a surgir lentamente el tema de la individualidad, fundamental para comprender el concepto de "persona", que es el que nos interesa a los fines de este trabajo.

Al mismo tiempo, Aristóteles es el primer filósofo en definir al hombre no sólo como un animal racional, sino también como un animal social. Esto significa que la relación fundamental del hombre con sus congéneres, vale decir su estatuto social como inherente a su propia naturaleza, fue puesto en evidencia ya en la Antigüedad. El hombre se define no sólo por su intelecto y su capacidad de pensar, sino además por su capacidad de comunicar con los otros a través del lenguaje y por su vínculo con la sociedad, dentro de la cual, solamente, podrá desarrollarse plenamente. Es más, la palabra, el discurso, tienen como finalidad el desarrollo del hombre como tal. Un hombre viviendo solo en una isla, no sería un verdadero hombre. Solo la relación con los demás puede llevar al ser humano a convertirse en un verdadero ser humano (Cf. González Barredo 2012: s/p).

Destacan entonces ya dos características que serán fundamentales para nuestra propia concepción de la persona en el ámbito del trabajo: el ser racional y el ser social. El pensamiento ordenado, la capacidad de poner en marcha determinadas acciones para lograr un objetivo propuesto y, sobre todo, la necesidad de interactuar y de comunicar en el marco de un grupo social, para lograrlo. Asimismo, en tanto el hombre comunica y colabora con los demás, despliega sus capacidades individuales y desarrolla su propia persona.

Así y todo, la filosofía griega está lejos de comprender al individuo como lo hacemos nosotros en la época contemporánea, ya que su visión del hombre

está aún ligada a la comprensión del universo como un todo organizado y armónico, el cosmos, y depende por completo de éste. El tema de la persona como un individuo libre capaz de tomar sus propias decisiones y de definirse a sí mismo a partir de sus acciones no puede entenderse desde esta concepción del hombre como parte de un universo cerrado. Es necesario ponerse en la perspectiva de un universo abierto, con infinitas posibilidades, e introducir el tema del sujeto autosuficiente, dotado de voluntad y libertad, que son todos conceptos propiamente modernos. Sólo en un mundo donde no todo está determinado y establecido de antemano, donde no todo depende de la naturaleza, del cosmos o de la voluntad de Dios, puede haber libertad, es decir, puede haber una elección personal y una responsabilidad respecto de lo que se ha elegido.

### **2.1.2.2. La modernidad**

---

Es cierto que ya se perfila el tema de la persona como sujeto individual, libre y digno de respeto en algunos filósofos romanos y cristianos; se habla, por ejemplo, de Cicerón (107-44 a.C.) y de su aporte a la dignidad humana en su teoría de la justicia, o de Boecio (480-524), quien en su célebre definición de la persona como "sustancia individual de naturaleza racional" da a entender que antes de ser un ser social, el hombre es una persona libre, con capacidad de reflexionar y de decidir sobre sus actos (Cf. *Definición* 2008-2015, "persona").

También constituyen un eslabón importante los filósofos humanistas del Renacimiento, que sitúan al hombre en el centro del mundo, introduciendo así una nueva cosmovisión que se opondrá al teocentrismo que predominó durante toda la Edad Media y que otorgará al hombre y sus creaciones (artísticas, intelectuales, científicas) una valoración especial. Sin embargo, se considera al filósofo francés René Descartes (1596-1650) como el verdadero descubridor del sujeto racional y de la voluntad libre, y al filósofo alemán Emmanuel Kant (1724-1804) como el máximo teórico de la persona y de su dignidad moral.

Descartes afirmó que lo propio del ser humano es su capacidad de pensar sin presupuestos, y de llegar por sí mismo, con el sólo uso de la razón, al conocimiento. Este primer acto de libertad (puedo pensar sin que nada me obligue a hacerlo, ni me indique las respuestas), marca lo que será la voluntad humana. Con el descubrimiento de su existencia independiente, que se afirma en el acto mismo de pensar ("pienso, luego existo"), el hombre es considerado por primera vez un verdadero sujeto, esto es, un fundamento que no necesita de otra cosa para existir, más allá de su propia razón (Cf. Carpio 1988: 171).

El único problema es que la razón humana es limitada (a diferencia de la razón de Dios), mientras que la voluntad del hombre es ilimitada (al igual que la de Dios). Entonces se produce un desfase entre la razón y la voluntad. La mejor forma de libertad, para Descartes, se daría entonces cuando la voluntad infinita sólo se limita a seguir lo que la razón le indica, y que no intente ir más allá de lo que puede conocer por medio de la razón, si no quiere cometer errores (Cf. Margot/Leal Granobles 2008: 36). Ser libre no es entonces hacer lo que a uno se le antoje, sino tener la libertad de seguir a su propia razón y someterse voluntariamente a ella, es decir, autodeterminarse.

Resumiendo, la libertad de Descartes es una:

Libertad del pensamiento, del pensar libre. Pero esta libertad del pensamiento no debe ser entendida como la libertad del hombre de hacer lo que le plazca o de pensar lo que quiera, sino como la capacidad o el poder que tiene de servirse de su propia razón y de autodeterminarse para escoger lo mejor en sus acciones (Margot/Leal Granobles 2008: 43).

Lo que a nosotros nos interesa destacar del racionalismo y del voluntarismo cartesiano es este descubrimiento del ser humano como individuo capaz de decidir por sí mismo, gracias a su voluntad libre, y al hecho de tener en sí mismo el mejor instrumento para tomar las mejores decisiones, esto es, la razón. El ser humano es responsable de sus actos, y posee la capacidad de elegir correctamente, si se atiene a ciertas reglas de la razón. Esto último es para nosotros importante porque, si bien queremos destacar en este trabajo el papel fundamental del líder en el desarrollo del ser humano como persona

dentro del ámbito laboral, no se puede olvidar que el límite lo constituye el sujeto mismo: en primer lugar es él el que tiene que poner en marcha este desarrollo, sirviéndose de su propia voluntad y de sus propias facultades. El líder, como veremos en el capítulo IV, tiene la tarea de fomentar e incentivar este desarrollo personal.

Kant continúa la línea racionalista de Descartes, pero se interesa también por lo empírico, es decir, a todo lo que viene de afuera, a partir de la experiencia, pero también de la vida en sociedad. Lo más importante para el contexto de nuestras reflexiones es la moral kantiana y el concepto de "dignidad". En su antropología filosófica, que es la parte de la filosofía que se ocupa de la teoría del ser humano en totalidad, Kant establece una distinción fundamental entre las acciones que son efectuadas como medios para lograr un determinado fin (por ejemplo trabajar horas extras para ganar más dinero y poder irse de vacaciones), y aquellas que son efectuadas como fin en sí mismas (por ejemplo ayudar a alguien no porque se esté esperando una retribución o un agradecimiento, sino porque el ayudar al prójimo constituye un ideal en la vida de uno). A partir de esta distinción, Kant postula una regla universal, un "imperativo categórico", que concierne a la manera en la cual debe ser comprendido el ser humano: nunca utilices a una persona como medio, sino como fin en sí misma. Vale decir que un martillo puede ser utilizado como medio para construir una casa, y una casa puede ser utilizada como medio para albergar a una familia, pero una persona no debe ser utilizada nunca como medio para obtener un determinado fin. Como lo explica Adolfo Carpio: "Sólo las personas tienen valor absoluto y son fines en sí mismos, porque el hombre obra suponiendo la idea de la libertad, es decir, considerándose a sí mismo como algo autónomo, no dependiente de otra cosa" (2008: 270). En esto consiste entonces la dignidad de la persona: en que nunca es medio, sino fin absoluto, y en el hecho de que es capaz de dictarse sus propias normas y de decidir por sí misma, lo que constituye su autonomía.

Salta a la vista que en el ámbito de las organizaciones laborales, en el cual se manejan "recursos" materiales, así como "recursos" humanos, esta diferencia entre los medios y el fin es de gran importancia, porque uno podría

preguntarse si los hombres que trabajan en una empresa son tratados como "medios" para que otras personas se beneficien de su trabajo y lleguen a sus propios fines, es decir utilizados en cierta manera como energía, materia prima u otros medios de producción. La pregunta opuesta también debe ser considerada: ¿es posible tratar a los recursos humanos como fines en sí mismos, por ejemplo, para que se desarrollen como persona y para que mediante el trabajo obtengan su propia dignidad? La palabra misma "recurso" abre una cierta ambigüedad al respecto, porque un recurso es siempre un "recurso para algo". De hecho, se define como un "medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende" (RAE 2001, "recurso"). Si tomamos en cuenta la distinción kantiana entre medio y fin, vemos entonces que podría ser delicado hablar de la persona como de un "recurso". Volveremos a este problema crucial más adelante.

Para resumir, podemos afirmar con Carpio que:

el aspecto más decisivo de la filosofía kantiana se encuentra en el reconocimiento del valor de la persona humana, en la cual se pone de relieve su índole activa, en general, y ética en especial. La persona, el sujeto *no* es una cosa, sino que más bien las cosas son "productos" del sujeto. [...] Como sujeto moral, es *persona*, vale decir un ente libre, pleno de dignidad (Carpio 1988: 273).

Nos interesa insistir sobre esta diferencia entre la persona y la cosa, ya que, si bien se pone de manifiesto en la filosofía kantiana, será retomada y profundizada más adelante por los filósofos idealistas, por los existencialistas y también por los personalistas, que son en definitiva los que darán el marco teórico a nuestro trabajo, encarado precisamente desde en una ética personalista.

### **2.1.2.3. Del idealismo al existencialismo**

---

El filósofo alemán Hegel (1770-1831), fundador del idealismo absoluto, retoma algunos temas de Kant, como por ejemplo la diferencia esencial entre la cosa y el ser humano, pero la comprende dentro de un gran sistema en el cual

todo está relacionado. Según su propia terminología, la realidad es un "conjunto de relaciones", y dentro de este conjunto se encuentran las cosas, que ya no tienen una realidad en sí mismas, sino tan solo en las relaciones que establecen con las demás cosas. Por eso, Hegel dirá que las cosas no existen propiamente en el modo del "ser-en-sí", sino en el modo del "ser-en-relación". (Cf. Carpio 1988: 280).

Consideradas en sí mismas, las cosas no tienen sentido, porque sólo pueden explicarse y definirse en su relación con las otras cosas. Sin embargo, hay una diferencia entre existir en el modo de la cosa, y existir en el modo del sujeto que percibe y conoce las cosas. Porque las cosas son tales en tanto que se le aparecen a un sujeto que las percibe; entonces, por el hecho de estar definidas en relación al sujeto, de ser aquello que el sujeto tiene delante, serán consideradas como objetos (teniendo en cuenta que "ob" es un prefijo que indica lo que está enfrente). A su vez, el sujeto tendrá como función pensar las esencias de los objetos. Estos dos modos de ser, como objeto y como sujeto, están entonces ligados en el sistema hegeliano y no pueden comprenderse por separado (Cf. Carpio 1988: 281).

La filosofía dialéctica de Hegel es por supuesto mucho más complicada por su dinamismo y sus diferentes niveles de sistematización, pero esta breve explicación nos sirve para introducir a la filosofía existencialista, que, en términos más accesibles y más contemporáneos, retoma algunas ideas de Hegel sobre la diferencia entre lo que existe como objeto y lo que existe como sujeto, pero las sitúa en una nueva concepción de la condición del hombre en el mundo: en un siglo XX marcado por crisis económicas, guerras mundiales y cambios drásticos en la tecnología, el hombre pierde sus seguridades y certezas en tanto ser racional y aparece un sentimiento de angustia y de incertidumbre respecto a la manera en cómo comprender al ser humano. El hombre se convierte en "un enigma para sí mismo", citando al filósofo alemán Max Scheler (1874-1928). Esta crisis tanto moral, como social e intelectual abrirá las puertas a varias corrientes del pensamiento que tratarán de darle nuevamente sentido a la pregunta por el ser humano.



Para el filósofo francés Jean-Paul Sartre (1905-1980), exponente del existencialismo, encontramos en el hombre mismo dos maneras diferentes de ser: una manera de ser que lo reduce a una cosa y una manera de ser propiamente humana. En tanto cuerpo, el hombre es materia, y la materia, lo macizo, lo llano, es considerado como un modo de ser "en-sí". Podríamos decir cerrado en sí mismo, sin reflexión y sin libertad. Así también existen los objetos, que son realidades "en-sí", totalmente definidas de antemano e independientes de la consciencia. Por el contrario, en tanto subjetividad, el hombre es también "para-sí", esto es, que puede volverse sobre sí mismo y reflexionar sobre sus actos, que tiene conciencia de su vida, y que es libre (Cf. Echegoyen 2015: s/p). Vemos entonces que se mantiene la diferencia esencial entre el sujeto y el objeto, pero que en el ser humano, estos dos modos de ser se encuentran juntos.

Lo más importante del ser "para sí" es que no tiene una esencia predeterminada, y que no está cerrado sobre sí mismo, sino que existe hacia afuera. De ahí la palabra *ex-sistencia*, que apunta a un modo de ser volcado hacia el exterior: vive en una relación hacia las cosas, en una relación hacia sí mismo y, sobre todo, puede proyectarse hacia el futuro y forjar su propio ser. Por eso se dice que el hombre no tiene una esencia que lo define de antemano, sino que primero existe, actúa, proyecta, y en tanto existe, va haciendo su propia esencia, se va definiendo a sí mismo (Cf. Foucault 2001/2015: s/p).

Así se comprende la famosa frase de Sartre: "La existencia precede la esencia". Dentro de ciertos límites (su libertad está condicionada por las circunstancias que lo rodean), el ser "para-sí" podrá decidir quién ser. Es más, no es que "podrá" decidir, sino que "tendrá" que hacerlo, porque no se puede renunciar a la libertad. Es por eso que Sartre dice: "el hombre está condenado a ser libre". Ser persona, en la antropología existencialista, consiste en un estar forzado a ser el creador del significado de su vida. Así resume Sartre la idea central de su filosofía:

[E]l hombre empieza por existir, se encuentra, surge en el mundo, y después se define. El hombre, tal como lo concibe el existencialista,

si no es definible, es porque empieza por no ser nada. Solo será después, y será tal como se haya hecho (Sartre 1989: 16-17).

Si volvemos ahora al tema específico que nos ocupa, surge nuevamente la pregunta sobre la persona considerada dentro de la organización empresarial como un recurso humano. Dijimos con Sartre que la persona tiene que ser considerada tanto un ser físico como psíquico y social. Su característica principal es el estar condenada a buscar por sí misma el sentido de su vida, a diferencia de las cosas que son ya definidas previamente según la utilidad que se les asigne. En otras palabras, si relacionamos el tema del medio y del fin, con el de la realidad "en-sí" y "para-sí", podemos afirmar que las cosas, los objetos, pueden ser comprendidos como "recurso", es decir, como dotados de una utilidad para el hombre, que las hace ser lo que son. Las cosas tienen un sentido que bien puede residir en lo que la hace un "recurso". Retomando la definición que hemos dado más arriba del recurso como "medio" que "sirve" para "adquirir" lo que se pretende, podemos concluir que las realidades "en-sí" existen como "medio", pueden ser "utilizadas", pueden "servir" para algo. Por el contrario, el hombre existe como "en-sí" en tanto que es cuerpo, pero también existe como "para-sí" y en este sentido, no es medio sino fin absoluto.

Fritz Künkel: en su libro "Psicoterapia del carácter", presenta esta antinomia de la persona como objeto y como sujeto, al plantear que el hombre siempre, como ser viviente, es sujeto de su propia conducta y, simultáneamente, objeto de todas las consecuencias que se originan. Por tal motivo, sostiene que la persona es libre de actuar como sujeto y responsable de cargar con la responsabilidad de las consecuencias de su comportamiento. El hombre no puede ser solo sujeto, pero tampoco sólo objeto.

Ahora bien, la persona en el ámbito laboral también es considerada un "recurso", pero dotada de un "sentido en sí mismo". También hay una parte de corporalidad en juego, a la vez que estamos tratando con un ser dotado de espíritu. Entonces, cuando se usa a una persona como recurso en tanto medio

para algo, es importante saber hasta qué punto no se la está afectando en su dignidad de persona. También cabe preguntarse si es posible ayudar al recurso humano a desarrollarse como persona, esto es hacer del recurso un fin en sí mismo. En nuestra concepción de las Relaciones del Trabajo, basada sobre la ética personalista que tematizaremos a continuación, estas preguntas merecen realmente ser planteadas.

#### **2.1.2.4. La ética personalista**

---

La filosofía personalista nace en Europa, en el período que se extiende entre las dos guerras mundiales (de 1918 a 1939), y se presenta como una suerte de "revolución espiritual" (Burgos 2012: 10) en un período de profunda crisis social y de desorientación respecto a la posición del hombre en el mundo, los logros de su ciencia y los valores morales que lo habían sostenido en los siglos precedentes.

En su origen, el personalismo irrumpe como una reacción a dos movimientos sociales que dominaron la forma de pensar en la primera mitad del siglo XX: el "colectivismo" y el "individualismo".

El "colectivismo", por un lado, sitúa a la colectividad por sobre la persona. Esto implica dejar a un lado los derechos del individuo y unirse a la colectividad para proteger o salvar la patria. La finalidad del ser humano no reside en que éste alcance sus metas, su desarrollo personal, sino en algo mucho más alto que trasciende al sujeto concreto: el destino de la patria, de la Nación o de la clase a la que pertenece. Y sólo esta meta colectiva le da sentido a su individualidad (Cf. Burgos 2012: 22).

Se dejan ver en esta corriente las influencias de Hegel, quien, como se ha dicho más arriba, prioriza el sistema por sobre el individuo. Y dentro del sistema, el Estado asume un rol protagónico, lo cual será tomado a su vez por el marxismo, por el nazismo y por el fascismo, las tres formas de colectivismo contra las que se erige el personalismo.

El problema del colectivismo lo encontramos en esta frase de Gino Arias, teórico del Régimen Fascista: "El individuo vive en la Nación de la que es un elemento *infinitesimal y pasajero*, y de cuyos fines debe considerarse *órgano e instrumento*" (citado en Burgos 2012: 25). En consecuencia, es válido sacrificar individuos en aras del bien común. Y es esto lo que han hecho todos los movimientos "socialistas" de principios de siglo XX, que terminarían convirtiéndose en sistemas totalitarios, tanto desde las izquierdas como desde las derechas: instrumentalizando a los supuestos enemigos del sistema y a todos aquellos que se negaran a colaborar con él, se cometieron crímenes y atrocidades más grandes que los que se suponía combatir.

El "individualismo", por otro lado, coloca al individuo por sobre la sociedad; su máxima expresión en términos sociales y económicos se consolida en el capitalismo salvaje de principios de siglo XX (Cf. Burgos 2012: 19).

En un principio, el individualismo aboga por la defensa de los derechos del individuo, por encima de cualquier colectivo, y por la no injerencia del Estado en los asuntos internos de la persona y en su capacidad a decidir por ella misma. (Cf. Burgos 2012: 19). Ahora bien, al creer que la búsqueda de beneficios del individuo genera al mismo tiempo el bien de la colectividad entera (pilar de la ética utilitarista), termina degenerando en una búsqueda egocéntrica del propio bien, sin interesarle realmente los medios que haya que utilizar para esto, ni si la finalidad indirecta (el bien de la colectividad) está siendo alcanzada o no. Como afirma el filósofo español Juan Manuel Burgos (1961), uno de los pensadores del personalismo actual:

el individualismo [...] defendía la primacía del sujeto sobre la sociedad. El gran problema, ciertamente, es que ese sujeto era un individuo que se preocupaba exclusivamente de sí mismo y de su bienestar, no una persona decidida a poner sus cualidades al servicio de la comunidad y la sociedad (2012: 21-22).

El personalismo, opuesto al extremismo de ambos movimientos antitéticos, se presenta como una tercera posibilidad que no habría sido realmente considerada antes. En otras palabras, se trata de una "excluida

alternativa genuina" (1984: 146), según la expresión de Martin Buber (1878-1965), uno de los primeros pensadores personalistas. Esta alternativa consiste en tomar elementos de ambas corrientes de pensamiento, pero modificándolos: le da primacía a la persona sobre la sociedad, retomando la idea de su carácter único y valioso, en oposición a la desvalorización de los individuos en los movimientos socialistas de principios de siglo XX; pero sin caer en una concepción egoísta de un individuo interesado en metas meramente personales, contrariamente a las burguesías liberales.

Para sintetizarlo con las palabras de Burgos, los filósofos personalistas buscaban una "vía media equilibrada cuyo eje era la dignidad de la persona"(2012: 27). Y, especificando más aún este concepto, agrega:

[La persona] se distinguía y separaba del individuo egocéntrico al recalcar la obligación moral del servicio a los otros y a la comunidad, pero no caía en la órbita colectivista porque por su dignidad intrínseca poseía un valor absoluto no intercambiable y unos derechos inalienables (2012: 48).

Dijimos que el personalismo surge como una reacción a dos movimientos sociales. Pero cabe añadir que el personalismo aparece a su vez como una reacción contra la actitud científicista de finales de siglo XIX y comienzos de siglo XX, que desprestigiaba totalmente a las ciencias humanas. Contra el materialismo imperante en la ciencia positivista, que consideraba al método experimental como el único método válido de conocimiento, el personalismo proclama la "primacía de lo espiritual" (Burgos 2012: 12). De más está decir que, si bien es cierto que el método experimental dio buenos resultados en el ámbito de las ciencias naturales (física, biología, medicina, etc.), termina desacreditando por completo el ámbito de las ciencias humanas, las cuales no se dejan reducir a este método de demostración. Debemos entonces al personalismo, entre otras cosas, una renovación y una revalorización de las ciencias humanas.

El máximo representante del personalismo es el filósofo francés Emmanuel Mounier (1905-1950), quien afirma en su filosofía el valor absoluto de la persona:

La persona es un absoluto respecto de cualquier otra realidad material o social y de cualquier otra persona humana. Jamás puede ser considerada como parte de un todo: familia, clase, Estado, nación, humanidad. Ninguna otra persona, y con mayor razón ninguna colectividad, ningún organismo, puede utilizarla legítimamente como un medio (1972: 73).

Con esta frase, Mounier opone la persona a todo lo que es medio o útil para otra cosa. Por esto mismo la persona resulta ser indefinible, ya que, como afirma en su obra *El personalismo* (1970), "sólo se definen objetos externos al hombre y que podemos poner bajo nuestra mirada. Mas la persona no es un objeto. Incluso es aquello que no puede ser tratado como objeto en ningún hombre". Asimismo agrega que la persona es "aquello que no puede repetirse dos veces", subrayando así su carácter único, singular, irremplazable e insustituible".

Como se puede ver, la concepción del hombre en la ética personalista se basa en varios elementos filosóficos que hemos tratado en el primer apartado. Por un lado, es fundamental la influencia de Kant y de su definición de persona como fin en sí mismo, según la cual se prohíbe categóricamente la instrumentalización del ser humano.

Por otro lado, se nota también la influencia de los existencialistas cuando se afirma que la persona no se deja definir. En efecto, sólo las cosas pueden tener una definición establecida de una vez por todas, por lo general derivada de su utilidad. Si la persona es indefinible, es porque no tiene una esencia universal y abstracta, previamente asignada, sino que en su existir singular irá definiendo su propia esencia, su propio destino, dando como resultado un individuo único e irreplicable. A diferencia de los existencialistas, que veían en esta libertad una carga demasiado pesada para el hombre, sumiéndolo en un sentimiento de angustia y desesperación, los personalistas consideran que la libertad "no genera necesariamente una tensión angustiosa ni atormentada; es posible cargar con ella" (Burgos 2012: 34).

Mounier agrega que cada hombre debe emprender el camino socrático del "conócete a ti mismo", para conocer su propia verdad y descubrir su fuerza

personal, pero asimismo para poder transformar la sociedad, la cual debe volverse más humana, más solidaria y más fraternal.

En este compromiso político y social del hombre respecto del mundo en el que vive, aparece otra prolongación respecto del existencialismo: el hombre no sólo deberá definir su propia esencia en el proyecto abierto de su existencia; para los personalistas, el hombre también está llamado a "construir" una comunidad, pero siguiendo un modelo personal en el cual cada uno sea respetuoso con la persona de los otros. Como hemos puesto de relieve más arriba, en la comprensión de la persona propia al personalismo arraiga una "obligación moral del servicio a los otros y a la comunidad" (Burgos 2012: 48).

¿Qué significa eso? Que para Mounier, el personalismo no es una posición individual frente a la vida, sino que debe arraigar en una "civilización". Y esta civilización debe proponerse como finalidad la garantía de que sus individuos accedan plenamente a la condición de personas, esto es, retomando sus propias palabras: "poder acceder al máximo de iniciativa, de responsabilidad, de vida espiritual". (Mounier 1972:19).

Hay un imperativo moral, una normatividad, que estaría funcionando paralelamente en el sujeto, por un lado en tanto individuo responsable de su vida, y por el otro como parte de una comunidad, responsable por los otros miembros de esa comunidad. En otras palabras, el ser humano tiene que preocuparse en devenir persona él mismo, máximo proyecto en tanto individuo; pero tiene que preocuparse también en ayudar a los demás, para que todos puedan desarrollarse como personas, máximo proyecto en tanto miembro de una comunidad. La persona es esencialmente comunitaria.

Hacemos hincapié en esto último, porque consideramos que en el ámbito laboral las organizaciones empresariales podrían (o deberían) aplicar una ética personalista en su tratamiento del personal y de los demás actores sociales que la componen. Esto es, comprender a la organización empresarial en el sentido que Mounier le da a la comunidad, una "persona de personas", con una obligación moral bien definida respecto a todas las personas que la componen. Desde la perspectiva de las relaciones laborales, nosotros

situaremos esta obligación moral en el seno de la organización laboral misma y, más particularmente, en los líderes que asumen las responsabilidades respecto a sus subalternos.

Una organización laboral que respete la ética personalista, tendrá como objetivo el de ayudar a todos sus actores sociales a desarrollarse como personas, evitando en todo momento instrumentalizarlos y considerarlos como simples objetos o medios. Que se desarrollen como personas significa que habrá que fomentar estos tres conceptos mencionados por Mounier: la "iniciativa", la "responsabilidad" y la "vida espiritual", la cual no será tomada por nosotros en su sentido religioso, sino más bien como todo lo que atañe al "espíritu" humano en sentido amplio: sus facultades intelectuales, su capacidad de razonar, su voluntad, sus valores e ideales.

Nuestro trabajo se sitúa entonces dentro del marco teórico del personalismo, porque compartimos la idea de que la persona no está ya desarrollada de antemano, sino que está más bien "llamada" a desarrollar sus virtualidades. Como escribe Mounier:

Ser persona es un llamado. Quien se niega a escuchar el llamado y a comprometerse en la experiencia de la vida personal, pierde el sentido de ella, como se pierde la sensibilidad de un órgano que no funciona (1970: 24)

Nosotros, como profesionales de Recursos Humanos, deberíamos apoyar a la persona para que este llamado sea escuchado, ayudarla a desarrollar este "órgano" especial con el que ella puede desplegar su esencia y volverse plenamente una "persona".

Muchas veces, sin embargo, el contexto fáctico de este desarrollo es adverso y entonces el hombre no logra alcanzar plenamente su ser persona. Es por ello mismo que desde nuestra formación, creemos que es importante crear un contexto favorable dentro del ámbito laboral, para que la persona pueda desarrollar en él sus capacidades. En otras palabras, que el ámbito del trabajo no sea justamente un obstáculo o un impedimento para que la persona



pueda desarrollarse como tal, sino por el contrario, un espacio en el cual este desarrollo sea posible, e incluso alentado.

Llegados al final de este apartado, estamos en condiciones de entender la definición que Mounier da de la persona en su famoso *Manifiesto al servicio del personalismo*:

Una persona es un ser espiritual constituido como tal por una manera de subsistencia y de independencia en su ser; mantiene esta subsistencia con su adhesión a una jerarquía de valores libremente adoptados, asimilados y vividos en un compromiso responsable y en una conversión constante: unifica así toda su actividad en la libertad y desarrolla por añadidura, a impulsos de actos creadores, la singularidad de su vocación (1972).

Podría decirse, en conclusión, que el personalismo no es solo una filosofía antropológica, un estudio del ser humano, sino en sentido propio una ética con un amplio espectro de aplicación, pues su objetivo es el de ayudar al hombre a ser más hombre, y en este mismo movimiento, humanizar (volver más humana) a la humanidad.

### **2.1.3. El personal como recurso de la organización**

---

En los subcapítulos anteriores hemos desarrollado el concepto de "persona" desde la antropología filosófica y desde la ética personalista. Diferentes ciencias se ocupan de este concepto desde perspectivas diferentes: por ejemplo, la sociología lo estudia en tanto perteneciente a la sociedad; la biología analiza las condiciones vitales de la persona como ser vivo; la psicología pone de manifiesto la profundidad psíquica (consciente e inconsciente) de la persona; la fisiología se concentra en todo lo referente al cuerpo, es decir a la base material de la persona. Nosotros intentaremos en lo que sigue situarnos desde un enfoque de la persona restringido al ámbito laboral, movilizándolo para ello teorías relativas a las relaciones del trabajo, que son las que corresponden a nuestra formación. Pero también nos remitiremos cuando sea necesario a las otras disciplinas, puesto que todos los aspectos

que mencionamos antes, el sociológico, el fisiológico, etc., son importantes para comprender al ser humano en toda su complejidad.

Como hemos dicho más arriba, los estudios sobre los recursos humanos tienen que partir de la pregunta ¿Qué es ser persona?, ya que ésta constituye la base del recurso que gestionamos dentro de una organización: el personal. En efecto, la palabra "personal" para designar los recursos humanos no es arbitraria, ya que con ella se hace referencia a lo propio de la persona o relativo a ella. Gestionar al personal, es tratar, manejar, conducir a *personas*. Y siendo la persona única e irremplazable, con la capacidad de razonar por sí misma, de expresar sus emociones por medio del lenguaje y de decidir de manera autónoma sobre sus acciones, la persona requiere un tipo de gestión especial, diferente al de otros recursos.

Es por ello que una Licenciatura en Relaciones del Trabajo, debería preparar a los futuros profesionales para que éstos administren organizaciones que tengan como finalidad central la de integrar a las personas en ellas. Pero esta integración, también llamada "socialización" (el proceso a través del cual el empleado comienza a entender y a aceptar los valores y convicciones que se postulan en la organización), debe hacerse siguiendo ciertas pautas normativas que hacen entrar en juego todo lo que hemos explicitado previamente desde un punto de vista filosófico y ético sobre el concepto de persona.

Dentro del manejo de la organización, es fundamental, ante todo, ser capaces de lograr un buen funcionamiento del "comportamiento organizacional", que es el comportamiento que tienen que tener todos los actores sociales (ya sean personas individuales o grupos) que interactúan con la organización, y que por medio de sus acciones y decisiones influyen en los resultados de la misma. No sólo los actores sociales influyen sobre la organización, sino que ésta también influye sobre ellos, lo cual no está exento de conflicto.

El conocimiento exhaustivo del "comportamiento organizacional", que se considera una "disciplina académica" en sí mismo (Cf. Chiavenato 1999: 6), es la piedra angular de la ciencia de las Relaciones del Trabajo y la clave del éxito

de toda organización. Esto significa aprender a prever y comprender el comportamiento humano en el contexto de las empresas, pero también estar preparado para modificarlo, con el fin de mejorar la eficacia del conjunto (Cf. Chiavenato 1999: 7).

El espectro es bastante amplio, porque el "comportamiento organizacional" abarca todos los componentes sociales relacionados con la organización: no sólo el personal, sino además clientes, proveedores, sindicatos, propietarios (capital), e incluso comunidad, sociedad y Estado. Si bien estos actores tienen diferentes niveles de representatividad y de poder, el comportamiento organizacional estudia la interacción de todos ellos dentro de la organización, con lo cual necesitará, entre otras, competencias psicológicas para comprender el comportamiento de los individuos, competencias sociológicas para comprender el comportamiento de los grupos, competencias políticas para manejar conflictos relativos al poder, etc. Se trata entonces de una "disciplina científica aplicada" (Chiavenato 1999: 6), enriquecida por las aportaciones de muchas otras ciencias del comportamiento humano.

Como lo destaca Miguel Ángel Punte en su cátedra de *Administración de Personal III*<sup>3</sup>, todo aquel que se encuentre a cargo del "comportamiento organizacional" tendrá que asumir dos responsabilidades:

1) Lograr la efectiva contribución de cada persona, teniendo en claro que las personas son todos los actores sociales que se mencionaron antes, y no sólo el personal;

2) Lograr, a su vez, que esa efectiva contribución se dé en un marco de respeto a los derechos de cada una de esas personas.

Esto quiere decir que podríamos ver al personal, al cliente o a los demás actores tan sólo como recursos, interesándonos únicamente en la contribución que realiza cada uno de ellos para la organización que gestionamos.

---

<sup>3</sup> Miguel Ángel Punte, Profesor Titular de la Cátedra de Administración de Personal III, Licenciatura en Relaciones del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. Página Web: [www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar](http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar)

Estaríamos cumpliendo nuestra primera responsabilidad. Sin embargo, la segunda nos impone que en el vínculo que se establece entre los diferentes actores, se respeten los derechos de todos y cada uno de ellos. En otras palabras, otorgarles un marco de respeto no significa otra cosa que considerarlas como "personas", en el sentido filosófico y ético de la palabra. Toda persona que se acerca a una organización, en cualquiera de sus roles, se convierte en un recurso para la organización, pero no deja de ser por ello una "persona", es decir, un sujeto dotado de las obligaciones que se le impongan, pero también de derechos. Como podemos ver, la dimensión de "efectividad" en el ámbito laboral (aportes y contribución de los recursos humanos) va acompañada de una dimensión de "legitimidad" (respeto, derechos y dignidad de la persona como tal), ambos conceptos que desarrollaremos en detalle en los próximos capítulos.

Dentro de la gestión del "comportamiento organizacional" en sentido amplio, se destaca la gestión del "comportamiento laboral" o gestión de los recursos humanos, la cual debe ser entendida como una gestión focalizada en un actor: "el personal". En este caso, la tarea sí está abocada a un grupo específico de actores sociales dentro de la organización, y no ya a todos sus componentes. Se entiende por "personal" al "conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización" (*Definición 2008-2015, "personal"*). Al decir trabajadores nos estamos refiriendo al trabajador formal, remunerado, y a su relación social dentro de la organización, con todos los vínculos y redes que se generan dentro de la misma.

Lo fundamental en la gestión de recursos humanos es lograr la integración de este determinado actor social dentro de la empresa, el cual es considerado desde la perspectiva específica a los Recursos Humanos, como el actor social más valioso. Pero es necesario, para lograr este fin, mantener las dos responsabilidades que se especificaron antes: lograr la contribución eficaz del personal, cuidando simultáneamente de instaurar un marco en el que se respeten sus derechos.

Aplicando estas responsabilidades al ámbito más acotado del "comportamiento laboral", podemos decir que el mayor responsable de la gestión de los Recursos Humanos es el manager, con el soporte del área de recursos humanos. Estos responsables tienen que lograr, en primer lugar, que los actores sociales correspondientes aporten lo que tienen que aportar. Y, en segundo lugar, son ellos los que tienen que garantizar el derecho de todos los actores sociales, generando un adecuado contexto laboral.

La gestión del "comportamiento laboral" podrá ser considerada entonces como adecuada, cuando las oportunidades de la gestión de la empresa no deriven de una inadecuada contribución del personal. Es decir que la adecuación de la gestión del comportamiento laboral dependerá de que la contribución del personal sea adecuada; y ésta será adecuada cuando se haya intentado obtener la mayor contribución posible del personal, pero velando a su vez por el respeto de sus derechos y por el máximo desarrollo de las personas al realizar su trabajo.

Es por ello que el desempeño del líder será crucial en la "organización laboral". Se entiende por líder toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización, por un lado, gestiona personas, pero que, por el otro, tiene la responsabilidad por la gestión que éstas realizan. Por tal motivo, es clave la figura del líder, porque la contribución que las personas puedan efectuar depende en gran medida de su propia gestión. Y ésta será justamente la contribución específica de cada jefe: actuar con una responsabilidad delegada por la organización, con el fin de liderar una parte determinada de la gestión, la cual dependerá del área en la que se desempeñe, ya sea administración, recursos humanos, operaciones, etc.

Ya hemos resaltado que el primer responsable del desarrollo de la persona es ella misma. Pero según nuestra hipótesis de trabajo, la organización también es responsable de la persona a través de sus líderes, y por eso debemos tomar en serio esta función del líder. Porque no sólo estará coordinando y optimizando el trabajo del personal a su cargo, sino que, además, tendrá la obligación moral y ética de colaborar con el desarrollo del

trabajador como persona, lo cual significa una responsabilidad suplementaria a la que atañe a la simple gestión de los recursos.

En efecto, el trabajador puede usar su inteligencia y aportar opiniones y/o decisiones, en el desempeño de las tareas que le fueron asignadas. Y el líder debe ayudar a lograr este objetivo, porque es justamente en el uso de la razón, en el ejercicio de su voluntad y en la responsabilidad que se genera al tomar decisiones, que la persona actuará acorde a su esencia. Por el contrario, si el trabajador es obligado a hacer tareas que no impliquen ninguna reflexión personal, si no se le deja expresar sus opiniones, si no se le da ningún marco de acción y decisión, se le está sacando aquello que hace de él una persona, y que lo diferencia de una máquina o de una materia prima. Debería ser una obligación de todo jefe asumir esta responsabilidad diferencial respecto del trabajador, tener en claro en qué consiste esta responsabilidad y saber cómo aplicarla.

En otras palabras, hay que procurar que el trabajador se desarrolle como persona en el ámbito laboral, a través del liderazgo de su jefe. Y no sólo para optimizar la contribución del trabajador en beneficio de la empresa, sino además, para lograr un marco de respeto y valoración de la dignidad humana, dentro del cual la persona pueda devenir plenamente *persona*.

Volveremos más adelante sobre el rol específico del líder en esto que se da en llamar la "personalización" del personal.

## **Capítulo II. El líder como responsable de la contribución real del personal**

---

Como hemos expuesto detalladamente en el primer capítulo, la persona es un ser complejo, un compuesto de materia y espíritu, que sólo puede ser comprendida dentro de un entorno social, y cuya esencia no se define de antemano, sino que se proyecta hacia su devenir: sus actos, sus decisiones, sus relaciones, constituyen de manera dinámica y temporal aquello que la persona será en sentido propio, y que no está dado de una vez por todas: ser persona es un proceso que se desarrolla sobre un contexto en mayor o menor medida favorable, pero cuyos límites permanecen sin embargo abiertos y dependen en gran parte de los objetivos de la persona. Este "volverse" persona es entonces en primer lugar una responsabilidad del ser humano.

Sin embargo, hemos dicho previamente que el trabajo puede jugar un rol importante en este proceso, puede contribuir con él, alentarlos, pero puede también volverse un entorno adverso que termina siendo un obstáculo o incluso un enemigo del desarrollo de la persona.

Es tarea de los profesionales en Recursos Humanos establecer bases éticas y jurídicas para garantizar la legitimidad del laboral, así como elaborar un marco teórico que respalde las prácticas concretas de la gestión de una organización, dirigidas a una efectiva contribución del personal.

En este capítulo el enfoque ya no estará dirigido a la persona misma sino a la organización, dentro de la cual la persona funciona como un actor social, asumiendo roles y desplegando sus capacidades.

Analizaremos primero los diferentes tipos de organización y las condiciones que debe cumplir cualquier organización para ser "efectiva" y "legítima", esto es, para lograr una efectiva contribución del personal a la organización, pero sin descuidar un marco de respeto y de dignidad por la persona, que vele por los derechos de la misma.

Si bien el núcleo de nuestro trabajo, la personalización, se sitúa en la dimensión de "legitimidad", no podemos omitir el hecho de que la responsabilidad de la organización es doble. Es por ello que en un primer momento nos abocaremos al estudio de la "efectividad", la cual está supeditada a la buena gestión de la organización. Desarrollaremos entonces contenidos relacionados a la Teoría de la Gestión, en particular la "gestión estratégica" y la "gestión operativa", que abarcan todos los recursos y procesos que la organización necesita para operar.

Dentro del tema de la Gestión, nos interesa particularmente desarrollar un tipo específico de gestión, a saber, la Gestión de Recursos Humanos o de Personal. Al igual que en lo que concierne a la Gestión del Comportamiento Organizacional, también la Gestión del Comportamiento Laboral o de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de garantizar la legitimidad laboral, pero no puede descuidar tampoco la dimensión de efectividad laboral, esto es, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, que el personal contribuya con su trabajo a la finalidad de la organización.

Lograr el equilibrio entre ambas responsabilidades es un auténtico desafío para el líder, entendiendo como líder toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización; a causa de la confluencia de intereses contrarios y de limitaciones en las posibilidades de su accionar

Finalmente, explicitaremos en la última parte de este capítulo bajo qué condiciones puede hablarse de una "adecuada" Gestión del Comportamiento Laboral, focalizando en cómo el líder lleva adelante la gestión de RRHH para lograr la efectividad y la legitimidad y cuáles son las herramientas de las que se dispone para alcanzar este fin.

El líder tiene que lograr que el personal y su grupo sea capaz de realizar la gestión estratégica y la gestión operativa.

¿Qué significa para un líder ayudar al personal a que asuma la responsabilidad de la gestión estratégica? Esto significa lograr que la persona haga la gestión estratégica en su posición y, a su vez, el crear una visión compartida y, ¿Qué



significa ayudarlo, luego, a que realice la gestión operativa? Significa lograr que la persona haga la gestión operativa en su sector y, luego, crear un ambiente de Participación Operativa a nivel de todo el grupo.

Enfataremos para ello los conceptos de "contribución" y "alineación" de los recursos humanos, en este capítulo dedicado a la dimensión de efectividad, y dedicaremos el próximo a la dimensión de legitimidad, donde nos abocaremos a un análisis exhaustivo de la "personalización".

### **2.2.1. Organización y finalidad**

---

Quedó establecido en el capítulo anterior que la persona no es un recurso más dentro de la organización y que se diferencia del resto de los recursos, lo cual genera ciertas obligaciones por parte de la organización, por lo que debemos gestionarlo de una manera diferente.

Pero el trabajador también tiene obligaciones. Tiene la obligación de contribuir con su trabajo a la organización que lo contrata, lo cual constituye el motivo mismo del vínculo que se genera entre la persona y la organización. Por eso, desde las Relaciones del Trabajo, lo primero que hay que cuidar es la esencia de dicho vínculo, ya que es lo que justifica su existencia.

En un primer momento, la organización necesita del trabajador para que resuelva una necesidad, un problema o una oportunidad que la organización no pudo atender. Esto puede deberse a que la cantidad de personas no era la suficiente, o no sabían cómo hacerlo, o quizás poseían las competencias pero no tenían el tiempo para resolverlo. Simultáneamente, el trabajador recibe de la organización, como contraprestación, una remuneración y determinadas condiciones de trabajo. Esta es entonces la base del vínculo que se establece entre el trabajador y la organización laboral.

La primera responsabilidad del trabajador es cumplir con la obligación que tiene de contribuir con los fines de la organización. A esto se lo llama "efectividad".

A pesar de que la organización requiere de dicha contribución, y es éste su principal interés en el recurso humano, dijimos en el capítulo I que a esta responsabilidad se agrega la obligación, por parte de la organización, de permitir y fomentar el desarrollo del hombre como persona en su ámbito de trabajo. Es decir, gestionar a la persona de manera diferencial, ocupándose de todo lo que contribuye a que el hombre se sienta integrado como persona en un espacio laboral. A esto se lo llama "legitimidad".

Es evidente que no todas las organizaciones son legítimas, es decir, asumen la responsabilidad de personalizar al ser humano en el ámbito de trabajo. Muchas veces el interés principal se reduce a la contribución efectiva del trabajador, descuidando en mayor o medida, por falta de recursos o simplemente por falta de formación, aquello que hace del trabajador en primer lugar una persona. Es por ello que desde nuestro enfoque será fundamental formar líderes que, en tanto representantes de la organización, asuman plenamente esta doble responsabilidad delegada, ocupándose tanto de la efectividad como de la legitimidad, o, mejor aún, ocupándose de lograr un adecuado equilibrio entre ambas.

Antes de entrar de lleno en nuestro análisis de la personalización, es necesario diferenciar los diferentes tipos de organizaciones y las diferentes finalidades que cada una persigue. Pues no será lo mismo personalizar dentro de una organización empresarial interesada en la producción y la ganancia, que dentro de una organización sin fines de lucro, interesada por ejemplo en mejorar la calidad de vida de las personas desfavorecidas o en la protección del medio ambiente. El estatuto del trabajador dentro de estos diferentes tipos de organización cambia, por lo pronto por el tipo de vínculo que establece con la organización y por lo que se espera de la organización (salario, experiencia, contribuir a un ideal personal, etc.). Lo que sí es coincidente, es que toda forma de organización necesita de una gestión apropiada de los recursos humanos, para lograr la finalidad que se ha propuesto.

Comencemos entonces por las diferencias. Las acciones humanas en general pueden realizarse de diferentes formas, ya sea de forma individual,

grupal o, cuando la complejidad es mayor, mediante la estructuración de una empresa u organización, que es lo que nosotros vamos a desarrollar. Sea cual fuere la forma en que se concretiza la acción humana, ésta es siempre teleológica, es decir, busca una finalidad. De acuerdo a la finalidad que persiguen las acciones humanas, podríamos clasificarlas en tres tipos:<sup>4</sup>

1) *Socioculturales*: En ellas el fin es alcanzar la satisfacción y el desarrollo del hombre como persona. El ámbito natural de las acciones socioculturales es la sociedad, donde el hombre actúa como sujeto libre, comprometiéndose con sus ideales o con sus aficiones, y participando de actividades que lo enriquecen como persona. Esto puede darse individualmente o asociándose a grupos u organizaciones que persiguen estos mismos fines. Ejemplos de organizaciones socioculturales podrían ser las fundaciones, los clubes sociales o deportivos, las ONG, etc.

2) *Políticas*: En ellas el fin es procurar la obtención o conquista de espacios de poder. El ámbito natural de las acciones políticas es el Estado, donde el hombre actúa como sujeto jurídico con derechos y obligaciones, que surgen del respeto del bien común. La forma de expresión básica de las acciones que persiguen una finalidad política la encontramos en los partidos políticos.

3) *Económicas*: En ellas el fin es producir bienes y servicios con valor agregado, necesarios para la subsistencia y desarrollo del sistema. El ámbito natural de las acciones económicas es la empresa donde el hombre, actuando como productor de bienes y servicios, genera riqueza y rentabilidad.

A su vez, toda acción individual, grupal o empresaria, cuya finalidad sea sociocultural, política o económica, podría ser enfocada desde las dos perspectivas que venimos desarrollando: desde su "efectividad" y desde su "legitimidad".

---

<sup>4</sup> El siguiente análisis es el fruto de mi participación en la cátedra de Administración de Personal III, por lo que se basa entonces en el punto de vista sostenido por la misma.

Por un lado, la acción será considerada *efectiva* cuando alcanza su finalidad. Para el caso de la organización económica, la acción se considera efectiva cuando genera riqueza, y produce bienes y servicios con valor agregado. Para el caso de la organización política, una acción es efectiva cuando obtiene un espacio de poder o cuando logra mantenerlo. Y para el caso de una organización sociocultural, una acción es efectiva cuando logra cumplir con la finalidad que se ha proyectado en su inicio, y que suele estar relacionada con una satisfacción personal.

Por el otro lado, la acción será considerada *legítima* cuando tiene derecho a ser reconocida como tal por los otros seres humanos. Para entender mejor este concepto de legitimidad, que es el que más nos interesa a los efectos de esta tesis, creemos que hay que diferenciarla en dos tipos que deberían darse juntos, pero que no siempre lo hacen: la "legitimidad normativa o legal", y la "legitimidad ética o moral".

La "legitimidad normativa o legal" atañe a las leyes jurídicas que regulan la convivencia de las personas en la sociedad. Hay un marco normativo o legal que define las pautas de comportamiento y que debe ser aceptado y acatado por toda la sociedad, so pena de sanciones. La norma legal tiene así una "fuerza" jurídica, de la que carecen los valores morales.

La "legitimidad ética o moral", por su parte, hace referencia a los valores éticos y morales que están instalados en la sociedad, pero cuya vigencia o validez existe independientemente de que haya una norma que los avale o no.

Esta diferencia no está exenta de dificultad, porque podría existir el caso de una acción legítima desde el punto de vista normativo (hay una ley que la ampara), pero considerarse ilegítima desde el punto de vista moral. De la misma manera, hay acciones que aceptamos y respaldamos desde un plano moral, pero que aún no han encontrado legitimidad normativa, con lo cual no siempre es posible hacer respetarlas por el resto de la sociedad.

Dado que nuestro tema de investigación concierne a la personalización, y que ésta no puede darse de forma separada o individual, sino en el ejercicio

mismo de las acciones en el seno de una organización, nos concentraremos en lo que sigue en las acciones efectuadas en el marco de una organización. Y dentro de las organizaciones, nos concentraremos a partir de ahora en las organizaciones empresariales, cuya finalidad reside en la rentabilidad.

Resulta evidente que a diferencia de las acciones individuales, las acciones emprendidas dentro de una organización deben ser coordinadas, pactadas o estructuradas. Es por ello que la "gestión" de la organización resulta ser imprescindible para que este tipo de acciones alcance su meta, es decir, la efectividad.

### 2.2.2. Gestión y efectividad laboral

---

La palabra "gestión" designa desde su etimología todo lo que hacemos para llevar adelante algo, para encaminarlo hacia su logro. Para que la acción sea efectiva, muchas veces es necesario realizar una compleja cantidad de tareas; estas tareas, y todo lo que se hace para encaminarla acción, se denomina gestión.

Dentro de la organización económica, todas las acciones que se desarrollan, todas las actividades de integración de los distintos medios de trabajo para obtener resultados de rentabilidad, forman parte de la gestión. La gestión armoniza entonces el uso de los recursos para obtener los productos o servicios en un marco de rentabilidad. En otras palabras, el objetivo de la gestión es el de lograr la máxima contribución de los recursos a la obtención de los productos/servicios con rentabilidad.

La gestión abarca muchos ámbitos de aplicación que podríamos clasificar de la siguiente manera:

- 1° La *Gestión del Negocio*, que incluye:
  - Gestión Informática
  - Gestión Tecnológica

- Gestión Financiera
- Gestión de Equipos
- Gestión Administrativa
- Gestión de Marketing

2° La *Gestión del Comportamiento Organizacional*, que incluye:

- Gestión de alineación
- Gestión de integración

Esta última gestión, que consiste en la creación de una zona de cooperación que permita mantener un equilibrio entre los diferentes actores sociales<sup>5</sup> que, con sus acciones y decisiones, influyen en los resultados de la organización, es la que más interesa a los fines de este trabajo, y volveremos más adelante sobre ella.

En el libro *Dirección de los recursos humanos* (1989), Michael Beer precisa que la gestión debe ser llevada a cabo por el líder con miras al logro de los objetivos finales del negocio. Estos objetivos son:

- ✓ La efectividad organizativa (rentabilidad y posicionamiento en el mercado), que se logra conformando una organización inteligente con capacidad para adaptarse a la realidad de su medio;
- ✓ el bienestar del individuo, que para nosotros implica contribuir a la efectividad y legitimidad;
- ✓ y el bienestar de la sociedad, en la medida en que la gestión asume su responsabilidad social empresarial.

A su vez, la gestión es llevada adelante por cada una de las personas que ocupan una posición dentro de una organización, y en tal sentido, la"

---

<sup>5</sup> Para una precisión de lo que se entiende por "actor social", remitimos a nuestro punto 2.1.3. del Capítulo I, donde se introdujo este concepto.

evaluación de performance" mide el nivel de alcance de efectividad de la gestión, vale decir, determina el nivel del logro o alcance de la finalidad.

Para que la gestión tenga una adecuada performance debe transitar necesariamente por dos procesos o dimensiones consecutivas que garantizan que al menos se han seguido todos los pasos correctos para lograrla. Al primer proceso lo denominamos "gestión estratégica" y al segundo "gestión operativa".

La "gestión estratégica" podría resumirse en tres pasos:

1) El primer paso consistiría en tratar de percibir claramente el fin, o "misión", que es la razón por la cual una organización, un sector o una posición existen. Existen porque alguien interno o externo tiene un problema, necesidad u oportunidad que no puede resolver por sí mismo ni con los recursos de la organización, ya sea por falta de conocimientos necesarios o de tiempo.

Para poder definir la finalidad, primero debemos identificar quiénes serían los clientes dentro de la estructura de la organización (cliente interno), o fuera de la misma (cliente externo). Luego, identificar las necesidades (problemas u oportunidades) que tendrían algún/os o todos los clientes externos e internos si la organización, el sector o la posición no existiera. Asumiendo que la finalidad es cubrir las necesidades identificadas, habría que identificar indicadores objetivos en esos clientes externos o internos. O sea, hay que mirar el "impacto" en la gestión de la organización como un todo y, por último, es importante, identificar quiénes serían esos competidores internos o externos que podrían cubrir la función atendiendo esa necesidad con más valor agregado que uno mismo.

2) El segundo paso es tratar de ver claramente el "contexto" para definir un plan que garantice la efectividad de la gestión. Este paso del contexto puede ser subdividido, a su vez, en cuatro momentos:

i. El primero de ellos es recopilar toda la información del contexto interno o externo, actual y futuro de la organización, para poder definir lo que hay que hacer en vías a alcanzar la finalidad.

ii. El segundo consiste en pensar cambios futuros del contexto (posibles escenarios) que, aunque no tengan certeza total, tengan cierto grado de posibilidad de suceder, y que, de concretarse, afectarían fuertemente a la gestión de la organización, del sector o de la posición. Como lo explica Arie de Geus en el capítulo 3 de su libro *La empresa viviente* (1998:67)

El proceso de participación en la construcción de un escenario va a mejorar nuestras capacidades de gestionar la incertidumbre y el riesgo. Nos va a permitir entender mejor nuestro hoy imaginando el mañana, ampliando el ángulo de nuestra visión; también nos va a facilitar la anticipación en la identificación de los cambios.

iii. Como resultado de lo recopilado en los puntos anteriores, hay que tener una síntesis clara, actualizada y priorizada de dicha información. El análisis FODA, por ejemplo, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

iv. Por último, hay que hacer un diagnóstico de las posibilidades que ofrece el contexto.

3) Siguiendo un orden lógico, podríamos decir que sería razonable, a continuación, y como tercer paso, definir un plan con las directrices adecuadas para encarar lo que se requiere hacer en ese contexto determinado, para alcanzar la finalidad. A esto también se lo llama "visión". Hay infinitudes de herramientas para idear un plan estratégico de trabajo, entre las cuales destaca la "Técnica de las 7 S", por ser una forma válida y simple para hacerlo:

En el año 1979 la firma de consultoría estratégica McKinsey and Co. desarrolló el denominado "Enfoque de las 7S de la Estructura Corporativa" (R. Waterman y T. Peter). Este modelo permite evaluar la implantación de la estrategia en una organización en función de siete factores clave de la organización (7S en las palabras en inglés). Esta herramienta se ha utilizado



frecuentemente para definir la estrategia de las organizaciones o para formular modificaciones en la estructura organizativa. Es una herramienta muy interesante, dado que ha sido empleada en multitud de empresas y organizaciones, de manera que aúna el potencial teórico con la aplicación práctica (Cf. CDI Consultoría 2014: s/p).

El plan estratégico se concreta entonces en la definición de las directrices que deberá tener la Gestión dentro de cada una de las 7 variables (estrategia, valores compartidos, estructura, procesos, conocimientos y habilidades, estilo y personal), para poder alcanzar los fines previstos y poder entonces lograr una adecuada efectividad en el Contexto en que se realiza.

Pasemos ahora al segundo proceso, el de la "gestión operativa", que podría resumirse en cinco pasos:

1) El primer paso consiste en "programar" el plan. Esto significa transformar y trasladar las líneas de trabajo y los objetivos clave definidos en el plan estratégico a un programa adecuado de esas directrices, en el que se incluyan: objetivos específicos de resultados; procesos e insumos; acciones necesarias para el logro de cada objetivo; y responsables, plazos y parámetros de evaluación de cada acción.

2) El segundo paso consiste en elaborar un "tablero de control integral" (TACO), para ver si se está bien encaminado en dirección al fin previsto. Se trata de una suerte de "cuadro" preparado para hacer el seguimiento sistemático y periódico de todos los aspectos de la gestión operativa<sup>6</sup>.

3) El tercer paso consiste en definir el "esfuerzo diario" en la ejecución de las tareas con rutinas operativas que especifiquen los procesos y los procedimientos a seguir.

---

<sup>6</sup> Remito aquí al libro de Kaplan y Norton (2000/1901), en cuyos primeros dos capítulos podrá encontrarse un análisis detallado del Tablero TACO.

4) El cuarto paso se concentra en el "control permanente" de la gestión: ir analizando el desarrollo de la gestión operativa, relacionando los datos reales con los valores objetivos fijados en el Taco, con el fin de detectar tendencias y desvíos, y con la elaboración permanente del "To do list", que consiste en hacer un listado con los problemas y oportunidades de inmediata atención o resolución, y un "Plan Maestro de Problemas", que son los problemas y oportunidades que involucran el diseño de un plan de acción para su resolución. Estos últimos llevan más tiempo para su resolución y por eso llevan un tratamiento especial.

5) El quinto paso consiste en hacer un proceso continuo de mejora, sobre la base del "To do list" y del "Plan Maestro de Problemas", que nos permita ir corrigiendo y ajustando permanentemente los desvíos y aprovechando, en la medida de lo posible, las oportunidades.

### **2.2.2.1. La gestión adecuada**

---

Como ya lo hemos subrayado anteriormente, el líder como responsable de la contribución del personal, debe llevar adelante una gestión ordenada. ¿Qué significa esto?

Hacer una gestión adecuada de la gestión estratégica y operativa con sus colaboradores, donde garantice la efectividad (contribución) y la legitimidad. Consideramos que la legitimidad es tan importante como la efectividad, pero primero tiene que estar la efectividad. Porque si ella no existe, la legitimidad pierde sentido.

La primera ilegitimidad del líder es cuando a la persona la desarrolla sin interesarse en la contribución de la misma, porque no se está preocupando por la continuidad de la persona dentro de esa organización, ni por la continuidad de la organización, ni por la continuidad del espacio físico de trabajo para que la persona se siga desarrollando.

Si el líder es genuino con su colaborador, lo primero que tiene que asegurarse es que el mismo aporte. ¿Por qué? Por un lado, para que se mantenga el funcionamiento de la organización misma, es decir, para que ésta siga existiendo, ya que el líder debe garantizarle que el espacio donde decidió trabajar y desarrollarse subsista, y para que él pueda a su vez continuar trabajando dentro de la organización.

Al mismo tiempo, cuando la persona se inserta dentro de una organización, tiene también la problemática de cómo mantener su personalización dentro de la organización.

Dentro de su propia "libertad", la persona puede elegir desarrollarse o no. Tal como puede interpretarse del libro del británico Anthony Burgess, *La naranja mecánica* (1962): "Hay un límite intrínseco en todo lo que podemos hacer para influir en la conducta de una persona: el límite de la libertad".

Resumiendo lo visto hasta el momento, podemos decir que desde el punto de vista de la *efectividad*, la "gestión estratégica" permite identificar el fin, tenerlo perfectamente consciente, saber leer el contexto y saber hacer un plan. La gestión estratégica está bien hecha, cuando el plan final tiene la solidez necesaria para convertirlo en "la mejor hipótesis" en vistas a la efectividad.

Desde el punto de vista del *cumplimiento*, una vez que se tiene el plan, la "gestión operativa" buscará alcanzarlo. Para poder llegar a que el plan se cumpla, tiene que pasar por los cinco pasos que hemos descrito más arriba. Realizar los mismos en una forma ordenada y sistemática, es la manera de lograr que esto se cumpla, y de alcanzar consecuentemente la efectividad buscada. Por lo tanto, podemos afirmar que de la suma de un plan bien hecho y de su cumplimiento, obtendremos como resultado la efectividad de la gestión.

Ahora bien, como hemos mencionado en un principio, la gestión no se reduce a la búsqueda de la efectividad, sino que incluye otras dos dimensiones que tienen que ver con el *desempeño* de la persona (procurar que la persona tenga las competencias necesarias que le permitan alcanzar la performance

esperada) y con la *legitimidad* (garantizar el respeto de los derechos de la persona).

La figura 1 sintetiza claramente estas cuatro dimensiones de la gestión:

<p><b>Competencias</b> <b>Necesarias</b> <b>Para la</b> <b>Gestión</b> <b>Desempeño</b> <b>(Ejercer las</b> <b>competencias)</b></p> <p><b>Gestión</b> <b>del</b> <b>Desempeño</b></p>	<p><b>FIN</b> <b><u>Efectividad (Lograr del fin)</u></b> <b>Gestión Estratégica</b> <b>1. Definición del Fin</b> <b>2. Lectura del Contexto</b> <b>3. Plan</b> <b>PLAN</b> <b><u>Cumplimiento</u></b> <b>(Implementar el Plan)</b> <b>Gestión Operativa</b> <b>1. Programación</b> <b>2. Tablero de Control</b> <b>3. Ejecución</b> <b>4. Control de Gestión</b> <b>5. Mejora de la Gestión</b></p>	<p><b>Derechos de</b> <b>la misma</b> <b>Persona o</b> <b>de los otros</b> <b><u>Legitimidad</u></b> <b><u>Ética</u></b> <b><u>Moral</u></b> <b><u>Legal</u></b> <b>Gestión</b> <b>de la</b> <b>Legitimidad</b></p>
--	---	---

Figura 1: "Las cuatro dimensiones de la performance"<sup>7</sup>

A continuación, explicaremos en qué consiste y cómo se concretiza la tarea de hacer participar laboralmente a los colaboradores. Concretamente, cómo el líder promueve la gestión estratégica y operativa de su grupo de trabajo.

<sup>7</sup> En: Miguel Ángel Punte, Profesor Titular de la Cátedra de Administración de Personal III, Licenciatura en Relaciones del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. Página Web: [www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar](http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar)

### **2.2.3. La participación gestional**

---

En función de lo desarrollado hasta ahora, podemos desplegar dos grandes procesos que tiene que poner en marcha el líder para llevar adelante su gestión.

Si el líder realmente se preocupa por tener una gestión genuina, donde por un lado ve la contribución de las personas, y por el otro lado ve el desarrollo de la persona, debería preocuparse, además de hacer bien su propia gestión (contribución), en asegurarse que las personas se sientan más personas en este doble proceso. Básicamente, debe hacerse cargo de llevar adelante la gestión estratégica y operativa "junto con" sus colaboradores.

Ya hemos tematizado estas dos gestiones en el punto 2.2.2. de este capítulo, acentuando en ese momento la dimensión de efectividad. En el presente análisis veremos que durante el proceso mismo de gestionar en busca de la efectividad, se lleva a cabo la personalización laboral, a través de la participación gestional. Y ésta se desplegará en dos direcciones: la visión compartida (que se genera en el ciclo estratégico) y la participación operativa (que se genera en el ciclo operativo).

Volvamos entonces a la gestión estratégica y a la gestión operativa, para analizar desde esta nueva perspectiva la responsabilidad de la persona y del líder en cada una de ellas.

Cada persona es la responsable principal de su propia "performance" en todas las etapas del ciclo de gestión. En el "ciclo estratégico", lo primero que debe hacer toda persona que llega a una organización y se hace cargo de una posición, será tratar de comprender la finalidad de su puesto y su contribución con la finalidad del área y la organización.

Como segundo paso, realizar una lectura adecuada del contexto en el que se inserta su puesto, área y organización, y definiendo el rendimiento, en base a objetivos prioritarios, y el perfil de desempeño, las competencias clave,

hoy necesarios para alinearse con las necesidades del negocio. Asegurándose a su vez de que sus objetivos estén alineados con los de niveles superiores.

El contexto actual de los negocios exige que cada profesional se pregunte frecuentemente a sí mismo "¿Qué tengo que hacer?".

En el "ciclo operativo", desde el punto de vista del rendimiento, deberá definir sus objetivos operativos. A pesar de que los mismos puedan ser definidos por terceros, cada persona es responsable de comprender y validar sus propios objetivos en el marco de lo analizado en el ciclo estratégico. Consecuentemente, deberá programar, coordinar y ejecutar tareas para alcanzar los fines fijados. También deberá controlar la gestión diaria a través de un "Tablero de Comando" (TACO)<sup>8</sup>, elaborar un "Plan maestro de problemas" y "Planes de mejora" para corregir los posibles desvíos y autoevaluar periódicamente su propia "Performance", viendo si las áreas de oportunidad surgen de actitudes, de falta de aprendizajes o de falta de capacidades.

Cada profesional debe asegurarse de "Hacer las cosas bien".

Ahora bien, la persona no trabaja sola sino que está en un ámbito rodeado de otros sujetos, que pueden trabajar a la par de él (pares), por encima de él (superiores, dentro de los cuales está el líder), o por debajo de él (subordinados o colaboradores).

Si dirigimos ahora la mirada al rol del líder en la gestión de la persona, podemos afirmar que la responsabilidad del mismo es ayudar a al individuo a que logre las dimensiones de la gestión. Es decir, no hay duda y lo hemos mencionado en varias oportunidades, que el responsable primero de la gestión es la propia persona que ocupa una posición, pero detrás de la persona está la responsabilidad del líder.

El líder es entonces el responsable de llevar adelante la gestión en cada uno de sus niveles, en este caso, de hacer todo lo necesario para que cada

---

<sup>8</sup> Véase KAPLAN; NORTON; Cuadro de mando integral; Capítulos 1 y 2

persona tenga la posibilidad de cumplir la finalidad de su gestión equilibrando la efectividad y la legitimidad.

A su vez, posee una alta responsabilidad por la "Gestión de Performance" de su gente. Por consiguiente, será su responsabilidad, en el ciclo estratégico, asegurarse que exista un "consenso" respecto a la finalidad, al contexto y al plan de trabajo del área entre sus colaboradores, logrando que el grupo haga gestión estratégica, lo cual implica lograr que todos tengan claro los tres pasos de ella.

A esto se lo denomina "Visión Compartida", que significa que el líder y su grupo le están dedicando un tiempo a la gestión estratégica para clarificar la finalidad, leer el contexto y entender el plan de trabajo. Peter Senge, en su libro La quinta disciplina, la definió de la siguiente manera:

Una visión compartida no sólo es una simple idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, de las masas, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. (Senge 2005:261)

Cada jefe es el responsable de crear una "visión compartida" en su equipo. Para lograrla se puede trabajar en varios niveles: cuanta más participación en la gestión haya, más se logra compartir, consensuar y adherir, con lo cual hay más chances de alcanzar una implementación adecuada.

A su vez, en el ciclo operativo, el líder, deberá programar y asignar las tareas, favoreciendo la coordinación entre sus colaboradores, así como asegurarse que todos comprendan y utilicen el TACO como herramienta de gestión diaria, y participen en lo posible en su elaboración. Asimismo, deberá elaborar junto a su equipo un plan maestro de problemas y planes de mejora que abarquen los principales desvíos, guiando la Performance de sus colaboradores y, por último, evaluar periódicamente la Performance del personal a su cargo, dando feedback al respecto. Cada jefe debe crear un ambiente de "Participación Operativa" en su equipo de trabajo.

Ambas gestiones y su control son responsabilidad de cada persona como actor principal de su gestión, además de ser responsabilidad de todo líder cuya obligación es la de ayudar a la persona en el desarrollo de la misma.

El líder, al realizar la gestión operativa y al hacer el control de la misma, al igual que al realizar la gestión estratégica, puede hacerlo en un estilo "autista", transmitiendo a su grupo solo "inputs" y "pautas de acción", o puede hacerlo en un sentido participativo.

Este proceso de participación, que en la gestión estratégica hemos llamado "Visión Compartida", en la gestión operativa lo llamaremos "Participación Operativa".

Tanto la "Visión Compartida" como la "Participación Operativa", sólo pueden alcanzarse a través de una comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores. Por eso la importancia de las competencias conversacionales que desarrollaremos detalladamente en el capítulo IV del marco teórico.

Por consiguiente, si el líder realmente tiene una gestión comprometida, tiene una gestión profesional, no sólo se preocupará en hacer las cosas bien, sino en hacerlas bien junto con las demás personas de su equipo. Para que las personas puedan sentirse profesionales a la par de él. ¿Qué significa hacerlo bien? Para realmente plantearse como líder, y para que el grupo lo reconozca como tal, debería hacer adecuadamente la gestión para que la gente no tenga duda sobre lo que tiene que hacer en cada una de las etapas de la misma.

Como mencionamos anteriormente, la gestión estratégica consta de tres pasos: definir fin, leer el contexto y hacer un plan.

En la práctica, ¿qué es lo primero que tiene que hacer el líder en su gestión y que es lo primero que tiene que garantizar que a la gente le quede claro?

Lo primero que tiene que hacer un buen líder es arrancar por el principio. Lo primero que necesita es que la gente entienda, que esté



alineada y comprenda para asegurarse, por un lado, de que logre ser efectiva, pero, por otro lado, que se sienta persona dentro de ese sector al que acaba de ingresar.

Entonces, si el líder se propone respetar realmente a la persona en tanto persona, es fundamental que comience por explicarle cuál es su finalidad, que la conozca, diciéndole el para qué ingresó a la organización y a dicho sector, cuál es el impacto que se espera de ella para colaborar en la resolución de los problemas, oportunidades o necesidades que generaron el vínculo entre la organización y ella. También decirle que, como líder, estará para ayudarla a alinearse para lograr los objetivos comunes.

Lo segundo que el líder tendría que explicarle es el contexto real del sector y de la organización. La persona viene de cualquier ámbito, de la universidad o de otra organización, con lo cual conoce otros contextos y tiene que insertarse en este nuevo contexto. Es importante entonces no solo que se adapte al nuevo contexto, sino además darle elementos para que la persona pueda leer el contexto por sí misma, sin su ayuda. Por ejemplo, informarle quiénes son los clientes de la organización, quiénes son los proveedores, cuáles son las necesidades del mercado, etc.

Los niveles de participación<sup>9</sup> son progresivos, por ello, para llegar a los últimos, es necesario que los primeros estén dados. Al margen de informarle, explicarle, consultarle y darle participación en las decisiones acerca del contexto, para que la persona pueda llegar a esos niveles, el líder debe ayudarla. Esto significa que primer debe darle la suficiente información, explicarle el contexto con la suficiente profundidad o detalle para que logre leerlo, y así, luego, a esa misma persona se la podrá consultar y ésta podrá participar de las decisiones que se tomen según lo que están leyendo los dos del contexto.

---

<sup>9</sup>Los niveles de participación gestional los profundizaremos en el capítulo III del marco teórico

Finalmente, lo tercero que se le tendría que explicar a esta persona son los planes anuales de la organización y sus focos de gestión.

Podemos decir entonces que hay un adecuado nivel de participación en la gestión estratégica del sector, cuando el personal siente que está bien informado (nivel informativo) del fin, contexto y plan de la organización; cuando siente que comprende la finalidad, contexto y planes del sector (nivel explicativo); cuando se siente consultado (nivel consultivo) sobre el análisis del contexto y planes del sector; y cuando el personal siente que participa de algunas decisiones (nivel decisorio) estratégicas del sector.

El mismo proceder le corresponde a la gestión operativa. Ya hemos señalado anteriormente que la misma debe implementar cinco procesos para garantizar un adecuado cumplimiento del plan de trabajo. Ellos son: el programa de trabajo, el tablero de control, la realización de la tarea, el análisis y seguimiento de la gestión, y las acciones de mejora y ajustes de desvíos.

La gestión operativa, al igual que toda la gestión, es responsabilidad conjunta del líder del grupo y de todos los miembros del mismo. Involucrarse y participar en su diseño e implementación es por ende una responsabilidad compartida.

En la práctica, ¿qué es lo primero que tiene que hacer el líder en su gestión y qué es lo primero que tiene que garantizar que la gente tenga en claro?

Podemos decir que hay una adecuada participación en la gestión operativa del sector, cuando el personal siente que está bien **informado** del programa de trabajo, del Taco, de los resultados y del plan de mejoras. En una segunda instancia, cuando siente que **comprende** adecuadamente el programa de trabajo, el Taco, los resultados y los planes de mejora. Una vez que la persona comprende, puede opinar, y es ahí cuando sube al tercer nivel de la participación gestional, cuando se

siente **consultada** regularmente sobre el programa de trabajo, el Taco, los resultados y el plan de mejoras. El último nivel sería si siente que participa de alguna forma en las **decisiones** de la gestión operativa.

Retomando lo mencionado más arriba, y en base a la clasificación recientemente analizada, si el líder realiza participación gestional, la terminología teórica que manejamos dice que se está logrando "visión compartida" en la gestión estratégica, y "participación operativa" en la gestión operativa.

También se ha evocado el hecho de que el jefe puede llevar adelante la gestión involucrando a sus colaboradores o puede hacerlo él solo y, de esa manera, reduce a la persona a la tarea.

La participación gestional o la personalización laboral es una invitación a la persona a pasar de la tarea a la gestión, es decir, que logre superar la tarea. Siguiendo esta línea, ¿cuál sería la diferencia entre tarea y gestión? Cuando el líder le ofrece al subalterno participar en la gestión, está haciendo que la tarea tenga más espacio personal. Hay tareas, cuyo contenido tiene más espacio en el cual la persona pueda actuar realmente como persona. Y otras que tienen menos espacio. ¿Contra ese limitante podemos hacer algo?

Como líder jefe podemos trabajar sobre **las tareas** o sobre **la gestión**. Existe una limitación sobre las tareas, por la limitación que tienen ellas como tal.

El jefe, concretamente, puede tratar de procurar que todas las tareas tengan algún contenido de mayor riqueza.

Existen algunos métodos para resolver el problema de la personalización, por ejemplo, el tema de la rotación es una responsabilidad importante. Esto significa que organizan las tareas de modo tal que las de menor calificación se rotan. El inconveniente de esta metodología es que la rotación trae aparejada como riesgo la pérdida de competencias por lo que no podremos rotar al especialista con aquel que realiza una actividad básica. Otra alternativa es automatizar las tareas. Esto es eliminar, en la medida que ello sea posible, las posiciones con menor valor objetivo mediante la instalación de

tecnología que reemplace la acción humana. Este método, también tiene sus limitaciones a nivel macro, ya que puede impactar en la ocupación.

Ahora bien, donde tenemos un espacio mucho más amplio para trabajar es en la gestión.

Todo lo que recorra el líder con su gente y en cada gestión, es la forma más auténtica de incorporarlo como persona. Y esto significa todo lo desarrollado en el punto 2.3. de este capítulo.

Resumiendo, si el líder logra instrumentar un esquema de personalización laboral o participación gestional, el mismo está integrando sus dos responsabilidades principales. Primero, está integrando una mayor efectividad, porque está utilizando el aporte de todas las personas para la contribución. Está integrando también una mayor legitimidad, porque está creando un espacio en el cual la persona tiene posibilidad de desarrollarse personalmente.

Al principio de este capítulo, hemos desarrollado el tema de la gestión desde el punto de vista de su efectividad: una gestión será exitosa, efectiva, si ha logrado alcanzar el fin que se ha propuesto. La gestión estratégica y la gestión operativa conducen a esta meta. Complementariamente, y en forma integrada con la responsabilidad anterior, se debe procurar que la efectividad sea alcanzada a través de una gestión que respete los derechos de todos los actores sociales involucrados: esta es la función de la gestión de la legitimidad.

En el cruce de ambas gestiones se sitúa la Gestión de Recursos Humanos. Por un lado, forma parte de las gestiones que abarcan todos los recursos y procesos que la organización necesita para operar de manera efectiva, ya sean financieros, tecnológicos, humanos, u otros. Por otro lado, tiene a su cargo la responsabilidad de garantizar una gestión legítima de los recursos humanos. El próximo apartado pondrá de manifiesto las dificultades específicas a este campo de aplicación de la Gestión.

## 2.2.4. La gestión del líder: el desafío del equilibrio

---

La "Gestión del Comportamiento", se compone de dos dimensiones básicas que hemos introducido someramente en nuestro primer capítulo:

1) El "Comportamiento Organizacional", mediante el cual se intenta conocer la situación de *alineación*, o no, de todos los actores sociales que, con sus acciones y decisiones, influyen en el resultado de la organización. Decimos que la gestión de recursos es adecuada, cuando está "alineada" al logro de la finalidad. Ya sea el recurso humano, ya sea físico, se analizan aquí los recursos y su *alineación* desde el punto de vista de la "contribución", que es aquello que esperamos que aporte el recurso a la gestión. A mayor alineación, mayor contribución.

2) El "Comportamiento Laboral", mediante el cual se intenta conocer específicamente la situación en cuanto a la alineación de "las personas" que trabajan en la organización. La entendemos como la gestión focalizada en un actor, "el personal". Y en esa integración va a ser importante ver cómo el líder lleva adelante dicha gestión para lograr la contribución de este actor (efectividad) y cómo puede garantizar que esa contribución se dé en un marco en el cual se respeten sus derechos (legitimidad).

La gestión implica no sólo que la gestión de los recursos físicos sea la adecuada, en el sentido de que estén alineados con la gestión, sino que también la gestión de recursos humanos sea la adecuada, en este mismo sentido de la alineación. Ahora bien, hay una diferencia entre analizar la alineación del comportamiento de las personas que trabajan y la alienación de las máquinas. Mientras que todos los recursos involucrados en la gestión pueden analizarse desde el punto de vista de la efectividad, solamente el recurso humano, en tanto ser autónomo con sentido en sí mismo, puede ser visto tanto desde la efectividad como desde la legitimidad.

Desde el punto de vista de la *efectividad* de la Gestión de Recursos Humanos, donde se evalúa la contribución de su trabajo a la gestión, podemos preguntarnos si el trabajo aportado por el personal en tanto "recurso" humano

está alineado con las necesidades de la organización, y qué puede hacer el líder, en representación de la organización, para lograr que la contribución del personal sea adecuada.

Desde esta perspectiva sólo interesa lo que las personas hacen, sin detenernos en quiénes son esas personas. Atendiendo al ángulo meramente objetivo del trabajo, sólo se registran las transformaciones que se han operado como consecuencia de la actividad humana. Cuanto mayor sea la transformación operada, cuanto más importante sea el resultado de esa transformación, se estará ante un trabajo de mayor grado de contribución. La contribución se considera así el valor verificable y despersonalizado del trabajo que se ha aportado para el logro de los fines establecidos. La efectividad laboral será entonces el resultado de la transformación, esto es, de la *contribución* que el trabajador aporte a la organización.

Desde el punto de vista de la *legitimidad* de la Gestión de Recursos Humanos, donde se evalúa el aporte del trabajo del personal al desarrollo de "su" persona, podemos preguntarnos si el trabajo aportado tuvo lugar en un contexto que respetó sus derechos, si se ha promovido el máximo desarrollo posible de la persona como tal, y qué puede hacer el líder para que haya un contexto laboral favorable a dicho desarrollo.

Desde esta perspectiva, se presta atención a los individuos que realizan la contribución y al sentido que ellos le dan a su trabajo. El interés se centra aquí sobre el ángulo subjetivo del trabajo. Cuanto mayor sea la importancia que para el individuo tiene su trabajo, en cuanto al desarrollo personal que le aporta, mayor será el valor subjetivo del trabajo para ese individuo. La legitimidad laboral es entonces el sentido que el trabajador da al trabajo en función del desarrollo que éste le aporta.

Ahora comprendemos mejor que cuando hablábamos de la "alineación de los recursos", hacíamos referencia fundamentalmente a la efectividad, es decir, a la contribución del recurso a la organización. Referida a las personas, la alineación de los recursos apunta a identificar las transformaciones que se han operado como consecuencia de la actividad humana, el trabajo. Entonces,

cuando evaluamos la "alineación del personal" con la gestión y la contribución resultante de dicha alineación, estamos analizando la efectividad laboral. Pero cuando nos volcamos sobre el desarrollo que el trabajo aporta al personal, estamos analizando la legitimidad laboral.

Podemos hablar entonces de que el líder ha logrado una adecuada gestión de Comportamiento Laboral (o de Personal, o de Recursos Humanos) cuando los problemas, oportunidades o necesidades de Gestión de la organización no se derivan de una inadecuada contribución del personal a través de su labor, y cuando se logran formas de trabajo que dan un marco de respeto a la persona y que promueven en lo posible su desarrollo como tal al realizarlo.

Ahora bien, esto es más fácil de explicar que de realizar. Resolver el problema de equilibrar la efectividad y la legitimidad es un *desafío* que se le plantea a todo líder, como persona responsable por la gestión de los comportamientos.

Se trata de un desafío porque existen numerosos limitantes al logro de ese equilibrio. Estos limitantes podrían reagruparse en tres niveles:

1) *Nivel de impacto del trabajo*: Una de las variables determinantes del equilibrio se relaciona con el impacto del trabajo en la vida de la persona. Mientras que el porcentaje de tiempo que dedica la persona a la vida laboral constituya el período de tiempo más importante de su tiempo "total" de vida, el impacto del trabajo sobre la vida de la persona será altísimo. Es por ello que intentar lograr un verdadero equilibrio entre la efectividad y la legitimidad, intentando que el impacto del trabajo sobre la vida de la persona sea constructivo, o al menos no nocivo, será un tema central en lo que respecta a la *responsabilidad ética* que debe asumir todo líder, como veremos en el cuarto capítulo.

Para clarificar más esta variable, podemos aventurar que en lo que concierne al impacto de trabajo sobre la vida de la persona, nos encontramos en condiciones mucho peores que las condiciones en las que nos

encontraremos dentro de varios años. En efecto, si la humanidad avanza en línea con lo que pensamos, es de suponer que la tecnología posibilite que en el futuro trabajemos menos, con lo cual la importancia que se le dará al tema de encontrar un valor subjetivo en el trabajo será mucho menor, dado que la mayor parte de nuestra vida transcurrirá en otras ocupaciones, al margen del trabajo.

2) *Creciente nivel de necesidades:* Ahora bien, el logro de dicho equilibrio no tiene que ver sólo con el porcentaje de impacto en la vida, sino también con el nivel de necesidades. Si miramos hacia el pasado, notaremos que en este aspecto también estamos peor ahora que hace un siglo, dado que las personas han ido evolucionando y las condiciones de preparación con que llegan a un puesto de trabajo son mucho mayores, con lo cual el nivel de sus necesidades en materia de valor subjetivo del trabajo es mucho mayor también. Esto hace que la posibilidad de encontrar sentido y satisfacción en el trabajo se ha vuelto mucho más exigente.

Por ejemplo, si nos ubicamos en un momento ficticio del año 1900, la persona se presentaba a trabajar en una fábrica donde las condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente del trabajo eran más que elementales. Apenas se contaba con servicios básicos y no existían, por otra parte, recursos para presionar por mejoras ni legislación que amparara al trabajador. Sin embargo, desde la variable del nivel creciente de necesidades, estaban mejor que ahora porque el trabajo realizado era más simple, las exigencias personales también lo eran, y la satisfacción encontrada en la concretización de la labor asignada era entonces mayor. Se hacía el trabajo, se volvía a la casa, y allí esperaba el reconforte de la familia. Las exigencias actuales respecto al desarrollo personal dentro y fuera del trabajo, por no hablar de las crecientes necesidades materiales actuales, nos sitúan en un momento de mucha mayor complejidad.

3) *Mayor dificultad a menor grado de contribución:* La personalización del trabajo se hace cada vez más difícil a medida que el trabajo va teniendo cada vez menor grado de contribución en términos del valor



subjetivo, esto es, a medida que disminuye el espacio de acción humana que permite el trabajo, si bien las horas de trabajo, su dificultad, y el esfuerzo requerido para ejecutarlo, siguen siendo altos.

En este sentido podríamos decir que el trabajo que realiza el Jefe de médicos de guardia en un hospital es tan necesario para la organización hospitalaria que el que realiza el sereno de esa misma guardia. Sin embargo, el valor subjetivo del trabajo realizado por el médico es mayor al realizado por el sereno. Lo que se pretende mostrar con este ejemplo es que, si bien ambos pueden tener el mismo grado de contribución en términos de efectividad, el trabajo del sereno tiene menor grado de contribución a la persona, porque la posibilidad de acción humana implicada en este trabajo es menor. Cuanto menor grado de valor subjetivo tenga una contribución, la posibilidad de encontrar sentido y satisfacción en él será a su vez mucho más difícil; será entonces más sencillo personalizar el trabajo del médico que el del sereno.

Vemos entonces que la necesidad de equilibrar efectividad y legitimidad es una tarea fundamental del líder, aunque ésta conlleve ciertas dificultades. Sin embargo, se disponen también de herramientas de análisis, de evaluación y de aplicación que sirven para lograr el dicho equilibrio.

Comenzaremos explicitando los indicadores que sirven para evaluar la efectividad laboral, y ampliaremos en el próximo capítulo los indicadores de la legitimidad laboral.

Como se ha señalado más arriba, la efectividad, ya sea a nivel empresa, ya sea a nivel sector, se da cuando se alcanza la *finalidad*. Si nos concentramos en la efectividad de la Gestión del Comportamiento Laboral, ésta se logra cuando cada persona y cada grupo aportan a través de su trabajo la contribución requerida por la Organización. Esto significa, en otras palabras, que no se están teniendo problemas o pérdida de oportunidades en la gestión a causa del comportamiento del personal.

La Gestión de los Recursos Humanos es responsabilidad del manager, que es el primer responsable de la gestión en todos sus niveles, en

representación de todos los actores sociales, aún en su ausencia. Cuando la organización tiene determinada envergadura y la complejidad de la gestión lo justifica, se crea un sector o área de Recursos Humanos, cuya finalidad será que los recursos humanos se integren adecuadamente en la gestión de la empresa, y por propiedad transitiva todos van a ir asumiendo esa responsabilidad.

La efectiva gestión de recursos humanos no garantiza; sin embargo, que se esté cumpliendo la finalidad a nivel de la organización, dado que la gestión de los comportamientos es sólo una de las múltiples gestiones que debe llevar a cabo el líder de manera efectiva, para lograr la efectividad organizacional. Puede darse el caso de que la gestión de recursos humanos funcione bien, pero que exista otra gestión que esté trabando el logro de la finalidad, por ejemplo si el problema es financiero (y concierne a la Gestión de Finanzas) o tecnológico, etc.

Para el estudio de la gestión del líder desde el punto de vista de la efectividad de la Gestión de los Recursos Humanos, es prioritario analizar las variables del comportamiento laboral, definiendo y relevando sobre todo las variables clave para que el trabajo de cada persona y de cada grupo pueda aportar la contribución esperada por la organización. A los efectos de simplificar, clasificaremos estas variables clave en cuatro grupos:

1) *Variables a nivel Individual*: Observar el comportamiento individual consiste en observar a cada persona individualmente y analizar si desde esa persona puede haber algo que esté afectando positiva o negativamente la gestión. El comportamiento individual está determinado por la competencia para actuar y la actitud para ejercer dicha competencia. Los indicadores que el líder podría observar, para analizar si está logrando que cada persona y grupo contribuya a través de su trabajo, son los siguientes:

- a) Atractividad y Retención: la gestión del líder debe conseguir, ante todo, que esas personas estén y permanezcan en la organización.

- b) Presentismo y Ausentismo: un objetivo básico de la gestión del líder es garantizar la presencia de cada persona en su lugar de trabajo en el momento adecuado, reduciendo al máximo la impuntualidad y el ausentismo laboral.
- c) Capacidad y Competencia: el líder debe garantizar que las personas tengan las COMPETENCIAS que le permitan actuar efectivamente de modo habitual en un contexto determinado eligiendo, combinando y movilizandoc conocimientos, habilidades y actitudes y que cuenten con el PERFIL DE BASE necesario para afrontar los cambios de contexto y evolución natural de su carrera.
- d) Compromiso: el líder debe garantizar que las personas tengan la predisposición para contribuir a los fines y necesidades de la organización.

2) *Variables a nivel Grupal*: El comportamiento grupal es la forma de interacción de las personas. Es necesario su análisis porque no basta con que la persona individualmente trabaje bien, sino que es necesario que el grupo en sí mismo trabaje bien, en el sentido de que todos apunten de manera coordinada a la misma dirección. Los indicadores que podrían analizarse y los cuáles el líder debe garantizar, son los siguientes:

- a) Integración vertical: la alineación de cada persona con su sector y de cada sector con la organización en los aspectos estratégicos y operativos.
- b) Integración horizontal: una adecuada coordinación dentro del sector y de los sectores, entre sí.
- c) Conflictividad: el control de la conflictividad laboral dentro de cada grupo, entre los grupos, y entre la organización y el personal en su conjunto o en grupos relevantes, con o sin participación de la representación sindical evitando que la conflictividad afecte la efectividad de la gestión o la calidad de vida del grupo.

3) *Variables relacionadas con el Costo y la Productividad Laboral:*

Estas variables se refieren a la relación que se establece entre el costo del personal y su trabajo en términos de contribución, y sirven para garantizar la adecuada relación entre ambos (costo y productividad). Los indicadores que el líder podría analizar son los siguientes:

- a) Costo de HC (Head Count): cantidad de personal propio o contratado.
- b) Costos de Estructura: cantidad de niveles en la estructura, dotaciones por tipo de posición, superposición de funciones.
- c) Costos de Remuneración: incluye: sueldos, aportes (jubilación, obra social, seguros), contribuciones, Indemnizaciones, horas extras, etc.
- d) Otros Costos: paros, huelgas (lucro cesante), ausentismo, rotación.
- e) Costos de administración de los RRHH: Costo del área de Recursos Humanos, costos de la administración de los RRHH, costos de la Gestión de RRHH (capacitación, empleos etc.).

4) *Variables relacionadas con la Legitimidad del comportamiento*

*de cada persona y grupo en su trabajo:* La persona, al trabajar, puede estar trabajando de forma tal que esté afectando el derecho del resto de los actores sociales. ¿En qué forma el trabajador puede estar afectando y siendo en su trabajo ilegítimo? Los indicadores que el líder podría analizar son los siguientes:

- a) Cumplimiento operativo: debe lograr en todas las áreas el cumplimiento de las prácticas y procedimientos operativos fijados para la mejor realización de las tareas.
- b) Disciplina laboral: promover las condiciones para lograr que el personal a nivel individual y grupal desarrolle su trabajo en un marco de legitimidad cumpliendo tanto las leyes y normas generales de la convivencia humana, como las específicas

fijadas por el Estado o la organización para el desarrollo del mismo trabajo.

- c) Control del dolo: lograr la mayor contención posible del dolo y del fraude

Cuando los problemas en la gestión no se deben a alguno de estos indicadores, podemos decir que el líder está logrando que el personal se esté desempeñando adecuadamente en su labor, es decir, que el trabajador aporte lo que la gestión espera en función de su finalidad, que contribuya efectivamente con la organización.

Para concluir este capítulo y retomando lo expuesto en el punto 2.2.2.1. del mismo, consideramos importante que el líder lleve una gestión adecuada, porque muchas veces sucede que hay algún problema que está impactando en algún indicador de efectividad laboral, y el mismo deriva de alguno de los procesos que no se hizo o se hizo de manera incompleta o mal, con lo cual repercute en la gestión de los trabajadores. El proceso de la gestión es importante, ya que influye en las actitudes del personal.

Veamos un ejemplo: Tomemos un indicador de la efectividad laboral, la integración horizontal. Tenemos un conflicto entre pares. La gente no se integra en la gestión y existe un problema de trabajo en equipo, por el cual no están trabajando bien. Hay dos personas que no se ponen de acuerdo en quién realiza cada tarea y discuten continuamente. ¿Cómo se hace para resolver este conflicto? Podemos empezar mirando el programa de trabajo, que recordemos es el primer paso dentro de la gestión operativa. ¿Cuál fue el problema? Que no se armó adecuadamente el programa de trabajo. El líder definió qué hacer, en qué plazos, con qué recursos, pero nunca dijo quiénes serían los responsables de cada tarea. Si desde el principio en el programa, el líder hubiese definido qué hacer y quiénes serían los responsables, ello habría evitado que existiera conflicto entre ellas. El conflicto en la integración horizontal se presenta, porque el líder no hizo bien la gestión de la programación de la tarea. Lo que falló aquí fue el proceso de gestión del líder.

Cuando el líder distribuye todas las tareas y se asignan responsables para cada una de ellas, se acaba el conflicto y el mismo se resuelve a través del proceso mismo. En este caso, no haciendo una actividad de capacitación, sino modificando el proceso.

Como se explicó anteriormente, previo al grado de participación gestional que se le brinde a la persona, es importante que no haya problemas que deriven de alguno de dichos procesos, y es ahí en dónde el líder debe estar atento e intervenir. Aunque haya participación gestional, puede haber problemas en la forma de hacer los procesos.

Si bien optamos por no desarrollar exhaustivamente estos indicadores de efectividad laboral, dado que el foco del presente trabajo está puesto en los indicadores de legitimidad laboral, queríamos dejar aclarado que, la legitimidad por sí sola no basta para comprender el vínculo que se establece entre el personal y la organización, ni la dificultad inherente a la gestión de los Recursos Humanos que lleva el líder: hacer frente a una doble responsabilidad la sitúa en una zona de conflicto entre los intereses del personal y los intereses de la organización.

El próximo capítulo completará entonces el tema de la Gestión de los Recursos Humanos, pues lo dedicaremos a la tematización del concepto de legitimidad y sus tres variables: decencia laboral, respeto laboral y personalización, ahondado particularmente en esta última.

## **Capítulo III: El líder como responsable de crear un contexto laboral respetuoso del personal como persona**

---

En el capítulo anterior hemos desplegado los fundamentos de la Teoría de la Gestión, comenzando por clarificar los elementos básicos de la misma. Nos ha parecido importante diferenciar los tipos de organización, subrayar la importancia de la Gestión en sus dos ámbitos de aplicación (gestión del comportamiento organizacional y gestión del comportamiento laboral), para concentrarnos finalmente en esta última y poner de relieve la dificultad de su objetivo: en todo contexto laboral, independientemente de que con ello se contribuya a que la persona haga mejor su trabajo o no, el líder debe preocuparse y responsabilizarse de lograr equilibrar la efectividad (contribución) y la legitimidad (personalización) del personal, haciendo frente a los conflictos inherentes a este desafío.

Ya hemos dedicado una importante parte del capítulo II a la explicitación de la dimensión de efectividad laboral, primera responsabilidad del líder, sin la cual el vínculo entre la organización y el personal perdería su sentido de ser.

Ahora bien, puesto que es durante la gestión misma que se pone a prueba si las condiciones de legitimidad laboral están siendo respetadas y aplicadas, el análisis de las variables de la "efectividad" (contribución y alineación) nos fue conduciendo paulatinamente hacia el estudio de la "legitimidad" y sus variables, que desarrollaremos detalladamente en el presente capítulo.

Comenzaremos entonces por un análisis de la decencia laboral, luego explicaremos en qué consiste el respeto laboral, y finalizaremos el capítulo con el tema de la integración adecuada de la persona a la organización, por medio de la "motivación" o, como preferimos denominarla, la "personalización". Este será finalmente el núcleo teórico de nuestro trabajo, ya que profundiza el tipo de vínculo que se establece entre la persona (o mejor aún, el "devenir" persona) y la organización laboral, vínculo mediatizado por la figura del líder, que será el objeto de nuestro próximo capítulo.

### 2.3.1. La base de la legitimidad

---

Además de la efectividad, el líder tiene que garantizar un "contexto laboral", en el cual el personal sea respetado como persona en el desarrollo de su trabajo y en todo lo referente a su vínculo laboral.

Para determinar y evaluar si se está logrando un contexto laboral que sea legítimo con su personal, en otras palabras, si está logrando un adecuado nivel de "legitimidad laboral", habría que considerar una serie de condiciones que, a fines de establecer un orden práctico, vamos a estructurar en tres variables: "la decencia laboral", "el respeto laboral" y "la personalización laboral". Veremos a continuación que los primeros dos indicadores constituyen un estrato básico de legitimidad, mientras que el tercero merece, por sus características, un tratamiento más profundo.

#### 2.3.1.1. Decencia Laboral

---

Al hablar de la legitimidad, podemos distinguir diferentes *grados* de ella; el piso básico de legitimidad es lo que llamaremos la "decencia laboral". Es decir, que si nos proponemos personalizar a la persona en el ámbito del trabajo, lo básico, lo mínimo que le tengo que garantizar, es un marco de decencia laboral.

¿Qué es la decencia laboral? Vamos a remitirnos a la definición que fue formulada en el *2do Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo*, que tuvo lugar en el año 2011 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Allí se señaló que el concepto de "Trabajo Decente" alude a "las oportunidades de contar con un trabajo productivo, en un ambiente seguro, que incluya perspectivas de desarrollo personal y social, y donde se contemplen la dignidad y la libertad de los trabajadores y las trabajadoras".

El concepto de "Trabajo Decente" fue formulado por los mandantes de la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT), compuesta por gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores, y tiene como fin el de poder



identificar cuáles son las prioridades que tiene que tener una organización. Su presupuesto es que el trabajo es fuente de dignidad personal, así como también de estabilidad familiar, política y económica, por lo cual toda la sociedad se beneficia si se logra consolidar un marco de decencia en el ámbito laboral. El trabajo decente debe constituir entonces una prioridad en la agenda (social, política y económica) de los diferentes países, así como del sistema internacional, y es un gran logro que se haya podido llegar a un consenso internacional sobre el hecho de que, tanto el empleo productivo como el trabajo decente, son elementos fundamentales para alcanzar una sociedad más justa a nivel mundial, esto es, para que se logre reducir la pobreza y obtener un desarrollo más equitativo y sostenible (Cf. OIT 1999: s/p).

Para la OIT, el trabajo decente "resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral". Estas aspiraciones consisten en:

Contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres (OIT 1999: s/p).

Si bien nos interesa incluir en este contexto las definiciones de "trabajo decente" extraídas de las Actas del *2do Congreso Internacional del Trabajo* y de la *Organización Internacional del Trabajo*, hay que precisar que éstas sobrepasan el nivel "básico" de lo que nosotros llamamos "decencia laboral", ya que incluyen aspectos que para nosotros formarán parte de los niveles siguientes, como por ejemplo la libertad para expresarse o la participación en las decisiones.

Nuestra clasificación de las variables de legitimidad se apoya sobre la pirámide de la "Jerarquía de las necesidades" de Maslow, en la cual se desprende que el hombre, para que se lo considere persona, debe tener en primer lugar garantizada su seguridad, su supervivencia y su protección. La idea fundamental de esta jerarquía es que las necesidades más altas, como la de "autorrealización", ocupan nuestra atención sólo una vez que se han

satisfecho las necesidades inferiores en la pirámide, tal como podemos observarlo en la figura 2:



Figura 2: Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow<sup>10</sup>

Entonces, cuando nosotros hablamos de la "decencia laboral" en el ejercicio del trabajo, la estamos acotando a lo básico del vínculo laboral, que estaría abarcando los primeros dos niveles de la pirámide de Maslow. Entendemos como básico el hecho de que exista un "marco de decencia" que establezca en el seno de una organización condiciones del ambiente del trabajo que no pongan en riesgo la "integridad física" del empleado, y que eviten afectar a su "salud psicofísica".

Hasta ahí seguimos a Maslow. Pero además, decencia laboral implica según nuestra división acotar la "precariedad" del vínculo, esto es, que cuando un trabajo se disfraza con un vínculo que no es el debido, debe existir una "compensación" digna y válida, legal y convencionalmente.

Por ejemplo, constatamos que de acuerdo con un informe del *Instituto Nacional de Estadística y Censos* (Indec), del año 2013, el 34,5% de los empleados no está registrado (Cf. *La Nación*, 17/09/2013). Eso es un indicador de que no se está garantizando una parte de la decencia laboral, a saber, la que debe evitar la precariedad del vínculo laboral.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto: Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill, 1999, p. 72

En nuestra concepción de la decencia laboral, también debe garantizarse a este nivel un ambiente de "trabajo no denigrante". Somos conscientes de que este concepto es relativo a un tiempo histórico y a una cultura determinada, por lo cual es difícil definirlo en términos objetivos. En efecto, no es lo mismo lo que se considera hoy denigrante que lo que se consideraba como tal a principios del siglo pasado, y existen también diferencias geográficas, respecto al nivel de lo que se considera denigrante o no denigrante. Pese a lo relativo de este concepto, es menester establecer condiciones básicas y consensuada respecto a las instalaciones, los baños y las oficinas de una organización, las cuales permitan a la persona sentir que no se encuentra en un ambiente laboral denigrante. Esto último constituye para nosotros una condición más de la decencia laboral.

Este sería entonces el piso básico de la legitimidad laboral, porque si no se está cumpliendo con estas condiciones, significa que la organización está invirtiendo menos en el Personal de lo que debiera invertir, y que alcanzar el nivel de la "personalización" resultará prácticamente imposible en este contexto laboral.

Para ejemplificar la manera en la cual se puede aplicar un programa en vistas a la decencia laboral, podemos remitirnos al programa que elaboró la OIT para lograr la puesta en práctica del "Trabajo Decente". Este programa se basa en la ejecución de cuatro objetivos estratégicos (Cf. OIT 1999 s/p):

i. Primero, se deber crear trabajo, es decir que se necesita una economía que genere oportunidades de inversión y que promueva la iniciativa empresarial.

ii. Segundo, se deben garantizar los derechos de los trabajadores, en principio de todos ellos, pero enfatizando a los trabajadores desfavorecidos que necesitan, justamente, mayor representación y leyes que aboguen por sus intereses.

iii. Tercero, se debe extender la protección social. Esto abarca no sólo el acceso a una asistencia sanitaria apropiada, sino también un

seguro en caso de pérdida del empleo, así como la promoción de la inclusión social. La meta es que tanto hombres como mujeres puedan disfrutar de condiciones seguras de trabajo, pero sin descuidar los descansos necesarios y los valores de la familia.

iv. Cuarto, (este punto ya excede lo que nosotros entendemos por decencia laboral), se debe promover el diálogo social a través de la participación en organizaciones de trabajadores y empleadores que sean independientes, que fomenten la cohesión social, y que tiendan a evitar los conflictos en el trabajo.

Una vez que se logra establecer un contexto laboral en el cuales garantiza un salario digno, condiciones dignas de trabajo, seguridad en el puesto de trabajo, etc., se puede avanzar un escalón más en esta clasificación de la riqueza gestional, y podemos hablar entonces de "respeto laboral", que implica ya un salto cualitativo dentro de lo que es el desarrollo de la persona en el ámbito del trabajo, ya que asume lo anterior como dado, pero agrega una nueva dimensión en este camino hacia la personalización.

### **2.3.1.2. Respeto Laboral:**

---

Retomemos la pirámide de Maslow y pensemos a la persona desde otro punto de vista: no ya desde sus necesidades básicas individuales (respeto de su integridad física y psíquica), sino desde sus "necesidades sociales", que son las relacionadas con nuestra naturaleza social (amistad, pareja, colegas o familia) y con la aceptación social (sentimiento de pertenencia). También incluiremos en el respeto laboral las necesidades de autoestima que Maslow sitúa en un escalón superior. La estima, en efecto, concierne a la necesidad del respeto a uno mismo y del respeto por las demás personas. Puesto que el hombre es un ser gregario, que convive con otras personas, este aspecto es fundamental para su desarrollo.

¿Qué entendemos por respeto laboral? La palabra **respeto** proviene del latín *respectus* y significa "**atención**" o "**consideración**". De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. Es la consideración de que alguien tiene valor por sí mismo y en ese sentido merece ser tratado con deferencia y reconocimiento.

Antes de poder volcarse en el otro, el respeto tiene que comenzar por uno mismo, saberse un individuo único y autónomo que está en condiciones de comprender y valorar al otro. Solo así puede existir respeto por los demás, el cual se expresa asimismo en el reconocimiento de la subjetividad del otro, esto es, reconocer que el otro es también un ser que existe en sí mismo y que tiene la capacidad de reflexionar y de autodeterminarse, con lo cual merece ser tratado como una finalidad, y no como un medio para otra cosa. Como vemos, el respeto presupone la noción de autonomía y de fin en sí mismo, que ya hemos explicado en nuestro capítulo I de la mano de Kant.

Si nos concentramos ahora en el respeto dentro del ámbito de la empresa, al tratarse de una organización de personas, la empresa debe estar fundamentada en el respeto laboral, pues constituye una de las reglas primordiales de las relaciones interpersonales. Decimos que hay respeto laboral, tanto personal como grupal, cuando se evita toda discriminación, todo tipo de acoso, toda desvalorización de la persona, y toda forma de maltrato físico, psicológico o moral, en cualquier grado.

Podemos distinguir al menos tres dimensiones en el "respeto laboral":

i. El "Respeto Institucional" desde la Organización: Implica las acciones y políticas tomadas desde la Organización para evitar todo tipo de diferenciaciones de trato, para dar igualdad de oportunidades, y para cuidar la privacidad de cada persona. El respeto institucional estará enmarcado en reglas que conciernen por ejemplo los procesos de promoción o de incorporación de nuevo Personal a la empresa, con el fin de evitar las discriminaciones.

ii. El "Respeto Directo" de las jefaturas: Implica primero el mismo respeto institucional, pero al interior de cada sector, y a esto se le suma un trato "cara a cara" respetuoso por parte de cada jefe, evitando particularmente toda forma de *mobbing* o de acoso laboral. El acoso laboral puede manifestarse de diferentes maneras dentro de la organización y por parte de las jefaturas: en la agresión, el desprecio, la burla, la desacreditación pública o privada. El maltrato de los jefes es muy difícil de controlar, a causa de la jerarquía, la falta de testigos, y el vínculo de necesidad en el que normalmente se encuentra el subordinado, respecto de su superior.

iii. El "Respeto en la Convivencia Interpares": Implica el respeto por parte de cada una de las personas y grupos de la Organización, a las otras personas y grupos, y se refiere particularmente a la ausencia de toda forma de *bullying*, con el que se define a la intimidación o acoso interpares. El *bullying* es la práctica de actos violentos, intencionales y repetidos, contra una persona indefensa, causando daños físicos y/o psicológicos.

Si bien el respeto de las Jefaturas y de los pares es responsabilidad de la Organización, entendemos que debe diferenciarse del mismo, pues los jefes y los pares tienen una responsabilidad autónoma en el tema. Cualquier acción generada en cualquiera de los tres niveles de falta de respeto, afecta al clima laboral y, por ende, a la persona. Entonces, si la organización no muestra respeto hacia el personal, un jefe, por ejemplo, tiene un espacio para manejarse con respeto, y debería hacer uso de él. Por ejemplo, en la manera de comunicar decisiones de la organización, o interviniendo si la persona está siendo intimidada por algún colega u otro miembro de la organización, o simplemente, en su capacidad de escuchar al empleado. Todo esto depende más de la voluntad (y de la formación) del jefe en cuestión (la voluntad de manejarse en un marco de respeto hacia sus subordinados), que de las decisiones impartidas por la Organización.

El sociólogo Rafael Echeverría insiste, precisamente, en el tema del saber escuchar y lo vincula con el concepto de respeto. Así podemos leer en su libro *Ontología del lenguaje*:

Postulamos que el acto de escuchar está basado en la misma ética que nos constituye como seres lingüísticos. Esto es, en el respeto mutuo, en aceptar que los otros son diferentes de nosotros, que en tal diferencia son legítimos y en la aceptación de su capacidad de tomar acciones en forma autónoma de nosotros. El respeto mutuo es esencial para poder escuchar. Sin la aceptación del otro como diferente, legítimo y autónomo, el escuchar no puede ocurrir. (Echeverría 2011: 98)

El respeto comienza entonces por la estima de sí mismo, pasa por la aceptación del otro en tanto otro, es decir diferente de mí pero dotado de las mismas capacidades que yo: la reflexión y la autodeterminación, y finalmente culmina en la voluntad de abrirse al otro a través del lenguaje, ofreciendo la posibilidad de comunicar, a pesar de las mutuas autonomías y por ende diferencias: respetar al otro es darle un espacio de atención, escucharlo, y, completando la cita de Echeverría, responderle, ya que la respuesta forma parte del respeto que le debemos al otro.

Una vez que se logra este piso mínimo de decencia laboral y este salto cualitativo hacia el respeto laboral, (factores que tienen que darse, ambos, tanto a nivel de la organización y de la jefatura como a nivel de los pares), puede darse un paso más de riqueza gestional y de desarrollo de la persona. Como lo ilustra la pirámide de Maslow, estas dos primeras variables son sumatorias, pues no se puede personalizar a una persona que no tiene sus necesidades básicas satisfechas. Por eso, se empieza tratando de garantizar las necesidades básicas, y se va subiendo de nivel, sabiendo que el techo es infinito, porque, como veremos, la personalización siempre puede ir más lejos y no tiene un límite establecido de antemano.

### **2.3.1.3. Personalización Laboral**

---

Como ya hemos definido en otros capítulos, la personalización laboral significa crear un contexto laboral, dónde la persona pueda actuar como persona.

### **2.3.1.3.1. nexo con el concepto de Persona**

---

Consideramos importante retomar al capítulo I, donde planteamos el tema de la persona, deteniéndonos dentro del marco teórico del personalismo, ya que compartimos la idea que plantea Mounier, que la persona no está ya desarrollada de antemano, sino que está más bien "llamada" a desarrollar sus virtualidades y dónde afirma que la misma no se deja definir. El sostiene que si la persona es indefinible, es porque no tiene una esencia universal y abstracta, previamente asignada, sino que en su existir singular irá definiendo su propia esencia, su propio destino, dando como resultado un individuo único e irrepetible.

En otras palabras, es fundamental que el líder logre un marco de respeto y valoración de la dignidad humana, dentro del cual la persona pueda devenir plenamente *persona*. Es su obligación asumir esta responsabilidad diferencial respecto del hombre, en su ámbito de trabajo, buscando satisfacer las necesidades básicas, para respetarlo como persona.

### **2.3.1.3.2. Enfoque motivacional**

---

Si partimos desde este enfoque, podemos observar, que algunas teorías de la motivación, al margen que también contribuyan a la efectividad, nos dan cuenta de cuáles son esas necesidades más profundas del hombre, que si el líder lograra satisfacerlas, consecuentemente, estaría avanzando en su personalización.

Hasta aquí nos hemos referido a dos factores cuya presencia es necesaria para que no se esté atentando contra la dignidad física o psíquica de la persona, pero que no bastan para que la persona se sienta realmente desarrollada en el trabajo. Si tomamos el vocabulario de la "Teoría de la motivación bifactorial" de Herzberg, que desarrollaremos un poco más adelante, podría decirse que la decencia laboral y el respeto laboral son "factores higiénicos" o "extrínsecos". Es decir, constituyen una base mínima de necesidades, pero no llegan aún a la esencia de la personalización.



Es por eso que ahora analizaremos los factores que sí hacen a la esencia de la personalización, y que podríamos llamar, también según la terminología de Herzberg, "factores motivacionales" o "intrínsecos". Se trata de aquellos factores que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y que determinan el mayor o menor grado de satisfacción de la persona en su desempeño laboral.

Normalmente, cuando en las empresas se habla de este estrato en el camino de la personalización laboral, se suele utilizar el término "motivación laboral". ¿Qué es la motivación? Etimológicamente, la palabra motivación viene del latín *motivus*, que significa 'relativo al movimiento', y que sumado al sufijo "ción" toma la idea de acción y efecto. La "motivación" es entonces la razón que mueve a obrar, la causa de una acción.

Como hemos explicitado en el primer capítulo desde la antropología filosófica, el hombre se desarrolla a través de su acción. En un primer momento, este desarrollo es muy básico y se reduce a la satisfacción de las necesidades que surgen de su naturaleza. Siempre que actúa lo hace por una motivación, es decir: porque percibe y siente que algo (una acción, un objeto, una persona) puede satisfacer una necesidad suya. Esta motivación puede ser positiva, por lo que genera que el sujeto intente llegar a ese "algo" deseado (desarrollo), o negativa, con lo cual el sujeto intenta alejarse de él (reducción de tensiones).

Hay múltiples teorías que clasifican y estudian la motivación en el ámbito laboral. A tal efecto, proponemos recorrer algunas de ellas, teniendo en cuenta que la comprensión de las motivaciones del hombre es clave para promover su desarrollo y para integrar su acción en su responsabilidad laboral.

Uno de los primeros en referirse teóricamente al concepto fue el ya mencionado psicólogo Abraham Maslow (1908-1970), autor de una teoría la motivación con base en el concepto de la "jerarquía de necesidades" que influyen en el comportamiento humano y cuyo gráfico hemos comentado más arriba.

Maslow concibe esa jerarquía a partir del hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

La teoría de Maslow consta de dos partes: primero, establece una jerarquía de las necesidades humanas; y segundo, postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades. Estas necesidades están clasificadas en 5 tipos (Cf. Maslow 1954 y Perez López 1993):

- i. Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigo, etc.);
- ii. Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones);
- iii. Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.);
- iv. Necesidades de autoestima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.);
- v. Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen el nivel más bajo en la jerarquía de las necesidades, mientras que las necesidades sociales, las de autoestima y las de autorrealización, se consideran como el nivel más alto. La premisa de esta diferenciación reside en que las necesidades de orden alto se satisfacen dentro de la persona, esto es, de manera "interna", y las de orden bajo se satisfacen de manera "externa" a la persona, por ejemplo a través del salario o de las condiciones de trabajo (Cf. Robbins 1999:170).

Maslow se sirve de este análisis de la "jerarquía de las necesidades" para introducir su teoría de la motivación, en la que encontramos reunidos los siguientes elementos:

Los seres humanos aborrecen ser despersonalizados, ser tratados como una cosa, ser controlados por otros, ser manipulados, no ser apreciados, recibir órdenes, no ser respetados, ser forzados, ser empujados, ser explotados, ser determinados por otros, no ser tomados en cuenta o en serio, ser engañados, sentirse incapaces, sentirse descartables. Lo que ansían es ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino, poder planificar y llevar a cabo sus planes, triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades. Abraham Maslow. (citado en Kofman 2006: 291).

Si bien coincidimos con Maslow en su análisis de las necesidades humanas y en su formulación de lo que significa la motivación, preferimos utilizar el término "personalización", en lugar de "motivación." Esta decisión se justifica por el hilo conductor que venimos siguiendo en este trabajo, a saber, porque hemos partido del significado filosófico de lo que es ser persona, hemos definido sus características, y hemos establecido que ser persona, en realidad, consiste más en un "devenir" persona que en una definición dada de antemano y previa a la existencia misma de la persona. Como la persona se desarrolla en su existir, en sus acciones, en su proyecto, y dado que el trabajo representa un espacio fundamental de desarrollo, creemos que alcanzar su "autorrealización" significa que la persona crece en el grado de su desarrollo personal. Por eso consideramos que este proceso de motivación del cual habla Maslow, es en realidad un proceso de "personalización", es decir, de llevar a la persona en el seno de su trabajo, a desarrollar las facultades que la hacen ser, justamente, una persona. Volveremos al final del capítulo sobre esta diferencia conceptual.

Hecho este excursus que explica el título doble de este apartado (Motivación o Personalización), queremos introducir otra teoría relacionada a la personalización, la cual también nos servirá de apoyo a nuestra propia aproximación del tema.

Se trata de Frederick Irving Herzberg (1923-2000), quien fue un renombrado psicólogo y uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. En el año 1959, en su publicación *Motivación en el trabajo*, expuso su luego tan conocida "Teoría de los dos Factores", o "Teoría de Motivación – Higiene". Esta teoría le permitió a Herzberg iniciar uno de los principios más reconocidos en el campo de la motivación laboral, y fue el

entender a la satisfacción y a la insatisfacción como conceptos distintos e independientes.

Para entender esto, es necesario distinguir primero entre los "factores extrínsecos" y los "factores intrínsecos" (Cf. Chiavenato 1999: 77 y ss).

Herzberg sostenía que los "Factores de higiene o extrínsecos" están relacionados con el contexto de trabajo y que hacen referencia al trato que las personas reciben en él. Estos factores son:

- las condiciones físicas y ambientales de trabajo;
- el salario;
- las políticas de la empresa;
- la calidad de supervisión;
- el clima de las relaciones interpersonales (superiores, iguales, subordinados);
- el status y la categoría;
- la seguridad.

Herzberg agrega que estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y que son determinados por la organización, por lo que el individuo mismo tiene poco control y incidencia sobre ellos.

En cuanto a los "Factores motivadores o intrínsecos", estos sí que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo e involucran:

- la realización de un trabajo interesante;
- el logro;
- la responsabilidad;
- el reconocimiento;
- las posibilidades de desarrollo y de avance personal.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y determinan el mayor o menor grado de satisfacción y productividad en el trabajo.

De esta división se desprende que la satisfacción en el cargo aumenta o disminuye en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeña, y que la insatisfacción en el cargo aumenta o disminuye en función del contexto general que rodea al cargo ocupado, y que abarca ambiente de trabajo, supervisión, relación con los colegas, etc.

Pese a que los factores que llevan a la satisfacción están desligados de los que llevan a la insatisfacción, es decir que funcionan de manera independiente los unos de los otros, no se los debe considerar sin embargo como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva por sí misma, pero su ausencia sí desmotiva (por eso constituyen una condición necesaria pero no suficiente para la motivación), mientras que sólo los factores de motivación, motivan realmente. En otras palabras:

lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción. (Chiavenato 1999: 78)

Esta sería, en resumen, la teoría de los dos factores de Herzberg. Tanto él como Maslow fueron pioneros en plantear temas de motivación de las personas, si bien Maslow se inclinó más sobre los aspectos generales de la vida de las personas, mientras que Herzberg puntualizó el tema desde el campo organizacional o laboral.

Las similitudes y diferencias entre ambos autores podemos visualizarlas en el siguiente cuadro comparativo ideado por Robbins (2004):

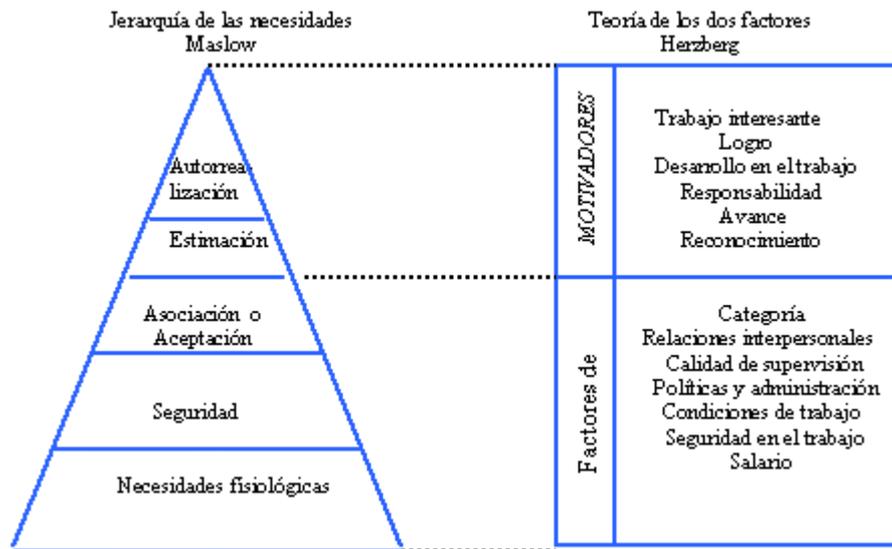


Figura 3: "Comparación de las teorías de las Necesidades de Maslow y de los dos Factores de Herzberg"<sup>11</sup>

De este gráfico se desprende que ambos autores apuntan a una dimensión de motivación que presupone y sobrepasa la dimensión de las necesidades básicas, pero constatamos que Maslow plantea una estructura más rígida en cuanto a la escala de las necesidades, y que el planteo de Herzberg, con solo dos grupos de factores, permite más flexibilidad al interior de cada uno.

Por otra parte, ambas teorías coinciden en que los niveles más bajos de necesidades humanas son una condición de los niveles altos, pero que paradójicamente tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado. Es decir que ellos no logran una motivación por sí solos. Por ende, lo contrario de la satisfacción profesional no es necesariamente la insatisfacción de las necesidades básicas, sino el no estar siendo motivado a un nivel interno o intrínseco.

Debemos sobre todo a Herzberg el haber puesto el foco de interés en las prácticas motivadoras, aquellas que tratan de elevar el desempeño y la satisfacción personal. Por lo general, el enfoque ha estado puesto más bien en

<sup>11</sup> Figura 3: CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, 1999, p. 79

intentar reducir la insatisfacción, ocupándose de los factores de higiene o extrínsecos, por ejemplo mejorando el ambiente laboral. Pero no se ha insistido lo suficiente en la importancia que tienen los factores intrínsecos o motivadores, que coinciden con la dimensión de estima y de autorrealización de Maslow. Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. De ahí la afirmación de Herzberg: "No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo, si no tiene un buen trabajo que hacer".

Además de los autores mencionados, nos interesa particularmente la propuesta del español Juan Antonio Pérez López (1934-1996), especialista en "Teoría de los Negocios", quien propone un enfoque de la motivación fácilmente aplicable al campo laboral.

En su trabajo *La motivación humana* (1993), donde recoge las distintas visiones acerca de la motivación que surgieron a lo largo de la historia, se refirió al tema. También desarrolla su propia teoría, según la cual las personas que componen una organización pueden moverse por tres tipos de motivos: "extrínsecos", "intrínsecos" y "trascendentales".

Pérez López plantea el siguiente interrogante: ¿Por qué el individuo actúa? A lo que responde que, normalmente, el individuo actúa movido por aquello que puede obtener de la acción. Dado que lo que podrá obtener de la acción es lo que lo moviliza, a esta motivación la llama "motivación extrínseca". Por lo tanto, la persona que actúa con motivación extrínseca es aquella que lo hace por lo que obtiene de la acción (y no por la acción misma).

Asimismo, la motivación extrínseca puede ser "material" o puede consistir en un reconocimiento "psicológico", es decir, muchas acciones se movilizan porque nos interesa aquello que obtenemos de la acción, y este resultado puede ser algo físico (un salario, por ejemplo) o algo psicológico (la estima, el agradecimiento, etc.)

Para desarrollar un ejemplo, podríamos imaginar a una candidata a Intendente de La Matanza, representando a algún partido político. Si se postulase porque es un buen cargo público, lo hace movilizada por una motivación extrínseca material (un buen salario), en cambio, si lo hiciese para complacer a su marido que es el proponente o padrino, y porque sabe que con ello su marido se sentirá orgulloso, diríamos que su motivación es extrínseca psicológica.

En el contexto de una organización empresaria, si quisiéramos proponer alguna motivación extrínseca al personal, pensaríamos en diferentes tipos de recompensa (materiales o psicológicas), como por ejemplo: Premios por ideas innovadoras de gestión; Programas de beneficios como descuentos en diferentes lugares de consumo; o flexibilidad horaria, en la cual el operador elija su horario de llegada o salida, siempre y cuando respete el número de horas de trabajo exigido.

Del cien por cien de las motivaciones que mueven al individuo hacia la acción, una proporción considerable se debe a la motivación extrínseca. La medida de la proporción dependerá, sin embargo, de cada persona.

Ahora bien, puede que aquello que movilice la acción no sea lo que se puede obtener de la ella, sino la acción misma. Cuando el motivo está dentro de la acción (se lleva a cabo porque la acción misma es la que moviliza) se denomina "motivación intrínseca". La motivación intrínseca también puede clasificarse en dos categorías: motivación por el "contenido" de la acción, o motivación por la "forma" en la cual se desarrolla la acción. El trabajo rutinario y repetitivo, que no presenta desafíos, es justamente un importante generador de falta de motivación intrínseca.

Si aplicamos esto al ejemplo que estamos desarrollando sobre la candidata a Intendente, podríamos decir que la motivación intrínseca se vería reflejada en el hecho de que la candidata siente que sus propuestas son para mejorar los servicios públicos y la vida de los ciudadanos, y que además profundiza e investiga los temas que desarrollan las distintas áreas de la intendencia, porque le interesa la acción como tal, independientemente de que



el resultado de su acción derive también en motivadores extrínsecos (tales como ser finalmente Intendente o la felicitación y orgullo de su marido).

El hecho de que por esta motivación intrínseca (porque le gusta la gestión pública y ello la moviliza) se dedique a este tipo de trabajo y no a otro, hace referencia a la motivación intrínseca "por el contenido".

Así como parte de la motivación que moviliza las conductas tiene una proporción de factores extrínsecos (materiales o psicológicos), también puede coexistir una proporción de factores intrínsecos (por la forma o por el contenido).

Por último, cuando la persona lleva a cabo la acción movilizada por el hecho de tomar la acción como un medio hacia una finalidad trascendente a su propia persona, (y no ya por un valor intrínseco propio ni por un valor extrínseco que obtiene de la acción), en este caso se habla de "motivación trascendente". Esta finalidad no debe ser comprendida en términos materiales y/o psicológicos (el salario o la estima), ni como un valor de la acción misma para la persona, sino como una meta que va más allá del trabajo mismo, por eso trascendente, y que, en cierta manera, no se agota necesariamente ni se satisface por completo en la acción concreta.

La falta de espacios que generen compromiso con lo que se hace o una identificación con la finalidad propuesta, sería un generador de falta de motivación trascendente.

Si tratamos de comprender esto con el ejemplo que propusimos antes, podemos decir que si la candidata tiene una vocación de ayudar al prójimo sin perjudicar a otros, y de desarrollar políticas públicas que beneficien a la población en general, estaríamos frente a una motivación trascendente. Ayudar al prójimo la motiva y entonces al ayudar, siente satisfacción, pero el resultado de la acción: ayudar al prójimo, trasciende su propia persona y no se agota en el ejercicio de una acción concreta, sino que se extiende como una meta o finalidad por así decir de la vida misma.

Hay que precisar que la motivación trascendente no necesariamente debe tener un sentido positivo; puede que alguien adhiera a una acción considerada desde el punto de vista social como poco virtuoso o incluso inmoral, pero que el que la lleva a cabo está adherido al fin de esta acción y consiste para esa persona en una finalidad trascendente. La motivación trascendente no significa por sí misma que la finalidad sea buena o mala, sino tan solo que la persona que actúa con esta motivación lo hace por la finalidad trascendente de la acción (y no por lo que obtiene de la acción, ni porque le gusta la acción misma).

Para comprender este tipo de motivación podríamos hablar de una persona que pelea con otra para vengar a una tercera. Está claro que su motivación no es positiva (pelear con la otra persona), pero, sin embargo, es una motivación trascendente porque lo que la moviliza es la identificación con la finalidad de venganza de la acción, la cual trasciende su propia persona.

Resumiendo el aporte de Pérez-López, podemos decir que las motivaciones son el impulso que nos mueve para lograr un motivo, y que la "calidad motivacional" de una persona estará dada por el peso que le asigna a cada uno de estos motivos (Cf. Pérez-López 1993)). En todo obrar encontramos una mezcla de algún grado de las tres motivaciones. Y promover desde nuestra profesión la calidad motivacional del personal, en sus tres vertientes, es promover el desarrollo de la persona. La "riqueza motivacional" es fundamental tanto para el crecimiento de la persona (legitimidad) como para el incremento de la contribución que debe aportar con su trabajo (efectividad).

Qué porcentaje de cada una de estas motivaciones está influyendo realmente en la conducta del ser humano es una cuestión absolutamente individual. Pero hay que aclarar que el hecho de que una persona se movilice fundamentalmente por la motivación extrínseca, no es algo malo en sí mismo, sino que depende de una valoración moral que excede quizás el objetivo que se persigue aquí, a saber, el de motivar al Personal. Por ejemplo, si un médico trabaja motivado por el honorario no está mal, siempre y cuando cure a la persona que paga.

Ahora bien, si la persona actúa con motivaciones que acumulan todos los tipos, pero preferentemente con motivaciones tendientes al aspecto intrínseco y trascendente, no cabe duda de que la persona será más rica, en sentido de riqueza motivacional: su acción estará motivada por más objetivos, y la realización de cada uno de ellos le procurará más satisfacción. (Por ejemplo, tengo un puesto jerárquico en una ONG, y cumplo mis obligaciones porque me gusta el trabajo en sí, y porque con él recibo la estima de mis pares, y porque estoy ayudando a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, y porque al final de mes, recibo un buen sueldo por ello). Y si se pudiera lograr que en el ámbito laboral la persona actúe en la totalidad de las motivaciones, se lograría que la persona se sienta más rica, más plena, más satisfecha con su labor. Un espacio motivacional más pleno conduce a una mayor contribución, pero sobre todo a una mayor personalización.

Intuitivamente sabemos que la motivación del personal importa, pero ¿Cuánto? y ¿En qué? La consultora Gallup, hizo un estudio en 23 países, en 152 empresas y en 44 industrias y encontró la respuesta. Se comparó a las empresas con los empleados más motivados versus aquellas con menos motivación. Se encontró que aquellas empresas con más motivación tenían 60% menos defectos en calidad, 49% menos incidentes de seguridad, 49% menos renuncias voluntarias, 37% menos ausentismo, 16% más rentabilidad y 18% más productividad.

¿Pero cómo hacer para que los empleados estén más comprometidos?

Según Gallup, después de análisis estadísticos sofisticados, encontraron que había solo 12 temas cruciales. Rod Wagner y James Harter en su libro “*12 elements of greatmanaging*” describen cada uno de los temas, agrupándolos en “campamentos”:

¿Dónde están esos 12 aspectos de la motivación?

12 preguntas para medir la fortaleza de un lugar de trabajo

1. *¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?*
2. *¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?*

3. *¿En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sé hacer?*
4. *¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?*
5. *¿Mi jefe, supervisor o alguien más en el trabajo muestra interés en mí como persona?*
6. *¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?*
7. *En el trabajo, ¿mis opiniones cuentan?*
8. *¿La misión o propósito de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?*
9. *¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?*
10. *¿Hay un espíritu de cooperación y confianza en mi grupo de trabajo?*
11. *En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?*
12. *¿Este último año he tenido la posibilidad de aprender y crecer en el trabajo?*

Ellos buscaron empresas que tenían alta performance y trataron de ver si esas empresas tenían algo en común. Y se encontraron que eran empresas que tenían más motivación en el personal.

¿De quién depende ayudar a que éstos se implementen? Depende del jefe directo de las personas. Como vimos ya, la motivación de las personas impacta sustancialmente en los resultados.

Para comprender el momento adecuado de las 12 preguntas y entender el rol gerencial en cada momento para sentar los cimientos de un sitio de trabajo productivo, Gallup apela a la analogía de una montaña.

Tal como podemos observarlo en la siguiente figura, la montaña simula el ascenso psicológico que se hace desde el momento en que se asume una función nueva hasta que se está totalmente comprometido con ella.



Figura 4: Analogía de la montaña de los campamentos de Gallup<sup>12</sup>

Nos basamos en la encuesta Gallup, ya que se acerca mucho a los criterios que estamos aplicando para verificar si hay o no personalización en la organización, independientemente de cuáles hayan sido los fines que tenía esta Consultora.

O sea, nos basamos en ella para sostener nuestro punto sobre la importancia y posibilidad de la legitimidad en las organizaciones.

La fortaleza de Gallup, para los fines de este trabajo, es que los resultados que arroja la misma apoyan nuestra hipótesis sobre la importancia del desarrollo de la persona en el ámbito laboral y de otorgarle un espacio de sentido en el lugar de trabajo y, a su vez, ésto no se contradice con el objetivo principal de las organizaciones -por el cual se vinculan con la gente- que es lo que sostenemos en el segundo capítulo. Nos referimos a lograr la efectividad o la contribución de las personas.

La misma le otorga a nuestro trabajo una cuota de realidad, de practicidad y de aplicabilidad. Esto quiere decir que lo que sostenemos - que es la personalización del trabajador en el ámbito laboral-, no es algo utópico,

---

<sup>12</sup> Extraído de documentos de capacitación de la organización Techint

porque va en la misma dirección que el objetivo organizacional que es lograr la efectividad laboral.

Ampliando un poco más, sostenemos que es importante personalizar el trabajador en el ámbito laboral, esto no sólo es necesario, sino que además es posible y sencillo. Hay una serie de herramientas para el líder, que son las competencias conversacionales<sup>13</sup>, para ayudarlo en esta tarea.

En definitiva, Gallup demuestra que el proceso que el líder debe llevar adelante coincide con el proceso que nosotros sostenemos que nuestro líder debe llevar adelante y para el cual recomendamos las competencias conversacionales: en definitiva son los mismos procesos.

En el caso de Gallup, la preocupación es por el resultado de la efectividad a través del aumento de la motivación y, en nuestro caso, aumenta la personalización laboral, sin perjudicar, por el contrario, ayudando a la efectividad laboral

En el caso nuestro, la preocupación por el resultado es por lograr la personalización la cual impacta de manera directa en la efectividad

Gallup y este trabajo tienen el mismo proceso, pero la base conceptual para defender ese proceso es distinta; en nuestro caso el foco es la persona, en el caso de Gallup el foco es la efectividad de la organización.

### **2.3.1.3.3. Participación gestional: la clave de la personalización laboral**

---

Cabe aclarar que, dado que la motivación apunta a apalancar el impacto de la contribución del trabajador en los resultados de la organización, evidentemente la motivación suele interpretarse como si únicamente condujera a la efectividad

---

<sup>13</sup> Las competencias conversacionales serán desarrolladas en el capítulo IV

laboral, ya que las empresas se están preocupando básicamente en que no se perjudique su productividad.

Por ello, cuando se habla de "motivación", nosotros entendemos precisamente aquellas acciones que lleva adelante el líder para lograr una mejor contribución del personal, mientras que al hablar de "personalización", estamos enfatizando aquellas acciones que se llevan adelante con foco en la persona considerada como un ser pensante, racional, con sentimientos, etc.

En el próximo capítulo, cuando desarrollemos la figura del líder y su rol en la personalización laboral, utilizaremos el concepto de motivación para subrayar la contribución de la persona a la organización, que es también una responsabilidad del líder: contribuir y preocuparse de que esta contribución exista verdaderamente. Pues si el trabajador no contribuye, la organización podría alegar que está aportando su parte del contrato, un sueldo que corresponde a un reparto de la riqueza previamente estipulado, pero que el trabajador no está cumpliendo con su parte del trabajo.

Ahora bien, cuando queramos acentuar la dimensión de desarrollo de la persona, de motivación en vistas a una realización personal del trabajador, preferiremos utilizar el concepto de "personalización" que, como hemos dicho más arriba, corresponde con nuestra definición dinámica del ser humano como persona.

En otras palabras, existe para nosotros una diferencia entre hablar de la persona motivada y la persona personalizada; ambos conceptos son apropiados a nuestro parecer, pero conciernen aspectos o perspectivas diferentes del proceso de personalización, ya sea que se lo analice desde la efectividad, ya sea que se lo analice desde la legitimidad.

Dedicaremos entonces la última parte de este capítulo a la explicitación de nuestra acepción del concepto de "personalización". Para nosotros, se trata del tercer indicador para evaluar si está habiendo un adecuado nivel de legitimidad laboral en la organización. Esto significa que no sólo haya decencia y respeto laboral, sino que además en la forma de trabajo, y con los límites que

tiene el trabajo, la persona pueda funcionar realmente como persona. Promover un nivel alto de personalización laboral implica volverse sobre los factores intrínsecos a la persona y fomentar en ella aquellas características que definen su esencia: la razón, como la capacidad de pensar y proyectar; y la voluntad, como capacidad de tomar decisiones de manera autónoma.

La clave de la personalización laboral consistirá en superar el marco de la tarea e integrar a la persona en la Gestión, posibilitando que participe en la misma en forma inteligente y responsable. Es decir que su trabajo no se reduzca tan solo a la ejecución de una tarea que se le impone, sino crear un espacio de acción en el cual el trabajador tenga un cierto poder de decisión y de creación, para que pueda participar efectivamente en la gestión.

¿Cómo se logra que el trabajador pase de la tarea a la gestión? En primer lugar, durante la gestión y participando en ella. Entonces es fundamental para esto la intervención del líder, que es quien posibilita este marco de participación durante el ejercicio de la gestión.

Para poder explicar la participación en vistas a la personalización, hay que distinguir diferentes tipos de participación. Existen, por ejemplo, la "Participación Institucional", la "Participación Económica" y la "Participación Gestional", que se concreta en el "piso laboral", es decir en el trabajo cotidiano del "día a día". Es esta última, la que nos interesó desarrollar en el punto 2.2.3. del capítulo II, cuando ahondamos en el rol del líder en la participación gestional y los conceptos de visión compartida y participación operativa.

Entendemos que el estilo participativo da mayor riqueza a la misma gestión, al promover el aporte del grupo, y da también mayor posibilidad de personalización a los dependientes, al permitirles actuar "como personas" y activar sus motivaciones más profundas en la realización de sus tareas.

Por consiguiente, cuando la persona siente que participa profesionalmente en la gestión, cuando tiene un espacio de desarrollo laboral, se la estará involucrando realmente en la gestión, vale decir, se la estará personalizando.



A continuación explicitaremos los distintos niveles de participación a partir de una clasificación que ya habíamos presentado en el capítulo II, pero que analizaremos ahora con mayor detenimiento a partir de la perspectiva del líder y sus colaboradores. Estos niveles de participación pueden clasificarse como sigue<sup>14</sup>:

1. Nivel informativo
2. Nivel Explicativo ó Comprensivo
3. Nivel Consultivo
4. Nivel Decisorio

**1. Nivel informativo:** Se trata del primer nivel de participación, el mínimo, que implica para el líder "informar" a sus colaboradores sobre los temas relacionados con la gestión del sector, tanto a nivel estratégico como operativo. Para los miembros del grupo, implica informarse y consultar sobre los distintos aspectos de la gestión para poder alinearse. ¿Cómo se logra esto? La respuesta es sencilla, preguntando.

**2. Nivel explicativo o comprensivo:** Si el líder garantiza que sus colaboradores no sólo estén informados, sino que comprendan los temas relacionados a su gestión, estaría dando un paso más y entrando en el segundo nivel de participación. Este nivel es accesible a todos los líderes y no hay excusa para no alcanzarlo.

Para el líder, este segundo nivel implica explicar los temas con un nivel de detalle que permita al grupo contar con las herramientas para comprender los temas relacionados con su gestión, tanto a nivel estratégico como operativo. Adicionalmente, implica preguntar al grupo si está comprendiendo aquella información que se le está compartiendo y explicando. Por ejemplo, a nivel estratégico, el líder

---

<sup>14</sup>Nos apoyaremos en esta parte en una clasificación extraída del panel "Efectividad y Legitimidad en la Gestión de los RRHH", presentado por el Profesor Miguel Punte y su Equipo de trabajo de Administración de Personal III en el "II Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo", que tuvo lugar en la UBA el 10 de Noviembre de 2011. <http://congresort2011.sociales.uba.ar/>

tendrá que hacer que el personal entienda cuál es el fin, explicárselo, garantizarse que entienda el contexto (no sólo informárselo) y hacer que entiendan el plan de trabajo del sector.

Para los miembros del grupo, este segundo nivel implica pedir explicación de aquellos temas que no les resultan del todo claros, e inclusive de aquellos que creen tener claros, para garantizar una adecuada alineación a la gestión del sector. ¿Cómo se puede lograr esto? Consideramos importante el uso de las competencias conversacionales desarrolladas más arriba, por ejemplo, mediante una "escucha activa", esto es:

- 1° Verificando la escucha ("¿entendí bien; esto es lo que me estás diciendo?");
- 2° Indagando ("¿si no entendí mal, me dijiste...?");
- 3° Compartiendo inquietudes ("¿esto que me explicás es para..; es porque...?, ¿con esto debería...?").

**3. Nivel consultivo:** Se puede profundizar aún más la participación laboral, haciendo que las personas opinen. Este tercer nivel también es accesible a todos los líderes y, para nosotros, ninguno puede encontrar argumentos para no llegar a este nivel de participación de su personal en la gestión estratégica y operativa de su sector y posición.

Debemos tener en cuenta lo siguiente, y es que la participación gestional tiene sentido en temas relevantes, porque dar participación en temas triviales es improductivo. De la misma manera, pedirla en ciertos temas, en los cuales los colaboradores no podrán participar realmente, es inmadurez.

Este nivel, para el líder, implica consultar la opinión del grupo, recabar cómo ve el grupo la situación, indagar si el grupo está de acuerdo, consultar al grupo sobre cómo encararía cada uno de los procesos de la gestión, generando un espacio para que cada uno de los integrantes pueda expresarse y opinar, indicando, explicando y

justificando sus puntos de vista. Por ejemplo, a nivel estratégico, en el momento en que se encuentran leyendo el contexto, el líder puede preguntarle a sus colaboradores: "¿Me dan sus opiniones?", "¿Cómo lo ven ustedes?". O, si se encuentran haciendo el Plan de trabajo estratégico, podría preguntar: "¿Qué opinan?, ¿Cómo deberíamos enfocar la gestión?".

Para los miembros del grupo, implica manifestar su opinión, participar activamente en el diseño e implementación, opinar indicando, explicando y justificando su punto de vista.

**4. Nivel decisorio:** Por último, el cuarto nivel se presenta como el más profundo, pero también como el más difícil de lograr. Hasta el tercer nivel podría decirse que el líder que no lo alcanza está haciendo su gestión de una manera inadecuada. Pero en cuarto nivel implica ya que la persona participe en la decisión. Este nivel no es accesible a todos, ya que dependerá de las políticas que adopten las organizaciones y los sectores sobre las cuestiones y los niveles jerárquicos que están habilitados para tomar la decisión en nombre de la empresa o del sector.

Para el líder, el cuarto nivel implica delegar la toma de decisiones en aquellos casos que ha sido prevista la delegación. Para los miembros del grupo, este nivel implica tomar las decisiones en aquellos casos en que ha sido previsto; asumir la toma de decisiones en su área de responsabilidad.

En síntesis, la participación laboral es una participación en la gestión. Se logra que la persona tenga un espacio de ser persona, cuando logra que tenga un espacio para pensar y decidir en lo que hace al trabajo. El gran desafío del líder es cómo encontrar que la persona se integre en la gestión.

En el próximo capítulo nos abocaremos aun análisis de la figura del líder y de sus competencias, definiendo el perfil de líder que necesitamos para que sea capaz de llevar adelante la gestión.

Lo importante en este contexto es dejar en claro que si nuestro trabajo se centra en la personalización laboral y en la figura del líder, es porque ambos están intrínsecamente ligados.

Para concluir con el tema de la legitimidad laboral y la personalización, quisiéramos formular algunas preguntas que sirvan para poner de relieve las dificultades inherentes a esta segunda responsabilidad del líder: ¿Puede la persona que trabaja en una Organización ser "obligada" a superar las tareas y asumir la Gestión que debe regularlas? ¿Qué posibilita a la Organización y a las Personas que trabajan en ella, lograr que las personas superen la "barrera de las tareas" y puedan de alguna forma asumir responsabilidades en la Gestión?

Es decir que, como lo hemos destacado desde un primer momento, el desarrollo de la persona debe empezar en ella misma. Solo si la persona tiene interés en desarrollarse como tal, entonces sabrá aprovechar las oportunidades de superación y participación que le ofrece la organización. Como escribe Viktor Frankl, fundador de la logoterapia: "La última de las libertades humanas: la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino para decidir su propio camino".

## Capítulo IV: El líder: de la autoridad a la participación gestional

---

Se ha dicho en el capítulo II que la empresa exige a los actores del sistema la máxima contribución para el logro de los objetivos de rentabilidad, condición que le da legitimidad como ente económico. Ahora bien, referida al personal, esta exigencia tiene como contrapartida la responsabilidad ética de la empresa de brindar el máximo desarrollo posible a la legitimidad laboral del Personal, por el hecho mismo de que se trata de un recurso humano. Hemos señalado previamente que la diferencia entre el recurso humano y el resto de los recursos que coordina el líder está dada por el hecho de que la persona está dotada de subjetividad, por lo tanto, al ser la persona un ser con sentido en sí mismo, su trabajo debe ser visto, además desde la perspectiva del aporte del trabajo al desarrollo de la persona, a lo que habíamos denominado "personalización" en nuestro tercer capítulo.

En todo ámbito laboral, independientemente de que con ello se contribuya más a que la persona haga mejor su trabajo, debe existir una preocupación y una responsabilidad de lograr y equilibrar la efectividad (contribución) y la legitimidad (personalización) del trabajo, administrando los conflictos inherentes a este desafío.

Si pensamos en llevar adelante la gestión y lograr la personalización, podemos decir que la participación las une.

En la participación, sea estratégica u operativa, por un lado estoy llevando adelante la gestión y por el otro, estamos llegando al aspecto más profundo de la personalización

Hemos anunciado asimismo que será el líder, (entendiendo como líder toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización), quien deba asumir esta doble responsabilidad que lo sitúa al frente del resto de los actores sociales: exigir la contribución a cada trabajador y brindarle a su vez un espacio de participación y de decisión, dándole elementos para que se integre socialmente y respetando, en la medida de lo posible, sus aspiraciones, sus sentimientos y su integridad psicofísica.

Como ha sido afirmado en el capítulo anterior, la legitimidad laboral se sustenta en un suelo básico de respeto y decencia laboral, que por más evidente que parezca, no puede ser descuidado: toda persona está dotada de una base morfológica fisiológica que llamamos cuerpo; por lo tanto, el mínimo de respeto a la persona que habrá que garantizar desde los recursos humanos es el respeto y cuidado de su integridad física. Habrá entonces que garantizar la seguridad y la conservación del medio ambiente en el lugar de trabajo.

Por encima de su base física, la persona se diferencia de las cosas por estar dotada de sentimientos. Habrá entonces que garantizar el trato respetuoso dentro de la empresa, y prevenir conductas nocivas como el acoso y el *mobbing*.

En tanto ser social, gregario, su instinto natural lo inclina a relacionarse socialmente y a convivir con los otros. Habrá entonces que promover la comunicación dentro de la empresa, la transmisión de informaciones, las relaciones intragrupalas e intergrupales, y la posibilidad de una intervención de la persona por medio de *feedbacks*.

Finalmente, la persona es por sobre todas las cosas un ser pensante que reflexiona de manera autónoma y es capaz de tomar decisiones, con lo cual habrá que favorecer las consultas, la participación, y la posibilidad de tomar ciertas decisiones, por ejemplo mediante el *empowerment*.

Tomar en cuenta estos cuatro aspectos de la persona, individualmente o en conjunto, hacen a la esencia de la personalización del trabajo, mediatizada por el líder.

Un elemento imprescindible para lograr esto será la comunicación, porque es a través del diálogo y de la palabra que se establece una relación entre los hombres y se da sustento a la comunidad. De más está decir lo importante que será en el seno de una organización laboral, fomentar el diálogo y la comunicación entre los diferentes actores sociales, a través de las competencias conversacionales del líder, tema central de este último capítulo teórico.

Comenzaremos entonces nuestro análisis con una introducción a la figura del líder, deteniéndonos sobre las cualidades y características que hacen al ejercicio de su función, a saber, al liderazgo. Después pondremos de manifiesto la crisis que vive el actual modelo de gestión y el impacto de esta crisis sobre el perfil del líder tradicional. Por último llegaremos a nuestra tesis, que consiste en mostrar, a partir de todo lo desarrollado en el transcurso de este trabajo, la necesidad de un nuevo líder, un líder "coach", cuyas competencias de liderazgo tendrán que ser nuevamente definidas y adaptadas al mundo de trabajo actual. El líder que necesitamos para que sea capaz de llevar adelante la gestión.

### **2.4.1. La figura del líder**

---

En una organización, si bien todos son responsables en llevar adelante la gestión, el líder, -entendiendo como líder a toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización-, tiene la responsabilidad específica de lograr la contribución laboral de su grupo, (la efectividad) y cuidar el contexto de su grupo desde el punto de vista del respeto como persona. (la legitimidad)

En otras palabras, el líder se ocupará de gestionar a las personas que tiene a cargo, abarcando los dos aspectos de la gestión que ya hemos puesto previamente de manifiesto: verificar que haya efectiva contribución, pero sin descuidar la personalización.

Antes de continuar con el análisis, no hay que olvidar no obstante que el líder trabaja dentro de una organización, con todos los límites, todos los derechos y todas las obligaciones que eso le genera. La organización dentro de la cual se maneja es ella misma un ente limitante, por eso el líder podrá gestionar únicamente dentro del espacio que la organización le proporcione. Este estatuto intermediario del líder, entre la organización que representa y el personal que está a su cargo, es en cierta medida tanto su área de acción como su limitación. No sólo por las exigencias e intereses que vienen por así decir de "arriba", de la Dirección, sino también porque la figura del trabajador,

como actor principal en lo que hace a su propio desarrollo, puede funcionar también como un límite de las posibilidades que puede tener el líder para concretizar la personalización. Por último, tampoco se puede desconocer el hecho de que el líder es él mismo una persona, situado en el medio de un contexto personal determinado, con responsabilidades, derechos, obligaciones que lo incumben, y estas circunstancias también pueden resultar limitantes.

Hecha esta aclaración, podemos definir ahora lo que entendemos por líder y la función de liderazgo. Según su definición, "líder" (que viene de la palabra inglesa *leader*: guía), es aquel que está a la cabeza de una serie o de un grupo, y a quien los demás siguen, reconociéndole un rol de jefe o de orientador (Cf. RAE; "líder").

El "liderazgo" es definido por el *Diccionario de Ciencias de la Conducta* (1956), como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo, como por ejemplo la de Gibson, que refiere: "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (1990: 192); o la de Chiavenato (1993), que destaca las mismas características: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

El líder es entonces aquel que ocupa un puesto de liderazgo (Cf. Cartwright 1971; Kotter 1990), esto es, aquel que ejerce una cierta influencia sobre sus seguidores, influencia que pretende producir cambios y generar resultados respecto a un propósito compartido (Cf. Richard L. Daft en su libro *La Experiencia del Liderazgo 2007*)

Entre otras definiciones, tenemos a Davis y Luthans (1979) y otros: El liderazgo es un proceso interactivo, Greenleaf (1996) y otros: El liderazgo "al servicio", que postula que los líderes lideran antes que nada para servir a los



demás: empleados, clientes y comunidad y a Posner y Kouzes: El Liderazgo es una competencia que permite influir positivamente sobre las conductas de otras personas.

Si nos alejamos de las definiciones teóricas y dirigimos nuestra atención a la manera en la que el líder es descrito actualmente en congresos y debates, vemos surgir características más dinámicas, así como también más complejas y no carentes de dificultad, que apuntan a un verdadero cambio de paradigma en lo que concierne al rol del líder en el mundo empresarial de la actualidad.

Para empezar, ya no se habla del liderazgo como de una suma de cualidades sino como de un "conjunto de acciones". En el *IX Congreso Nacional de Gestión Humana de ADRHA* (Liderazgo! 2012), que tuvo lugar en Argentina, se debatió sobre una lista de competencias que no pueden faltarle a quien asuma funciones de liderazgo. Nos interesa destacar en este contexto las siguientes competencias, por considerarlas las más cercanas a nuestra propia concepción del líder ideal<sup>15</sup>:

- Generar significados, ser el primer cuestionador, proponer una mirada distinta.
- Hacer buenas preguntas, convivir con la conciencia de no tener todas las respuestas, renunciar a la fantasía de control y seguridad.
- Crear condiciones para la autogestión, para que se generen liderazgos circunstanciales.
- Desarrollar nuevas habilidades de comunicación (oral y escrita) acordes con las nuevas generaciones y con las exigencias propias de liderar en entornos no presenciales.
- Saber que las respuestas no están en el repertorio de soluciones.
- Estar abierto a aprender nuevos comportamientos y valores (y desaprender los aprendidos).
- Saber que el trabajo del líder es al mismo tiempo conservador y progresista, que los procesos de cambio tienen marchas y contramarchas, y

---

<sup>15</sup> Cf. Cordova/Carmona, en: <http://adrha-vinculos.blogspot.com.ar/2012/10/ix-congreso-nacional-de-gestion-humana.html>

que las personas son el problema y la solución ("la solución está en el sistema").

También nos han parecido relevantes las conclusiones extraídas del *IV Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo*<sup>16</sup>, que tuvo lugar en Barcelona en el 2014, donde se establece que el líder del futuro deberá conocerse a sí mismo, conocer a los demás, gestionar adecuadamente las relaciones y poseer dominio personal. Entre otros atributos innovadores, destacan la importancia de liderar a partir de una visión panorámica del equipo; la importancia de la inteligencia emocional para poder gestionar el temor que genera la situación de cambio, incertidumbre y ambigüedad que se ha establecido en nuestra sociedad actual; la creatividad como una "cualidad necesaria que no se genera" sino que "se lidera"; la importancia de un "líder inspirador" que sea capaz de fomentar el aprendizaje y que dé lugar para al error; la virtud de saber potenciar al personal; y lo importante que es saber delegar tareas y generar tiempo para pensar y crear.

Vemos entonces que hay una evolución en la manera de concebir al líder y de describir sus funciones y competencias. Esta evolución intenta poner de relieve aspectos más dinámicos, interpersonales y, sobre todo, comunicacionales, que en las definiciones clásicas no habían sido tomados en cuenta, ya sea porque no se consideraban cualidades necesarias de un líder, ya sea porque la estructura del trabajo era diferente y requería competencias que hoy nos parecen obsoletas o incluso inadecuadas. En lo que sigue haremos un análisis de esta evolución que atañe al perfil del líder, poniendo especial interés en la crisis del actual modelo de gestión, arraigado aún en una concepción tradicional del líder y de su función de liderazgo. Trataremos de mostrar a lo largo de este análisis la necesidad de un cambio de paradigma en lo que concierne a la función de liderazgo y abriremos una nueva orientación en la comprensión de lo que debería ser un líder en el contexto actual -y en vistas al futuro- del mundo del trabajo.

---

<sup>16</sup> Cf. <http://congresocoaching.com/blog/conclusiones-extraidas-del-iv-congreso-nacional-de-coaching-y-liderazgo/>

## **2.4.2. La crisis del actual modelo de gestión y su impacto en el perfil del líder**

---

En su artículo “El Gerente Coach: un nuevo modelo de gestión para el siglo XXI” (2004)<sup>17</sup>, Rafael Echeverría explica la crisis del actual modelo de gestión, que se aplica en gran parte de nuestras organizaciones y sostiene que la misma surge cuando el tipo de trabajo preponderante era el trabajo manual. Señala que este modelo de gestión se sustenta en la solución que Taylor le dio al problema de la productividad del trabajo manual a principios del siglo pasado. Su mecanismo fundamental de gestión es lo que se llamó "el mando y control", y la figura principal de este modelo es el "gerente capataz".

La empresa tradicional, tal como la conocemos hoy, se articula en torno a este modelo en el cual la palanca fundamental es la autoridad formal. En este modelo, una de las tareas más importantes del líder es lograr que el trabajador cumpla con las metas establecidas, con los objetivos fijados, para lo cual el líder le indica al trabajador aquello que tiene que hacer, supervisa lo que hace, evalúa los resultados y lo sanciona si estos no son los adecuados. El líder, para llevar adelante su gestión, se apoya entonces en su autoridad.

Por otro lado, para asegurar que este modelo funcione, y para que el trabajador cumpla con lo que el líder le ordena, la organización crea un sistema basado de manera directa o indirecta en el miedo. En este modelo el incumplimiento de las órdenes del jefe o del líder, es decir los errores del trabajador, se pagan caro. El número de errores es el mejor indicador de una gestión inefectiva.

Ahora bien, este modelo del gerente capataz muestra ser extremadamente inadecuado para nuestro actual contexto, no sólo desde el punto de vista de la efectividad, sino también desde el punto de vista de la legitimidad del líder en su gestión en general, así como también, y sobre todo, en la gestión de las personas en particular. Esto se debe fundamentalmente a que el trabajo manual, origen del modelo tradicional de gestión, dejó de ser

---

<sup>17</sup>(Newfield Consulting; abril 2004; © Newfield Consulting)

preponderante. En efecto, una rápida mirada a las organizaciones nos lleva a afirmar que el trabajo más importante hoy en día es lo que se denomina "trabajo de conocimiento" o "trabajo intelectual", el cual se encuentra presente en un número cada vez mayor de organizaciones.

El trabajo de conocimiento se ha transformado en el trabajo cuantitativamente mayoritario; es más, en aquellas organizaciones en las que esto todavía no se ha logrado, el trabajo del conocimiento sin embargo es el que tiene un mayor grado de incidencia en la capacidad de agregación de valor de la organización. Cuando aparece y se establece el trabajo del conocimiento, el gerente capataz, que antes había sido tan efectivo en la gestión del trabajo manual, se vuelve altamente inefectivo en este nuevo contexto. Podemos entonces preguntarnos a qué se debe esto. ¿Cómo se explica, cuál es la razón, de que un perfil de gerente funcional a la gestión tradicional se haya vuelto obsoleto? ¿Cómo se explica que este estilo basado en el mando, en el control y en el eventual castigo, que garantizaba la obediencia del otro lado, y de esta manera obtenía en contrapartida buenos resultados de gestión, ya no sirva?

Warren Bennis, que es considerado el padre del liderazgo, realizó un interesante estudio al respecto en los Estados Unidos: en este estudio se le pregunta a los trabajadores intelectuales o trabajadores de conocimiento el porcentaje de su potencial de trabajo que entregan a sus empresas. La respuesta fue que, en promedio, estos trabajadores sólo entregan el 20% de su potencial de trabajo. Y cuando se les pregunta cuál es el obstáculo que les impide entregar el 80% restante, la respuesta es que el principal obstáculo es el jefe mismo. El comentario que apareció en las encuestas con más frecuencia fue: "Si mi jefe me permitiera hacer lo que yo puedo...".

Las conclusiones que podemos extraer de este estudio son importantes para nuestro propósito: por un lado, habíamos dicho que el líder es el principal responsable de garantizar "la contribución o efectividad del trabajo", función que desarrollaba impecablemente el jefe tradicional o el líder en el modelo tradicional, definiendo de manera pautada aquello que debía hacer el trabajador en tanto que el trabajador debía limitarse a ejecutar sus

instrucciones tal como lo indicaba el líder. Esto quiere decir que en el modelo tradicional, el trabajador se sentía personalizado en la medida en que recibía instrucciones claras y precisas acerca de aquello que debía ejecutar en su espacio de trabajo. En consecuencia, podríamos decir que la falta de claridad, la falta de especificaciones, de pautas claras, en resumen, la falta de "instrucciones", generaba incertidumbre y "malestar" en el ámbito de trabajo. Según este modelo, "cumplimiento era igual a efectividad".

Ahora bien, con la llegada del trabajo del conocimiento el jefe suele saber menos que muchos de sus subordinados, por lo tanto, si el jefe sigue ordenando a sus colaboradores aquello que deben realizar, tal como venía ordenándoles en el modelo tradicional, es muy probable que efectivamente se pierda este 80% del potencial productivo de estos trabajadores calificados que no son escuchados y de quienes se espera que ejecuten las instrucciones de alguien que, en el actual modelo, quizás ya no es tan experto, al menos no en todos los ámbitos que coordina.

Entonces, ¿qué le estaría faltando a la gestión de este líder que antes sabía qué había que hacer, cómo había que hacerlo y cuándo había que hacerlo? ¿Por qué ya no sirve un líder que en función de sus conocimientos tenía la responsabilidad de dar instrucciones precisas y de supervisar que las mismas se cumplieran sancionando los incumplimientos, pues éstos se convertirían seguramente en errores?

Dijimos antes que el líder tiene una responsabilidad adicional y complementaria que se suma a la responsabilidad por la contribución, a saber, la responsabilidad por la personalización o por el desarrollo de las personas en el ámbito de trabajo. Y esta responsabilidad cobra aún mayor relevancia, precisamente, cuando estamos hablando del trabajador del conocimiento. Esto es así porque el jefe suele saber menos que sus subordinados, quienes en la actualidad tienen por lo general una formación de especialidad que el líder no tiene y por lo tanto suelen saber más que el líder en sus respectivas áreas de especialidad. Si estos trabajadores sólo hacen lo que se les instruye, no lograrán aprovechar su pleno potencial de rendimiento.

Entonces, y aquí llegamos al centro de la hipótesis que estamos defendiendo, el modo de lograr que el trabajador del conocimiento, el trabajador intelectual, logre su mayor potencial tanto de "contribución/efectividad" como de "personalización" en el ámbito de trabajo, es haciéndolo ser parte de las decisiones. El líder no puede seguir acercándose a sus colaboradores con la sola expectativa de que sus colaboradores hagan lo que él ordena; su responsabilidad es por supuesto la de informar y explicar lo que quiere, su línea de trabajo, su plan estratégico, pero poniendo especial cuidado en debatir este plan con sus subordinados (que por esta misma razón ya no estamos denominando así, sino que preferimos llamarlos entonces sus "colaboradores"). Tiene que intercambiar opiniones con ellos y hasta permitir que éstos lo sorprendan con soluciones más efectivas, más rápidas, menos costosas y más eficientes de las que él mismo hubiera podido ordenar.

Todo esto implica que las organizaciones actuales, en lugar de necesitar un líder que esté por encima de sus colaboradores, como era el caso del gerente capataz en el modelo de gestión tradicional, observando lo que hacen y cómo lo hacen, lo que necesitan ahora es un líder que confiera un espacio de autonomía responsable. Ahora bien, para que esta autonomía sea responsablemente otorgada, requerirá dar participación al personal y a los colaboradores durante todos los procesos y etapas de la gestión, tanto en la instancia de diseño estratégico, como en la gestión operativa.

Concretamente, esta participación se logra involucrando al personal a través de las conversaciones. Estamos afirmando entonces que serán claves las conversaciones que el líder mantenga con sus colaboradores y el dominio de las competencias conversacionales de ambos.

Antes de continuar con la manera en la cual el líder logra incluir a los colaboradores en la gestión, nos interesa detenernos particularmente en este concepto que acabamos de introducir, "competencias conversacionales", para explicar su significado.

### 2.4.3. El líder "coach" y las competencias conversacionales

---

Para desarrollar el tema central de las competencias conversacionales del líder, nos apoyaremos en el reconocido coach Rafael Echeverría, quien en su libro *Ontología del lenguaje*, pone de manifiesto la importancia de éstas.

En el 15º Congreso Mundial de Recursos Humanos, que tuvo lugar en Chile en el 2014, en un artículo sobre “Revalorizar las competencias conversacionales”, Echeverría plantea que las mismas son claves para las personas y las organizaciones, porque son las únicas que soportan las grandes transformaciones que la sociedad y el mundo están teniendo.<sup>18</sup>

Echeverría señala que todo trabajador de conocimiento realiza su trabajo conversando ya sea consigo mismo, ya sea con los otros. Su desempeño no sólo depende de sus conocimientos, sino también de sus competencias conversacionales. Y eso se manifiesta en el hecho de que no siempre aquellos trabajadores que tienen mayores conocimientos son los más efectivos. Según Echeverría, la efectividad de sus resultados es una función no sólo de sus conocimientos, sino también de sus competencias conversacionales. Así lo podemos leer en su artículo *El Gerente Coach: un nuevo modelo de gestión para el siglo XXI*

Lo hemos dicho reiteradamente, la gerencia del conocimiento requiere ser complementada con la gerencia de conversaciones. Ello es, por lo demás, coherente con el hecho de que la empresa no es sino es un sistema conversacional, una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno. El carácter de sus conversaciones, tanto internas como externas, determinan las posibilidades de este sistema, su nivel de efectividad y, en último término su éxito o su fracaso. Gerenciar una empresa es hacerse cargo de este sistema conversacional (Echeverría, 2004)

Y este "hacerse cargo" requerirá ser expertos en el arte de las conversaciones, esto es, ser "el agente conversacional" por excelencia. Las

---

<sup>18</sup>Cf. [http://www.lapersona.cl/comun/documentos/RH\\_management\\_n74\\_lapersona\\_op.pdf](http://www.lapersona.cl/comun/documentos/RH_management_n74_lapersona_op.pdf)

conversaciones son entonces fundamentales en el trabajo diario de un líder; pensemos cuántas horas del día dedica el líder a conversar. El líder, realiza su trabajo conversando.

En el sistema de gestión tradicional, cuando la palanca principal de la gerencia era la autoridad formal, las competencias conversacionales eran irrelevantes, no importaba cómo se diera la orden en la medida en que la orden se entendiera y se estuviera en condiciones de exigir el cumplimiento. Pero como dijimos, con la aparición del trabajador del conocimiento, la autoridad formal es cada vez menos importante. Al perder importancia la autoridad formal, las competencias conversacionales resultan determinantes en la gestión del líder a los efectos no solo del logro de una adecuada contribución sino fundamentalmente a los efectos de alcanzar la personalización de sus colaboradores.

Hay una toma de conciencia de la responsabilidad ética del líder no sólo por los resultados de la gestión, sino también por una adecuada gestión de este trabajador del conocimiento que requerirá de un tipo de personalización distinta en el ámbito del trabajo. Ya vimos que antes, la personalización podía estar dada por el hecho de recibir instrucciones claras acerca de lo que se debía realizar; pero hoy la personalización ya no requiere de instrucciones claras, sino de información acerca de la gestión en cada una de sus etapas y procesos, explicación de la gestión, la posibilidad de opinar y un espacio de decisión en aquellos casos en los cuales fuera razonable y posible.

Tal como vimos en el capítulo anterior, la personalización es la última etapa de un camino que comienza con y se basa en el respeto. El respeto mutuo es así el presupuesto básico de la existencia de un vínculo entre el líder y sus colaboradores. Según Rafael Echeverría, (p. 79), el respeto es el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar.

Implica, por lo tanto, la aceptación de la diferencia, de la legitimidad y de la autonomía del otro en nuestra convivencia en común. Implica, por ende, "la disposición a concederle al otro un espacio de plena y recíproca legitimidad



para la prosecución de sus inquietudes". (Echeverría 1994:79) Se trata, entonces, del reconocimiento de una determinada ética de la convivencia, basada en el respeto mutuo.

El nuevo líder no será ya una autoridad que dicta órdenes y sanciona, sino un líder "coach". Expliquemos primero este concepto. El "coaching" tiene lugar cuando una persona toma a un individuo o equipo e interviene para lograr niveles de desempeño que la persona o el equipo no lograba alcanzar por sí solos. Es decir que el "coach" tendrá como función, hacer salir de la persona y del grupo las capacidades que ésta/éste ya aportaba, pero que sin la ayuda del líder no lograban desplegarse del todo. Ahora bien, consideramos que la "herramienta" por excelencia para realizar esta intervención es el lenguaje, y dentro del lenguaje, las conversaciones.

En efecto, a través del lenguaje no sólo damos cuenta de lo que observamos, sino que hacemos que ciertas cosas pasen; al hablar, no sólo describimos lo que observamos, sino que intervenimos en el mundo, modificamos nuestras relaciones con los demás y contribuimos al desarrollo de nuestra propia identidad como personas. Se dice entonces que el lenguaje es "generativo". Esto quiere decir que tanto al hablar, como al escuchar, estamos interviniendo activamente en la situación que encaramos. Cuando le decimos a alguien: "Te pido que me consideres para esa posición"; o "Te perdono por lo que hiciste"; o "Estás contratado"; "aprobaste el examen"; "te perdono"; en todos estos casos estamos haciendo que algo, que probablemente no habría pasado antes de nuestro hablar, ahora pueda suceder. Estamos alterando lo que es posible.

No se trata sólo de reconocer que el lenguaje es un tipo más de acción dentro de las infinitas modalidades de acción que tenemos los seres humanos. Es un tipo de acción que, según como la desempeñemos, tendrá efectos decisivos en nuestras vidas y en las vidas de los que tenemos alrededor. A través del lenguaje desarrollamos conversaciones, con nosotros mismos y con los otros. Por esencia, los seres humanos somos seres sociales, dotados de lenguaje, y de esto resulta: *seres conversacionales*.

La importancia que en el pasado se le daba a la autoridad formal, es ahora sustituida por la importancia que adquieren las competencias conversacionales, con lo cual el nuevo gerente tendrá que incorporar un amplio rango de competencias de las que muchas veces podía prescindir en el pasado. A continuación veremos algunas de ellas:

#### **2.4.3.1. Competencia del "Observador"**

---

En este punto seguiremos al coach Rafael Echeverría, tal como venimos haciéndolo a lo largo de este capítulo, pero consideraremos a su vez un artículo de Alicia Pizarro, titulado: "El Observador y la Acción Humana" (1996)<sup>19</sup>. Señalan dichos autores que los resultados que obtenemos en nuestras vidas (trátase del dominio profesional, familiar o cualquier otro) dependen de las acciones que somos o no somos capaces de acometer; nuestras acciones definen nuestros logros, la calidad de nuestras vidas e incluso, en último término, el tipo de persona que somos. La forma como actuamos depende del tipo particular de observador que somos; esto implica que distintos observadores actúan de distinta manera frente a una misma realidad definiendo un ámbito de acciones posibles de manera diferente.

La acción humana entonces depende del tipo de observador que cada persona es y, al conocer el tipo de observador que una determinada persona es, podemos anticipar la forma como actuará.

Uno de los primeros principios postulados por Echeverría es que aun cuando creemos que la forma como vemos las cosas corresponde a como las cosas son, la realidad es que la forma como vemos las cosas es sólo la forma como vemos las cosas. Los seres humanos nos encontramos insertos en un sistema de relaciones sociales, somos esencialmente seres sociales que viven en convivencia con otros seres sociales. No somos seres previamente constituidos que luego son insertos en la sociedad con otros; tal como lo hemos

---

<sup>19</sup>(Newfield Consulting; México, mayo 1996; © Newfield Consulting)

visto en nuestro primer capítulo, somos el producto de nuestra historia, de un proceso dinámico de relaciones con nuestro entorno. El ser que somos se va constituyendo a partir de nuestra particular inserción en el entorno social de modo tal que no es posible separar nuestro carácter individual de nuestro carácter social. Esto significa que la individualidad que vamos desarrollando, y que nos constituye en el tipo de persona que somos, está marcada por una serie de condiciones históricas y sociales.

¿Cuáles son estas condiciones? ¿Qué hace que observemos diferente? Son varios los factores condicionantes, desde nuestra biología, el lugar donde nacemos, la realidad sociocultural donde crecemos, las prácticas sociales, la familia donde nos gestamos y desarrollamos, los medios sociales donde crecemos (escuela, trabajo, comunidad...), las experiencias vividas, nuestros repertorios emocionales, solo por citar algunos. Por lo tanto, no hay un sólo mundo sino tantos mundos como observadores habitando en él. La consecuencia más importante que extraemos de esta afirmación es como bien señala Echeverría, en *Ontología del Lenguaje* (2004:25), “no sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.

Ubicándonos en el ámbito del trabajo, cada oficio y cada profesión representa un dominio particular de observación conformado por un conjunto de distinciones a las que acceden quienes practican tal oficio o profesión. De este modo, y dependiendo del tipo de observador que en cada uno de estos dominios se constituyen, se generará la posibilidad de llevar a cabo diferentes acciones, las cuales solo serán accesibles a quienes participen de las distinciones que definen tal o cual oficio o profesión.

Por otro lado, es importante resaltar que los seres humanos no somos observadores neutrales; lo que observamos nos importa; tomamos posiciones, emitimos juicios, los cuales a su vez también nos van definiendo como observadores diferentes.

De acuerdo al tipo de observador que somos, y a los juicios que consecuentemente emitimos, definimos los problemas y las oportunidades que

regirán nuestro actuar. Por ejemplo, lo que es un problema, una posibilidad o una oportunidad para un observador, puede no serlo para otro. Dos observadores diferentes enmarcarán una situación común de manera distinta. Siguiendo a Echeverría, los grandes líderes son precisamente personas que observan problemas, posibilidades y soluciones, es decir, cursos de acción conducentes a la realización de determinadas posibilidades que los demás no son capaces de observar y el primer cambio en el observador que deberá realizar este jefe coach es observar que sus colaboradores saben más que él, con las consecuencias que ello implica en cuanto al espacio de participación y apertura que deberá generar a los efectos de ampliar la mirada en la configuración de los problemas y la detección de áreas de oportunidad.

Este nuevo líder deberá modificar su perfil de observador único, que era el que existía en el modelo taylorista-tradicional que hemos analizado más arriba, modelo en el cual el líder se consideraba como netamente "propositivo". Esto quiere decir que el líder tradicional:

- Mira la realidad desde una sola óptica, la suya;
- Le es muy difícil cambiar el enfoque del tema;
- A nivel social no entiende otras visiones;
- Tiende a dar instrucciones dado que se presenta como el experto especialista;
- Indica qué hacer de manera totalmente pautada;
- No percibe que haya otras alternativas, además de la suya, por lo cual sanciona el incumplimiento.

Como ya hemos señalado, este tipo de observador único, funcional en un momento histórico dado, se transformó en obsoleto con la llegada del trabajador de conocimiento, surgiendo la necesidad de evolucionar hacia un observador de enfoque múltiple, cuyo perfil incorpore la capacidad indagativa como una capacidad complementaria clave. Esto significa que desde este enfoque de observador múltiple, el líder "coach":

- Puede ver la realidad desde distintos ángulos;
- Puede reenfocar los temas;
- Entiende la legitimidad de las diferencias surgidas de las distintas "miradas" generadas por distintos "observadores";
- A nivel social pregunta, indaga, solicita distintos puntos de vista;
- Acepta recomendaciones;
- Integra puntos de vista para expandir las posibilidades y cursos de acción;
- Propone, multiplica y optimiza;
- Trabaja desde una ética del respeto de la opinión divergente.

Es decir que, para lograr este cambio de un líder con una mirada y enfoque único, a un líder que gestione con un enfoque múltiple, el secreto está lograr un adecuado equilibrio entre proposición e indagación, entender que los dos observadores son adecuados en distintas circunstancias, y aprender cuándo ser único y cuándo múltiple.

En síntesis:

- Somos observadores de la realidad que nos rodea;
- Existen tantas interpretaciones de la realidad como personas;
- Hay dos tipos de observador: "único" y "múltiple", válidos ambos en distintas circunstancias;
- Dominamos la competencia del observador cuando nos reconocemos como observadores diferentes y logramos identificar el tipo de observador que la situación requiere;
- El líder "coach" que domina la competencia del observador entenderá cuándo ser observador único y cuándo múltiple.

Sostenemos entonces que un líder que no ha logrado dominar la competencia del Observador, se encuentra expuesto a cometer errores que impactarán negativamente tanto en su crecimiento personal, como en el desarrollo de sus colaboradores, perdiendo importantes oportunidades, tanto en lo que hace a la personalización, como al logro de una adecuada

contribución. Un líder que no domina la competencia del observador se caracteriza por:

- No se reconoce como observador de la realidad y se expresa como el "dueño de la verdad";
- No internaliza los tipos de observadores, ni aplica el indicado a cada situación particular;
- Intenta neutralizar o suprimir las interpretaciones de la realidad ajenas;
- Impone su percepción de la realidad;
- No logra entender otras posturas;
- No logra cambiar su enfoque de las cosas.

Por el contrario, un líder que ha logrado dominar la competencia del "buen" observador:

- Se reconoce como observador no expresándose como "el dueño" de la verdad;
- Legitima a los otros como observadores válidos aceptando sus opiniones y puntos de vista;
- Conoce los dos tipos de observadores y aplica el indicado a cada situación particular;
- Reconoce el tipo de observador que está siendo su interlocutor y puede sugerirle cambios;
- Acepta puntos de vista distintos, entendiendo desde qué lugar está observando el tema la otra persona;
- Posee actitud negociadora, conciliadora.
- Fundamenta responsablemente sus actos de "enfoque únicos".

Uno de los principales obstáculos que fija límites en nuestra capacidad de desempeño es el tipo de observador que somos y en tanto no logremos modificar el tipo de observador que hoy somos seguirán habiendo cosas que nos serán imposibles de realizar.

La clave radica entonces en que el líder logre identificarse como Observador y ser el tipo de observador que la situación requiera, involucrando a sus colaboradores en todas aquellas etapas de los procesos de gestión en los que resulte enriquecedor tanto para la Organización, por su impacto en la efectividad, como para el colaborador mismo, por el impacto en su personalización.

#### **2.4.3.2. Competencia de la "Escucha"**

---

Dijimos que el líder "coach" tiene una responsabilidad por la legitimidad laboral, la cual circunscribimos en una preocupación por el desarrollo de la persona en el ámbito del trabajo, de modo que la persona "se sienta más persona" allí donde concreta su aporte a través de su trabajo. Esta afirmación implica una preocupación por la calidad de los vínculos que se generan en el trabajo, en particular, el vínculo del líder con su grupo de colaboradores. En este marco cobra relevancia la competencia que queremos desarrollar a continuación, la competencia de la escucha, dado que consideramos que la escucha es el mejor indicador de la calidad de nuestras relaciones personales. Si la relación no es buena, lo más probable es que escuchemos de quienes participan en ella que no se sienten escuchados. El líder "coach", por ende, tiene que aprender a escuchar.

Analicemos entonces el fenómeno de la escucha y sus implicancias, siguiendo para ello un artículo de Echeverría, "La Escucha, -el lado oculto del lenguaje-<sup>20</sup>" (2005), en el que señala que la escucha implica un doble proceso de apertura, apertura a la comprensión de un otro diferente y apertura a la transformación personal. En efecto, escuchar al otro es permitir que el poder transformador de su palabra pueda transformarme; significa en último término abrirme a la posibilidad de que su palabra me transforme.

---

<sup>20</sup>Rafael Echeverría, Ph.D. Newfield Consulting - Weston Fl.

Este segundo proceso de apertura involucrado en el fenómeno de la escucha es sin duda el más importante, sobre todo si estamos enfocando la relación del líder con el colaborador en el ámbito del trabajo. Si el trabajador siente que no importa lo que diga, su jefe y líder seguirá pensando igual y seguirá actuando según lo que tenía previsto de antemano, el colaborador inevitablemente sentirá que no es escuchado, que no nada cambia lo que él diga o piense. Cuando un trabajador dice "mi jefe no me escucha", está transmitiendo que nada de lo que él diga puede cambiar el curso de las cosas, en definitiva, que él no hace diferencia.

Pensemos la gravedad de esta sensación y su impacto en la autoestima y dignidad de ese trabajador, así como también, cómo esto afecta su vínculo con su jefatura y su compromiso con la organización que dicha jefatura representa. Hay pocas cosas que pueden producir, en una relación, una mayor sensación de impotencia y una mayor resignación, que tener la certeza de no ser escuchados. Esto afecta necesariamente nuestra dignidad como personas, ya que no ser escuchados significa que no somos valorizados y que nuestra opinión es indiferente.

No hace falta aclarar que la convivencia diaria en el ámbito laboral impone límites a la consecución de nuestros deseos. Nuestro jefe en muchos casos argumenta que las decisiones que ha tomado, ignorando nuestro deseo, han sido por nuestra propia conveniencia. Sin embargo, no debemos dejar de considerar que una parte fundamental de nuestra propia conveniencia es sentirnos escuchados por el otro y sentir que lo que decimos tiene el poder de hacerlo cambiar. Considerar nuestro bienestar, es también considerar nuestra voz y nuestra voluntad.

Si un líder entra en una conversación con una posición ya tomada, excluyendo de antemano la posibilidad de cambiar de parecer y modificar su posición original, realmente está entrando en una conversación sin una disposición real a escuchar. Escuchar comprometiendo la posibilidad del cambio no es escuchar, sino simplemente oír, incluso hasta comprender lo que



dice el colaborador, pero en rigor, comprometiendo la verdadera capacidad de escucha.

Escuchar implica abrirse a ser transformado por el otro, a cambiar, a actuar diferente en función de lo que el otro me diga, de lo que el otro aporte. Esta apretura a la transformación no implica que cada vez que el líder escucha lo que sus colaboradores opinan, debe inevitablemente modificar su estructura de coherencia, su punto de vista, sus opiniones o sus convicciones básicas. Sino que implica abrir un espacio para la transformación, aún cuando opte por mantener su posición original; implica abrirse a la posibilidad de que eso que ha escuchado de sus colaboradores lo conduzca a reformular su posición original, o a presentarla de una forma diferente, a presentarla procurando hacerse cargo de aquello que sus colaboradores han aportado a la gestión a través de su participación.

El jefe bien puede comprender la posición de sus colaboradores pero no compartir sus decisiones. Lo cual no implica que no lo esté escuchando. La clave radica aquí en entrar en la conversación, como dijimos, con una actitud de apertura.

Poner en juego la competencia de la escucha no compromete la capacidad del líder de discrepar, y el discrepar no compromete la legitimidad que se le confiere al otro como interlocutor válido. Tanto el líder como sus colaboradores entran en conversaciones con visiones e interpretaciones distintas de la realidad por ser observadores diferentes. Ambos intentarán persuadirse a través de la conversación; el secreto de la persuasión no está, primariamente, en el hablar, sino en la escucha. La persuasión sólo opera cuando descansa en la capacidad de escucha del otro. De este modo, el tema central en la escucha es la apertura. Retomando a Echeverría: "Escucharse es abrirse al otro" (Echeverría, *Escritos sobre aprendizaje. Recopilación*. 2010:177).

Como vemos, la comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se

le suele considerar como pasivo. Se supone que si alguien habla lo suficientemente bien (fuerte y claro) será bien escuchado. A partir de esta interpretación, el escuchar generalmente se da por sentado y rara vez se lo examina como un asunto problemático.

Sin embargo, si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar sino en el escuchar. Siguiendo a Echeverría, en su libro *Ontología del lenguaje*:

es necesario diferenciar el oír del escuchar. Oír es un fenómeno biológico. Se le asocia a la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con un medio (que puede ser otra persona). Oír es la capacidad biológica que poseen algunas especies vivas de ser gatilladas por perturbaciones ambientales en forma tal que generen el dominio sensorial llamado sonido (...) Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. (Echeverría, 2004:83)

En el acto de la escucha, suele haber varios componentes perceptivos que van más allá del mero oír; esto es, cuando escuchamos a alguien, además de oírlo percibimos su corporalidad, su gestualidad facial, los movimientos de sus manos y cuerpo, el patrón de respiración, su mirada, su emocionalidad, todo lo cual se transforma en una serie de factores que nos permiten interpretar el mensaje que nos están transmitiendo. Para escuchar no basta con oír, sino que es necesario interpretar lo que dice el otro.

Resumiendo, escuchar es la capacidad para mostrar de forma evidente, a quien habla, que se le está prestando atención y comprendiendo en profundidad, asegurándose de que se está interpretando el mensaje en forma correcta.

Ahora bien, habíamos señalado que todos somos observadores de la realidad que nos rodea por lo que existen tantas interpretaciones de la realidad como personas. Esto implica que tendremos tantas escuchas diferentes como personas estén participando en la conversación. En la medida que la escucha es una interpretación que hacemos de lo que el otro dice, siempre será una aproximación de lo que el otro ha intentado expresar. Pero nunca será más que

una aproximación, dado que el sentido de lo que el orador intenta transmitir y el sentido que le asigna el oyente siempre serán diferentes por tratarse de diferentes observadores con diferentes interpretaciones de la realidad. Esto quiere decir que siempre habrá una brecha entre el orador y el oyente.

Las consecuencias de este fenómeno son importantes, ya que si asumo el compromiso de adoptar una escucha responsable, desde el momento que reconozco la existencia de una brecha como inherente al fenómeno de la escucha, tengo que ver el modo de acotar, reducir, o incluso eliminar esa brecha; estoy obligado a hacerme cargo de la misma.

Como afirma Echeverría, tenemos tres "acciones" posibles que pueden ayudarnos a garantizar la efectividad de la escucha, y estas acciones se valen del "habla", pero con el fin de "escuchar" mejor:

**1. Verificar escuchas:** Se trata de entender qué se está interpretando de aquello que se está hablando en la conversación. Esta verificación puedo hacerla tanto cuando estoy en la posición del "orador", como cuando estoy en el lugar del "oyente":

- Si he sido el "orador", puedo pedirle a mi oyente que, en sus palabras, me diga lo que entiende de lo que yo le he dicho. (Por ejemplo: "Decime lo que entendiste hasta acá").

- Si estoy en la posición de "oyente", es muy importante que desarrolle una capacidad para sospechar de mi propia escucha. (Por ejemplo: "No estoy seguro de lo que me estás pidiendo... ¿Lo que me pedís es que arme un informe de los cursos dictados hasta el momento?").

El objetivo es compartir la interpretación que hago de lo que me transmite el orador con palabras distintas a las usadas por él.

Aquí tenemos que estar atentos al hecho de que no porque sintamos que lo que el otro dijo tiene sentido, esto significa que el sentido que dimos a sus palabras sea el adecuado o el sentido que el orador está intentando transmitirnos.

Muchas veces no verificamos escuchas para "no robarle" tiempo a nuestro interlocutor, sin percibir que terminamos robándolo con entregas inefectivas por no haber verificado aquello que nuestro interlocutor realmente necesitaba.

**2. Indagar:** Se trata de pedirle al orador que nos proporcione más información de manera a afinar, completar, corregir o profundizar lo escuchado. El objetivo es, nuevamente, asegurar una adecuada interpretación del mensaje que estamos recibiendo, acotando la brecha a su mínima expresión.

¿Cuándo indagamos? Cuando no estamos seguros de lo que escuchamos, cuando escuchamos ambigüedad o cuando caben diferentes interpretaciones. Veamos algunos ejemplos:

- Cuando no estoy seguro de lo que escuché pregunto: "Si no escuché mal, me pediste el informe para mañana, correcto?"

- Cuando escucho una ambigüedad pregunto: "Cuando decís que necesitás que diseñemos la capacitación urgente, ¿de cuánto tiempo estamos hablando?"

- Cuando caben diferentes interpretaciones pregunto: "Cuando me dijiste que me ocupe de la presentación, te referías a que haga el *powerpoint*, o que sea yo quien la presente a los accionistas?"

**3. Compartir inquietudes:** Se trata de entender el porqué y el para qué de aquello que nos comunican, solicitan, indican.

Cuando escuchamos, puede que entendamos lo que nos dicen pero tal vez no lo relacionamos con aquello que lleva al orador a hablar. Veamos ejemplos sobre cómo preguntar por las inquietudes:

- "Me pediste que arme un curso de capacitación de inglés para la secretaria del Director; ¿Para qué lo necesita? ¿Para atender llamadas telefónicas, para redactar correos, debe ser capaz de mantener una conversación? ¿El curso te lo pidió la secretaria para sentirse más segura o te lo pidió el Director porque detecta problemas en la

comunicación?". En este caso tratamos de entender el por qué y el para qué del pedido.

- "Quisiera saber más de lo que te preocupa..." o "¿Por qué me estás diciendo esto?, ¿Qué te está inquietando?". En este caso indago para encontrarme con la inquietud del otro.

Cuando en la interacción con sus colaboradores, el líder recibe la opinión de los mismos, es fundamental que pueda evaluar si aquella opinión, y el curso de acción que implica, es el más adecuado para enfrentar la situación, trátase de resolver un problema, hacerse cargo de una necesidad o bien aprovechar una oportunidad. Para ello, será clave su capacidad de indagar acerca de las inquietudes que llevan a su colaborador a definir ese camino y no otro.

Vista esta misma situación desde el lado del empleado, cuando éste "escucha" un requerimiento de su jefe o de su cliente o de un compañero de trabajo, es fundamental que pueda evaluar si aquello que se le pide es la solución más adecuada al problema. Sin indagación sobre la inquietud, no hay verdadera colaboración, no existe cooperación, sino solo obediencia (o renuncia al rol profesional).

Retomando las palabras de Echeverría en *Ontología del lenguaje*:

Para escuchar debemos permitir que los otros hablen, pero también debemos hacer preguntas. Estas preguntas nos permiten comprender los hechos, emitir juicios bien fundados y elaborar historias coherentes. Los que saben escuchar no aceptan de inmediato las historias que les cuentan. A menudo las desafían. No se satisfacen con un solo punto de vista. Están siempre pidiendo otra opinión, mirando las cosas desde ángulos diferentes. Como tejedores, producen historias que, paso a paso, permitirán ir distinguiendo con mayor claridad las tramas del acontecer. (Echeverría, 1994: 90).

En síntesis:

- Escuchar implica "percibir + interpretar";

- Como somos "observadores" diferentes, siempre habrá una "brecha" entre quien habla y quien escucha;
- Tanto el "orador" como el "oyente" son "responsables" de reducir la brecha;
- ¿Cuándo logramos dominar la competencia de la "escucha"? Cuando a través de la "indagación", del "compartir inquietudes" y del "verificar escuchas", logramos reducir al máximo la brecha del mensaje.

Sostenemos que un líder que no ha logrado dominar la competencia de la Escucha se encuentra de algún modo cerrado a la posibilidad de apertura a la comprensión de un otro diferente y de apertura a la transformación personal, perdiendo una valiosísima oportunidad de asumir su responsabilidad por el desarrollo de sus colaboradores, a través del reconocimiento básico de su dignidad como personas, esto es, la posibilidad de expresar sus opiniones, justificarlas y defenderlas. Un líder que no domina la competencia de la escucha tiende a asumir las siguientes actitudes:

- Guarda silencio en actitud pasiva;
- No presta atención;
- No se integra a la conversación;
- No mira a los ojos cuando la conversación es cara a cara;
- Se muestra apático (falta de respeto);
- No es capaz de distinguir afirmaciones y discutirlos, en lugar de pedir datos de validación;
- Se queda con dudas sobre lo escuchado; dice que entiende cuando no es así;
- Pregunta por preguntar sin un claro foco (compromiso fingido);
- Demuestra falta de apertura en la escucha;
- Interrumpe / Desconcentra a los que están escuchando;
- Descalifica al interlocutor;

Por el contrario, un líder que ha logrado dominar la competencia de la escucha suele manifestarse a través de las siguientes acciones:

- Pide ejemplos;
- Pregunta / Repregunta;
- Verifica lo escuchado;
- Demuestra apertura en la escucha;
- No interrumpe;
- Indaga desde una actitud de "pensamiento y" (actitud de sumar aportes), en lugar de "pensamiento o" (actitud de resta);
- Indaga abriendo el enfoque fuera de su mente de líder;
- Mira a los ojos (si la conversación es cara a cara);
- Toma nota;
- Otorga autoridad, respeta al que habla;

El líder "coach" que asuma un legítimo compromiso por el dominio de esta competencia, deberá comenzar por analizar su escucha y la de su equipo de colaboradores. En otras palabras, de deberá comenzar a mirar a los colaboradores que tiene a su alrededor y preguntarse:

- ¿Quién es más efectivo escuchando en mi equipo de trabajo?
- ¿Quién es menos efectivo escuchando?
- ¿Cómo me doy cuenta de su mayor o menor nivel de efectividad?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no saber escuchar con efectividad?
- ¿Qué acciones concretas realizan los que, según observo, saben escuchar?
- ¿Cómo puedo aprender de ellos y transmitirlo al resto de mi equipo?

En paralelo deberá mirarse a sí mismo y preguntarse:

- ¿Qué me pasa cuando intento escuchar a alguien de mi equipo?
- ¿Cómo están mis emociones en ese momento?
- ¿Qué postura adopta mi cuerpo en ese momento?
- ¿Cuáles son mis conversaciones privadas mientras trato de escuchar?  
¿Cuánto digo y cuánto no digo?

- ¿Me pasa el escuchar de manera diferente con diferentes personas?
- ¿Con cuáles personas me pasa diferente?

El tipo de escuchador que cada uno es, es el resultado de un proceso de aprendizaje. Así como el líder aprendió a escuchar del modo que escucha, puede, a través del aprendizaje, aprender nuevos recursos para enriquecer su conversación, para darle un sentido particular, para conducirla en una cierta dirección y con ello mejorar la personalización de sus colaboradores.

En definitiva, como afirma Peter Drucker (2002), uno de los autores más influyentes del *management*: "No hay competencia más importante que la capacidad de Escucha".

#### **2.4.3.3. Competencia en el manejo de los "Juicios"**

---

El nuevo líder tiene que ser altamente competente tanto en el manejo de sus juicios, como en el manejo de los juicios de los demás. Afirmamos esto dado que es partir de los juicios que hacemos que tomamos determinadas acciones y no otras, damos lugar a un futuro posible y descartamos otros. Siguiendo a Echeverría, nuestros juicios operan como brújulas hacia el futuro; esto es así porque al hacer un juicio, nos apoyamos en pasado para estimar lo que nos cabe esperar en el futuro. Los juicios nos permiten encarar riesgos y enfrentar con mayor seguridad la incertidumbre del futuro.

Asimismo, a partir de los juicios corregimos desempeños y, siendo líder, es importante saber cómo entregarlos y como recibirlos a los efectos de garantizar una adecuada efectividad y personalización en el conjunto de los colaboradores.

En efecto, uno de los factores que más influyen en el buen funcionamiento de los equipos, tanto desde el punto de vista de su efectividad como de su personalización, es la manera como los miembros del equipo intercambia sus juicios. Si un equipo no sabe intercambiar juicios críticos sobre



su propio desempeño será muy difícil que aprenda de sus errores, que detecte sus necesidades de mejora, que escuche sus insuficiencias y sus carencias; al perder estas oportunidades de cambio, pierde asimismo importantes instancias de aprendizaje, de crecimiento, de innovación, de asumir el desafío de modificar el rumbo de manera creativa poniendo en juego su experiencia y su inteligencia. Un grupo en el cual sus miembros son competentes en el arte de intercambiar juicios genera un ambiente de confianza en el cual es posible equivocarse y aprender del error, en el cual el error no implica castigo sino oportunidad de aprendizaje e innovación.

En este sentido, sostenemos que líder no solo deberá ser experto en el arte de entregar y recibir juicios, sino también ayudar a sus colaboradores a incorporar esta competencia si quiere asumir una seria responsabilidad, no sólo para la mejora de la performance de la organización, garantizando la contribución (y la efectividad de los integrantes de su grupo), sino sobre todo desde el punto de vista de la personalización de sus colaboradores.

Pensemos cómo influye la forma en que el líder entrega juicios a sus colaboradores, los efectos que produce, cómo incide en la emocionalidad del grupo, cómo incide en la disposición del grupo para la acción, en fin, como afecta la calidad de la relaciones que los miembros del grupo mantienen entre sí y con su líder.

Un líder que domina esta competencia, que se preocupa por tomar decisiones a partir de juicios adecuadamente fundados, que es competente en el arte de entregar y recibir juicios, genera un ambiente de confianza que incide tanto en la efectividad como en la personalización.

A pesar de los beneficios que derivan de mantener conversaciones sinceras y respetuosas en las que se expresen los juicios que tenemos sobre otros, estas conversaciones, muchas veces, se evitan, dilatamos el momento de encararlas. Ello se debe a que no es fácil entregar y recibir juicios sobre todo cuando los juicios son críticos. La primera reacción frente a un juicio de este tipo suele ser defensiva, las personas se sienten cuestionadas como personas, pueden sentirse ofendidas avergonzadas y espontáneamente acudir

a factores externos en los cuales depositar la culpa o justificar los resultados negativos. De este modo se elude la responsabilidad y se pierde una importante oportunidad de aprendizaje.

Puede que frente a estas consecuencias negativas decidamos no entregar juicios críticos sin percibir que el mero hecho de callarlos no hace que los juicios críticos desaparezcan. El juicio sigue presente sólo que queda en un lugar donde el otro no lo ve, sin embargo está allí y su presencia, aun cuando es invisible, no le resta operatividad. Aun cuando el interlocutor no lo escuche, lo siente. Es más, sus efectos son más graves y profundos aun dado que al no ser ventilado este juicio crítico le quita la oportunidad al otro de explicarse, de revertir la percepción que genera este juicio crítico. Lejos de protegerlo, lo expone. Los juicios críticos que no son adecuadamente ventilados ejercen un efecto tóxico en la relaciones y contaminan el desempeño de los individuos.

Cuando hablamos de juicios críticos, es clave aceptar como algo natural que tanto el líder como sus colaboradores entren en conversaciones con visiones e interpretaciones distintas de la realidad por ser observadores diferentes, que esto no implica una debilidad en el sistema de gestión ni en el funcionamiento del equipo. La discrepancia es natural e intrínseca a las relaciones, y hasta agregaríamos, enriquecedora porque implica la presencia de distintos enfoques para abordar un tema. El tema central no debe ser la discrepancia sino la apertura en la escucha; el abrirse al otro, al poder transformador de otro. Por lo tanto, para elevar el nivel de personalización de un equipo es fundamental aprender a intercambiar juicios. Este intercambio tiene dos facetas; una de ellas ya la mencionamos y es la relacionada con "aprender a entregar juicios", la otra faceta, es su contrapartida y consiste en "aprender a escuchar juicios", escucha que no compromete la capacidad del líder de discrepar y el discrepar no compromete la legitimidad que se le confiere al otro como interlocutor válido.

Siguiendo a Echeverría, un líder que ha logrado dominar la habilidad de entregar juicios, asume las siguientes actitudes:

**1. Prepara el entorno, el cuerpo y la emocionalidad:**

Como dijimos, entregar juicios, sobre todo cuando estos son críticos, no es una tarea sencilla; ya hemos señalado las reacciones defensivas que se generan en quien recibe el juicio crítico. Por este motivo, es recomendable que el líder realice una tarea de preparación previa, básicamente evaluando si el momento para tener la conversación es el adecuado; ver si su ánimo está preparado, si está suficientemente relajado y con una emocionalidad adecuada para la conversación que va a encarar teniendo siempre en miras que el objetivo es ayudar al colaborador a mejorar su desempeño a través de una conversación en la que ambos interlocutores sientan que encuentran un espacio de confianza y respeto.

**2. *Crea contexto: traer a la conversación la visión compartida y el compromiso de ambos interlocutores con ella:***

Una vez que verifique que el *timing* y su emocionalidad son las adecuadas, estará en condiciones de comenzar la conversación y aquí será clave la creación de un contexto adecuado. Sería recomendable que explique el propósito de la conversación, qué lo mueve a conversar; cuales son las inquietudes que lo llevan a generar este espacio y cuál es el compromiso que quiere asumir en dicho espacio.

Por ejemplo, podría encarar la conversación indicando lo siguiente: "El objetivo de esta charla es ayudarte a lograr una mejor performance, no es criticarte, no es juzgarte, es hablar de lo que ocurre en el ámbito del trabajo y de cómo podemos trabajar en conjunto para aprovechar las oportunidades, tus fortalezas y encontrar áreas de oportunidad y mejora..."

**3. *No etiqueta, ni personaliza:***

Muchas veces se comete el error de etiquetar o categorizar a las personas a través de frases tales como "El problema es que vos sos...".

Cuando el juicio que viene a continuación de la etiqueta es negativo, genera automáticamente una barrera cerrando la posibilidad de una conversación para coordinar acciones y probablemente se generen conversaciones defensivas que intentarán diluir la etiqueta atribuida. Un

líder competente, deberá estar alerta a estas situaciones y evitar caer en este error.

**4. No generaliza, ni exagera:**

Escuchar un juicio crítico no es sencillo; cualquier exageración puede comprometer la escucha del otro y activar sus mecanismos defensivos. El líder deberá estar muy consciente de las expresiones que se utilice, evitando frases tales como: "¡Siempre hacés lo mismo!", "¡No hay forma de lograr que cambies!", "¡Siempre que te pido tal cosa, sé de antemano lo que va a pasar...!", "¡En todo lo que hacés...!".

**5. No adscribe intenciones o motivos:**

Cada vez que adjudicamos al otro determinadas intenciones o motivos estamos interpretando su actuar desde el observador que somos nosotros y no desde el observador que es el otro. Si el líder se equivoca en las intenciones que adjudica al colaborador para actuar como actúa, o peor aún, caricaturiza a su colaborador, el colaborador posiblemente tenderá a defenderse. La mejor decisión es dejar que sea el colaborador quien hable de sus intenciones o motivos, si lo estima necesario.

Frases tales como: "Vos actuás así porque lo que pasa es que ...", "En realidad el problema acá es que estás molesto por...", "Actuás así, a propósito, porque lo que querés es...", no conducen a nada y generan barreras muchas veces infranqueables.

**6. Se refiere a las acciones (al comportamiento) del otro:**

Si los juicios sobre sus colaboradores están fundados ellos remiten a sus acciones, a su comportamiento. Es importante que entregue el fundamento de sus juicios y que se refiera a esas acciones de modo de generar una visión compartida acerca de aquello que está analizando en el comportamiento del colaborador.

Frases introductorias del tipo que sigue a continuación serían un punto de partida adecuado para que el líder abra una conversación en este

sentido: "Recordás cuando te pedí tal cosa y ...?", "¿Recordás cuando presentaste el informe sobre...y...."

**7. Habla de cómo esas acciones "lo" afectan o "en su opinión" tienen resultados negativos, señalando por qué:**

No olvidemos que todo juicio remite al observador que los emite. Es importante que esto esté presente en la manera como el líder entrega los juicios críticos. Frases introductorias del tipo que sigue a continuación serían modos de manifestar que el líder comparte la responsabilidad y asume su parte en ella: "Quisiera que trabajemos juntos en encontrar el modo de modificar esta situación dado que esto está afectando...porque..."

**8. No invoca el nombre de otros en falso:**

No trae terceros a la conversación para sostener sus argumentos, no busca apoyarse en otros que no están y frente a los cuales el colaborador no puede contra-argumentar. Si el juicio está fundado basta, como señalamos, con entregar su fundamento. Frases del tipo: "Porque NN me dijo que....no es lo que yo pienso, pero sin embargo todos me dicen que vos....", no hacen más que disparar mecanismos defensivos.

**9. Indagar el punto de vista del otro: escucharlo:**

Durante todo el proceso de entrega de juicios es necesario que el líder indague el punto de vista del colaborador y verifique si hay algunos factores que desconoce que podrían alterar su juicio. Nuevamente la recomendación para el líder es desconfiar permanentemente del observador que es y estar abierto a aspectos que no formaban parte de su interpretación.

Frases del tipo "¿Vos tenés esta misma impresión?", "¿Te suena familiar lo que te comento?", "Qué opinás sobre lo que te comento?"...son buenas introducciones para dar el espacio necesario a los colaboradores para que expresen sus motivos, las circunstancias que los llevaron a actuar como actuaron o a tomar las decisiones que tomaron. Como dijimos, la calidad de la escucha es vital e impacta de manera directa en la autoestima y dignidad

de ese trabajador afectando su vínculo con su jefatura y su compromiso con la organización que dicha jefatura representa.

### **10. Pide cambios concretos en el comportamiento del otro:**

El propósito del intercambio de juicios es lograr un cambio del comportamiento que permita al colaborador mejorar su performance a través de acciones más poderosas. Por lo tanto es importante que la conversación concluya con compromisos claros, con la definición de las acciones que se tomarán.

Frases del tipo: "Quisiera que la próxima vez que te enfrentes a una situación similar, intentes hacer lo siguiente...", son buenos disparadores para generar este espacio de acuerdo.

Como contrapartida, el líder debe ser competente también en el arte de recibir juicios por parte de sus colaboradores. Implica estar dispuesto a generar un espacio de crecimiento conjunto. No hay dudas sobre el espacio de personalización que representa el hecho de que los colaboradores sientan que hay un clima de apertura (y seguro) para expresar opiniones, debatir e intercambiar percepciones; esto habla de respeto y de confianza; habla de un espacio en el que la persona se siente valorada como persona, donde sus opiniones importan, donde su aporte es considerado, donde sus juicios hacen diferencia y tienen el potencial de modificar comportamientos, decisiones y el curso de acción de la organización.

Siguiendo nuevamente a Echeverría en *El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño* (1999), un líder que ha logrado dominar la habilidad de recibir juicios, asume las siguientes actitudes:

#### **1. Prepara el cuerpo y la emocionalidad:**

Es necesario que el líder se conozca a sí mismo, conozca su emocionalidad y prepare tanto el cuerpo como la emocionalidad. Tanto para entregar como para recibir juicios es necesario que se encuentre centrado y relajado. Asimismo, es importante que se encuentre abierto a escuchar con

calma, sin adelantarse, evitando reaccionar a partir de la emocionalidad que quizás puede corresponder a otro acontecimiento del pasado. Si considera que emocionalmente no está en las mejores condiciones para escuchar la crítica, recomendamos pedirle al colaborador postergar la conversación para otro momento en el cual tenga la capacidad de escuchar sus juicios desde una emocionalidad distinta.

## **2. Reconocer que se trata de juicios y no más que juicios:**

Es importante que no pierda de vista que lo que está escuchando son juicios; son las opiniones que otro tiene y no la verdad. Recordemos que los juicios son por naturaleza discrepables y que no necesariamente tenemos que coincidir con ellos. No obstante, no puede desconocer que los juicios de sus colaboradores resultan de su comportamiento, que ellos configuran una determinada identidad sobre su persona, que quizás le brinden la oportunidad de corregir acciones, de mejorar o aprender y de mejorar su liderazgo del grupo.

## **3. Evaluar la concesión de autoridad:**

El líder debe estar siempre consciente que siempre habrá colaboradores que no estén de acuerdo con sus decisiones y es imposible dejarlos a todos satisfechos. Es importante, en consecuencia, evaluar si otorga o no autoridad a determinados juicios. Recordemos que los colaboradores, a través de sus decisiones y en virtud de su especialidad en determinados temas pueden ser "más expertos" que su jefe, pero es el líder quien puede reconocer en qué espacio otorga autoridad a determinados juicios. La clave aquí es aprovecharla oportunidad de saber lo que piensan sus colaboradores, en qué se basan y quizás demostrar que esos juicios están mal fundados.

## **4. Demuestra apertura al escuchar:**

Recibir juicios es fundamentalmente una acción de escucha. De allí que en ella aparezcan varias de las competencias relacionadas con el escuchar. El líder tendrá que estar en alerta permanente para mantener esta actitud

de apertura y si siente que ya no está escuchando, pedir respetuosamente postergar la conversación hasta que su emocionalidad esté preparada para escuchar aquello que no está logrando escuchar.

#### **5. *Indaga:***

Es posible que los juicios que se le entreguen no le resulten claros o evidentes. Nuevamente, aplicando una de las herramientas de la escucha puede superar esta barrera a través de la indagación. Puede que, al indagar, descubra que su interlocutor tiene argumentos válidos a partir de antecedentes que no conocía o no ponderaba de la misma manera. La entrega de un juicio crítico puede ser siempre una oportunidad de aprendizaje y es importante obtener los mayores antecedentes sobre ella para poder aprovecharla adecuadamente.

#### **6. *Chequea la escucha:***

Otra importante herramienta con la que cuenta el líder es lo que habíamos llamado "chequear la escucha". A través del chequeo de la escucha el líder ofrece a sus colaboradores su interpretación sobre lo que está diciendo. Como dijimos, no se trata de repetir sus palabra sino de decir con sus propias palabras lo que considera que el otro le está diciendo; se trata, por lo tanto, de "parafrasear" lo que escucha.

#### **7. *Legítima el punto de vista del otro:***

Esta es una actitud clave cuando hablamos de personalización de los colaboradores en el ámbito del trabajo, de brindarles un espacio en el que puedan sentirse más personas. Para legitimar el punto de vista del otro hay algunas situaciones en las que deberá tener especial cuidado, por ejemplo deberá evitar atribuirle intenciones o motivos dado que al hacerlo correrá el riesgo de encuadrar lo que el otro dice en el observador que él mismo es y no en el observador que su colaborador es; para evitar esto, como señalamos, es importante que el líder se pregunte permanentemente por las inquietudes que llevan legítimamente a su colaborador a decir lo que dice. Asimismo, para legitimar al otro es importante distinguir dos



fenómenos diferentes: el "comprender" del "compartir". La legitimación del otro busca fundamentalmente comprender por qué dice lo que dice o hace lo que hace. Pero ello no significa tener que compartir aquello que está diciendo o las acciones que está tomando. Como señalamos, la legitimación no implica tener que estar de acuerdo con todo lo que se nos dice. Implica intercambiar las diferentes interpretaciones que tenemos sobre el acontecer y abrir un espacio para ponernos de acuerdo entendiendo las posiciones de todos los que participan en la conversación.

#### **8. *Acepta puntos válidos:***

Nuevamente estamos en presencia de una actitud clave desde el punto de vista de la personalización y consiste en expresarle al otro nuestros puntos de acuerdo, mostrarle que lo estamos escuchando, manifestarle que nuestras diferencias no son irreconciliables y que, al menos, estamos de acuerdo en algunas cosas. Decirle, por ejemplo, "Eso es cierto", "En esto estoy de acuerdo". No perdamos de vista que, por muy difícil que algunas veces pueda ser para el mismo líder escuchar juicios críticos u opiniones discrepantes, tampoco es una tarea fácil para el colaborador que está entrando en una conversación con una visión distinta de la de su jefatura a quien debe persuadir. De no escuchar receptividad en lo que dice, es posible que sus propios mecanismos de defensa se activen, lo que compromete el proceso de retroalimentación.

#### **9. *Se toma el tiempo necesario para responder:***

El líder debería desconfiar de su capacidad de controlar sus mecanismos defensivos, incluso cuando tenga certeza que entró en la conversación totalmente centrado y en calma. En muchas oportunidades es recomendable no responder de inmediato y darse un tiempo para reflexionar. Cabe la posibilidad de que observe cosas que en el momento puede no resultarle tan evidente.

#### **10. *Agradece:***

Es conveniente que termine la conversación agradeciéndola, agradeciendo al otro el trabajo que se ha tomado de compartir sus juicios brindándole la oportunidad de conocerlos y eventualmente disolverlos o corregirlos. Este agradecimiento abre las puertas para que más conversaciones de este estilo se repitan en el futuro.

En la medida que el intercambio de juicios se transforme en una rutina se estará más cerca de lograr un espacio de personalización donde los miembros actuarán sintiéndose valorados, sintiendo que encuentran un espacio de crecimiento mutuo donde tienen la libertad de expresar sus opiniones, un espacio de diálogo, un espacio de crecimiento individual y grupal, un espacio de sentido.

La totalidad de las competencias conversacionales que debe manejar el nuevo líder no se agotan en las tres que hemos tematizado aquí. Creemos, sin embargo, que a los fines de este trabajo, estas competencias son las más importantes, ya que sobre ellas se basa la gestión y la participación, que son las herramientas de las que dispone el líder para llevar a cabo la personalización.

Hemos visto cuáles son las principales características del líder "coach" y detallado las competencias que debe manejar para que el trabajador, en tanto "recurso *humano*", se sienta verdaderamente persona en el trabajo y continúe enriqueciéndose y desarrollándose como tal.

Se trata de un líder que utiliza las competencias conversacionales, que dialoga con la gente, que se preocupa por desarrollarla y personalizarla, por trabajar en equipo, que se maneja como un par, que muestra pasión, que lidera con profesionalismo e que involucra a la gente en la gestión. No se necesitan infinitos recursos para llegar a ser un líder como el que planteamos, sino que es una meta absolutamente factible: es necesario que la persona sea consciente de esta situación, que muestre voluntad, y que conozca y maneje

las herramientas de las que dispone para llevar a cabo esto que llamaremos el "camino" hacia la personalización.

El líder ideal deberá en definitiva recorrer un proceso de aprendizaje profundo y de importantes transformaciones, con el fin de incorporar las competencias necesarias para este nuevo modelo de gestión que se sostiene en su desarrollo y en la personalización de su grupo. Esto implica a su vez que deberá desaprender algunas competencias e incorporar otras.

Pero sobre todo, requerirá de un fuerte compromiso basado en la convicción de que el ámbito de trabajo puede transformarse en un espacio de desarrollo mutuo, donde tanto él como su grupo pueden reafirmar su dignidad y encontrar un espacio que trascienda lo laboral, un espacio que, en los términos de Viktor Frankl (1991), genere "sentido" para la vida del ser humano.

## Capítulo V. HIPÓTESIS

---

- Procurar que el trabajador se desarrolle como persona en el ámbito laboral, a través del liderazgo de su jefe.
- Una invitación al desafío de personalización, como posibilidad que tienen los jefes líderes.
- El jefe tiene una gran responsabilidad social que es alinear el trabajo con las responsabilidades sociales, pero tiene otra grandísima, que es la posibilidad que el hombre se desarrolle como persona en el ámbito del trabajo.

## **Parte III: Marco Metodológico**

En el presente marco metodológico se precisan el abordaje, las técnicas e instrumentos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación. Más precisamente, se define el tipo de investigación que se realiza, cómo se concibe el diseño de la investigación, cuáles son las fuentes de información de las cuales se nutre, qué instrumentos de recolección de datos se utilizan, cómo se determinan las muestras y cuáles son las metodologías de análisis a utilizar

### 3.1. Alcance/Diseño de investigación

---

Se realiza una investigación no experimental<sup>21</sup>. La misma se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural.

La investigación es de tipo cualitativo, con una estrategia metodológica descriptiva. La definimos cualitativa, porque es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular y a su vez descriptiva, porque describe los hechos como son observados.

### 3.2. Fuente de datos:

---

La investigación se basó en gran medida por la utilización de fuentes primarias y secundarias, debido a que fueron recabados en su gran mayoría por el investigador y por un equipo de trabajo (cátedra de Administración de Personal III, Facultad de Ciencias Sociales UBA).

Para esta investigación presentaremos dos soportes metodológicos. El primero, una **Encuesta** (Anexo 1), proceso de relevamiento de campo sobre el nivel real de respeto y participación gestional en organizaciones concretas argentinas y el segundo, siendo una de las herramientas fundamentales de la investigación, **Entrevistas** estructuradas (Anexo 2), utilizando un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, a jefe líderes y colaboradores. Estas encuestas fueron llevadas a cabo en un Caso piloto, en un grupo cerrado.

---

<sup>21</sup> Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill. México 2003. Pág.28

### 3.3 Población ó Muestra y Unidades de análisis:

---

La *encuesta (Anexo 1)* se hizo a 80 empleados de distintos cargos de diferentes organizaciones.

Las *entrevistas (Anexo 2)*, se hicieron a un total de **24 personas**, distribuidas en cuatro niveles de mando.

Modelo aplicado a un grupo cerrado: Escuela de Estudios de Posgrado, FCE.

UBA:

- 1 Coordinador General Administrativo.
- 1 Directora Administrativa y 1 Asesor en Planificación y Gestión Estratégica.
- 6 Jefes de Departamento y
- 15 Empleados sin gente a cargo.

Universo total administrativo de la Escuela de Estudios de Posgrado: 28 personas<sup>22</sup>.

### 3.4 Instrumentos de recolección de datos

---

Los instrumentos desarrollados para la recolección de datos se componen de los dos soportes mencionados.

La encuesta aplicada: *“Encuesta para el relevamiento de la Legitimidad del contexto laboral” -(Anexo 1)-*, es una Investigación marco sobre la organización. La misma la hemos realizado con el equipo de la cátedra donde de participo como auxiliar docente.

La misma tiende a que se pueda relevar hasta dónde, en un ambiente determinado, hay un contexto laboral respetuoso del personal como persona.

El segundo soporte es un protocolo, en base a *entrevistas estructuradas – (Anexo 2)-*, para relevar el nivel de personalización en un grupo de trabajo, el

---

<sup>22</sup> Respecto al total de personas de la EEP de la FCE UBA, se excluye al Director Académico por no ejercer funciones y al Director General, debido que dichas funciones recaen sobre el Coordinador General Administrativo.

cual se hizo en los cuatro niveles de mando y en dos ejes: uno en **la percepción** de los actores y el otro eje con foco en las **acciones reales**.

El objetivo del mismo, fue analizar en un grupo, en base a todo el marco conceptual, el grado de **personalización dado** y, por el otro lado, el grado de **participación recibido**, tanto en la Gestión Estratégica, como en la Gestión Operativa. En otras palabras, si se está dando un adecuado proceso de personalización laboral ó cómo están trabajando desde el punto de vista de la personalización.



## **Parte IV: Análisis de resultados**

## 4.1. Resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los Anexos 1 y 2.

### 4.1.1. Encuesta de Legitimidad (Anexo 1)

**Total de encuestas procesadas: 80**

Tipo de organización	sociocultural (4)	Política/Pública (12)	Económica (64)
dotación <50	4		12
dotación 50-100		4	12
dotación 101-500		6	16
dotación 501-1000		2	2
dotación + 1000			22

CARGO	sociocultural (4)	Política/Pública (12)	Económica (64)
Jefe			11
Empleado	4	12	48
Operario			
N/C			5

Dotación del sector	sociocultural (4)	Política/Pública (12)	Económica (64)
< 10		12	31
11-50	4		9
51-100			8
101-500			4
N/C			12

Sectores	sociocultural (4)	Política/Pública (12)	Económica (64)
Administración	2	6	26
Capacitación		2	
RRHH			15
Comercio			2
Consultoría			9
Marketing			4
Ventas			4
N/C	2	4	6

### 4.1.1.1. Resultados del procesamiento de las Encuestas:

---

#### Respeto Laboral

- **Respeto Laboral en General:** Todos los aspectos relevados sobre el respeto laboral independientemente del nivel jerárquico, **tienen un porcentaje de satisfacción** extremadamente alto.
- El respeto a los **usos y costumbres**, como también a las **creencias religiosas** tiene un resultado positivo en especial en todos los niveles **jerárquicos**.
- El respeto a la **orientación sexual** es reconocido, sin distinción de niveles jerárquicos, **en todos los niveles**.
- La respeto a la **libertad sindical y a la opinión** sobre las decisiones organizacionales tiene resultados positivos en **casi todas las opiniones**
- Existe respeto por el **vocabulario** utilizado por el personal en **todos sus niveles**

#### Participación Gestional: Visión Compartida

- **Finalidad o Misión:** En la mayoría existe un documento formal de la misión o finalidad de la **Organización**. A Nivel **Sector** existe un documento que certifique la finalidad del sector en menos de la mitad de los encuestados
- **Revisión de la Gestión Estratégica:** En la mayoría de los casos relevados **hay** reuniones para analizar tanto la gestión estratégica de la organización o del sector. La participación del los **supervisores y empleados** en las reuniones de análisis de la gestión estratégica del **sector** son altos, no así en el caso de los **operarios** que su participación es mínima
- **Objetivos Individuales:** El grado de fijación de objetivos individuales **cae** a medida que se avanza en la escala jerárquica de la organización. La mitad de los supervisores tiene objetivos individuales

- **Conocimiento del contexto real de la organización y del sector:** Es alto a nivel **supervisores**; a nivel **empleados** la mitad tiene un amplio conocimiento y la otra mitad un alto desconocimiento; a nivel **operarios** hay un alto desconocimiento.

#### **Participación Gestional: Participación Operativa**

- **Tablero de Control (TACO):** solo una **pequeña parte** de la encuesta cuenta con tablero de comando en el sector
- **Análisis de Resultados:** La revisión de resultados del ciclo (mensual, semanal) es realizada por la **mitad** de los sectores relevados
- **Plan Maestro de Problemas y To do List:** En **ningún caso** existe un plan maestro de problemas o todo list documentado
- **Planes de Mejora de la Gestión:** La existencia de planes de mejora existe en un poco menos de la **mitad** de los encuestados
- **Participación en las decisiones:** A nivel **supervisor**, solo la mitad reconoce que participa de las decisiones de gestión operativa del sector
- **Comprensión de la Gestión Operativa en general:** En todos los niveles **jerárquicos** existe un alto grado de entendimiento de la gestión operativa del sector. En todos los niveles jerárquicos, se considera que el **personal no está bien informado** sobre las herramientas de GO, ni comprende los resultados del taco y el plan de mejora.

#### **4.1.1.2. Tabulación de encuestas**

---

A continuación se muestra un cuadro con todos los resultados compilados, de dónde surge este análisis.

Para tabularlos, nos hemos basado en el documento elaborado por la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos -FUNDIPE– (PriceWaterhouseCooper), sobre “Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”. El porcentaje muestra el nivel de satisfacción en cada variable.

<b>Parte 1: RESPETO LABORAL</b>				
<b>Análisis general</b>				
Respeto institucional	80,41			
Respeto directo de las jefaturas	72,10			
Respeto mutuo en la convivencia diaria	76,00			
<b>Porcentaje total</b>	<b>76,17</b>			
<b>Análisis cualitativo</b>				
	OPINION			
	persona l	empleado s	supervisió n	operario s
¿hay un nivel adecuado de respeto institucional?	92,73	90,53	80,00	90,00
¿Hay un nivel adecuado de respeto de las jefaturas?	94,55	93,68	96,00	93,33
¿Hay un adecuado respeto mutuo?	90,00	88,24	96,00	86,67
<b>Porcentaje total</b>	<b>92,42</b>	<b>90,82</b>	<b>90,67</b>	<b>90,00</b>

<b>Parte 2: VISION COMPARTIDA (PARTICIPACIÓN EN LA G. ESTRATÉGICA) A NIVEL DE SU SECTOR</b>				
<b>Análisis general</b>				
Fin y misión de la empresa	74,97			
Fin y misión del sector	61,75			
Plan Anual (Visión de la empresa)	60,10			
Plan anual (Visión del sector)	52,27			
Plan Mensual del Sector	55,06			
Emergencias de Contexto	50,71			
Reuniones de Visión Compartida Empresa	52,99			
Reuniones de visión Compartida Sector	54,15			
Visión personal	68,97			
<b>Porcentaje total</b>	<b>59,00</b>			
<b>Análisis cualitativo</b>				
	Nivel			
	jefatura	empleado	supervisió n	
Visión compartida real a nivel empresa	81,22	59,27	77,20	
Visión compartida real a nivel sector	82,58	70,03	75,04	
Participación en la Gestión Estratégica del Sector	84,73	60,45	60,82	
<b>Porcentaje total</b>	<b>82,84</b>	<b>63,25</b>	<b>71,02</b>	

<b>Parte 3: PARTICIPACIÓN OPERATIVA (PARTICIPACIÓN EN LA G. OPERATIVA) A NIVEL DE SU SECTOR</b>	
<b>Análisis general</b>	
Programas de trabajo del sector	73,81
Tablero de Control del Sector	48,72
Análisis de Gestión del Sector	72,27
Plan Maestro de Problemas del Sector	35,92
To do list del sector	33,95
Reuniones de análisis de Gestión	45,34
Plan de Mejora de la Gestión	56,93

Análisis general	60,14
<b>Porcentaje total</b>	<b>53,38</b>
<b>Análisis cualitativo</b>	
	Nivel
	jefatura    empleado    supervisión    operario
Conocimiento del Nivel de la Gestión operativa del sector	76,40    69,36    70,33    69,13
Participación en la Gestión Estratégica del Sector	68,65    56,46    64,59    60,00
<b>Porcentaje total</b>	<b>72,52    62,91    67,46    64,56</b>

### 4.1.2. Entrevistas: Caso aplicado– (Anexo 2)

Organigrama provisto por la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires



Organigrama EEP - FCE UBA, Junio 2018

Para analizar si se está dando o no un proceso de personalización, se propone realizar entrevistas con una guía de preguntas.

En función del resultado que obtengamos, podremos visualizar el nivel de personalización laboral, intentar dar solución a los problemas que surjan y poder recorrer este camino de la personalización.

Las propuestas vendrán por el lado de las Competencias Conversacionales Básicas, vistas en el capítulo 4, Parte II, para lograr que haya visión compartida y participación gestional.

Hemos efectuado 24 entrevistas que constan de dos partes cada una. La primera es una entrevista estructura y basada en "la percepción" de cada uno. Es un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

La segunda parte tiene foco "en la realidad", en lo sucedido. Por eso es una entrevista abierta, donde lo importante es que cada uno relate sobre algún cambio que hubiera ocurrido en el sector en el último año y cómo fue realmente ese proceso de gestión y de participación en el mismo.

Se desarrollaron 4 modelos cada uno aplicable a su nivel. Hicimos un total de 24 entrevistas.

#### **4.1.2.1. Resultados obtenidos:**

---

A nivel general en la Escuela de Estudios de Posgrado, en todos sus niveles, afirmaron tener un alto porcentaje de personalización ofrecida.

Si bien en todos los niveles afirmaron recibir una participación gestional, el nivel de empleados sin gente a cargo siente una menor participación gestional sobre la gestión estratégica y una mayor participación en la gestión operativa.

En tanto, la mayoría de los jefes de departamento y los dos cargos de Dirección, afirmaron que sienten que reciben una participación gestional, tanto en el proceso de la gestión estratégica como operativa.

Esto sucede, no sólo por parte de su jefe directo, sino con los cargos de mayor jerarquía también.

Esto resultó tanto de la primer parte de la entrevista, dónde medimos lo que cada persona percibe de su situación y de la segunda parte de la misma, dónde basándonos en casos concretos, podemos analizar si existió o no un proceso de personalización ofrecido por el jefe y/o una participación recibida por el colaborador.

Hubieron algunos casos, en donde el jefe sostuvo que el personalizaba a sus colaboradores, pero los mismos informaron que no se sentían partícipes de la gestión o que solamente eran informados.

### 4.1.2.2. Conclusiones de las entrevistas

---

A los efectos de este trabajo, el objeto es analizar al jefe líder como primer responsable de lograr la personalización. ¿Cómo podemos ayudarlo para mejorar los resultados de la entrevista? Aunque en el presente caso, el resultado es muy positivo, el siguiente objetivo sería: ¿cómo garantizar que esto siga funcionando bien y se extienda al resto de los sectores y organizaciones?

En los capítulos anteriores, vimos que la forma correcta de ejercer un adecuado liderazgo y hacer un proceso de visión compartida y un proceso de participación operativa para involucrar a la gente en la gestión y que el hombre se sienta más persona; el líder lo hace en el proceso de las gestiones estratégica y operativa y en los 4 niveles de participación ya mencionados: informativo, explicativo, consultivo y decisorio.

Ahora bien, ¿cómo garantizo que este proceso esté bien hecho?

Cuando analizo los resultados de la entrevista, nos vamos a encontrar con situaciones anómalas y, en la mayoría de los casos, hay una falla en la comunicación que hay que corregir desde **los actos lingüísticos**.

Esto se realiza trabajando a través del coaching, aplicando las Competencias Conversacionales Básicas, desarrolladas en el capítulo IV, asegurando una conversación efectiva a través de una escucha activa, chequeando para ver si está entendiendo, pidiéndole al oyente que repita con sus palabras lo que el orador le está diciendo, explicándole cuál es la inquietud por la cual se lo estoy diciendo, porque es importante que entienda lo que le estoy transmitiendo.

Una forma de personalizar es trabajar desde una actitud de coach.



## **Parte V: Conclusiones finales**

Para concluir este trabajo, sostenemos que hay dos grandes desafíos de los líderes y de las personas que trabajan en el apoyo de la gestión laboral.

Por un lado, promover la mayor contribución del personal a través de su trabajo hacia la organización que lo desarrolló, cuidando los derechos y promoviendo el bienestar de los otros actores sociales, a lo que hemos denominado, *Efectividad de la gestión laboral*.

Simultáneamente, garantizar al personal un piso de trabajo decente, un contexto de respeto laboral y el mayor nivel posible de participación gestional promoviendo así un desarrollo como persona en la realización de su propio trabajo, a lo que hemos denominado, *Legitimidad de la gestión laboral*

A raíz de ello, todo líder debe no descuidar esta responsabilidad ética por la Legitimidad del trabajo, tanto en la exigencia de la contribución, y, por ende, la de sus colaboradores a través de una adecuada contribución a la organización, independientemente que la misma sea del tipo económico, socio-cultural o política, y por otro lado, asumir la responsabilidad por la personalización de sus colaboradores en el ámbito de trabajo, generando un contexto laboral, respetando a la persona tanto desde el aspecto psicofísico como desde darle la posibilidad de permitirle que piense y decida todo lo que pueda pensar y decidir desde su posición, por más pequeño que sea el espacio que allí tenga para hacerlo.

El mismo debe tener presente que, cuanta más plena es la *Participación Gestional*, más pleno es el proceso de *Personalización del Trabajo*.

La participación gestional no puede negar ni eliminar las dificultades obvias que hay en las tareas cotidianas para una personalización plena del trabajo, en especial en las posiciones de mayor rutina y manualidad. Pese a lo anterior siempre hay espacios de participación gestional y personalización del trabajo, si bien los límites son mayores en las tareas menos ricas humanamente. Ningún líder puede encontrar motivos como para no llegar al *nivel consultivo* de participación gestional, salvo en casos de emergencia.

Como reflexión final con respecto al perfil de dicho líder, así como en el pasado fue clave la autoridad formal, hoy se hace necesario el desarrollo de competencias conversacionales de las cuales desarrollamos tres (el observador, la escucha y los juicios) sin que ello agote la totalidad de competencias incluidas en esta categoría.

En el capítulo IV, dijimos que el nuevo líder debe incorporar la competencia del observador y que una de las primeras cosas que debe observar es que su posición de líder le presenta este doble desafío y responsabilidad.

La clave radica entonces en que el líder logre identificarse como Observador y ser el tipo de observador que la situación requiera, involucrando a sus colaboradores en todas aquellas etapas de los procesos de gestión en los que resulte enriquecedor tanto para la organización, por su impacto en la efectividad, como para el colaborador mismo, por el impacto en su personalización; deberá ser capaz de observar que en muchos casos éstos saben mucho más que él, en su área de especialidad.

La segunda competencia que debería incorporar se desprende como consecuencia natural de esta afirmación; si los colaboradores saben más que el propio líder, es importante aprender a escucharlos; quien sabe escuchar es capaz de abrir para sí y para sus colaboradores espacios de transformación.

La tercera competencia que debería incorporar está relacionada con el manejo de sus juicios, como con el manejo de los juicios de los demás. A partir de los juicios que hacemos tomamos determinadas acciones y no otras, afirmamos un futuro posible y descartamos otros. A partir de los juicios, corregimos desempeños y, dijimos, es importante saber cómo entregarlos y como recibirlos.

En resumen, a través del uso de estas competencias, el líder estará en condiciones de diseñar conversaciones de manera de generar interpretaciones más poderosas y alcanzar los objetivos que se propone, tanto desde el punto de vista de la efectividad, como fundamentalmente desde el punto de vista de

la personalización de sus colaboradores. Personalización que asume como presupuesto básico la existencia de un vínculo basado en el mutuo respeto, basado en el concepto de persona que introdujimos en el primer capítulo de esta tesis, que se fundamenta en la aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar. Implica, la aceptación de la diferencia, de la legitimidad y de la autonomía del otro en nuestra convivencia en común. Implica, por ende, la disposición a concederle al otro un espacio de plena y recíproca legitimidad para la prosecución de sus inquietudes.

Se trata de un líder que basa su gestión en el reconocimiento de una determinada ética de la convivencia, basada en el respeto mutuo.

## **Parte VI: Bibliografía**

ARAYA VEGA, Eval (1990): "El personalismo cristiano de Emmanuel Mounier, un capítulo de filosofía contemporánea". En *Revista Filosofía*, Universidad de Costa Rica, XXVIII (67/68), pp. 135-140.

ARIE DE GEUS, JORGE GORIN (1998): *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos*. Argentina. Ediciones Granica

BEER, Michael, et.al. (1989): *Dirección de los recursos humanos. Técnicas de Harvard Business School*. México: CECOSA.

BOTTA, Mirta (2002): *Tesis, monografías e informes*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

BUBER, Martin (1984): *¿Qué es el hombre?*. Madrid: FCE.

BURGOS, Juan Manuel (2012): *Introducción al personalismo*. Madrid: Biblioteca Palabra.

CARPIO, Adolfo (1998): *Principios de filosofía*. Buenos Aires: Glauco.

*Consultoría CDI* (26/05/2014): "Una nueva visión de la estructura organizativa a través del enfoque de las 7S de McKinsey". Página web. [En línea] <<http://cdiconsultoria.com/2014/05/26/una-nueva-vision-de-la-estructura-organizativa-traves-del-enfoque-de-las-7s-de-mckinsey/>> [Consulta: 23/04/15].

CHIAVENATO, Idalberto (1999): *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

*Definición* (2008-2015): "Personal". En: *Definición.de*. [En línea] <<http://www.definicion.de/personal/>> [Consulta: 27/04/15].

ECHEGOYEN OLLETA, Javier (2015): "Sartre". En: *Historia de la filosofía. Volumen 3: Filosofía contemporánea*. Torre de Babel Ediciones. Portal de Filosofía, Psicología y Humanidades en Internet. [En línea] <<http://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiacontemporanea/Sartre/Sartre-Ser-Para-Si.htm>> [Consulta: 12/02/15].

ECHEVERRÍA, Rafael (1994): *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editor.

\_\_\_\_\_ (1996): "El Observador y la acción humana". En: *Newfield Consulting*, 2014. Página web. [En línea] <http://www.newfieldconsulting.com/>

\_\_\_\_\_ (1998): "Herramientas para un escuchar efectivo". En: *Newfield Consulting*, 2014. Página web. [En línea] <http://www.newfieldconsulting.com/>

\_\_\_\_\_ (1999): "El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño". En: *Newfield Consulting*, 2014. Página web. [En línea] <http://www.newfieldconsulting.com/>

\_\_\_\_\_ (2004): "El Gerente Coach: un nuevo modelo de gestión para el siglo XXI". En: *Newfield Consulting*, 2014. Página web. [En línea] <http://www.newfieldconsulting.com/>

\_\_\_\_\_ (2005): "La Escucha, -el lado oculto del lenguaje-". En: *Newfield Consulting*, 2014. Página web. [En línea] <http://www.newfieldconsulting.com/>

\_\_\_\_\_ (2006): *Actos de lenguaje. Volumen I: La Escucha*. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor.

\_\_\_\_\_ (2010): *Escritos sobre aprendizaje: recopilación*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editor.

FOUCE, José María (s/f): "La filosofía de Sartre". En: *Webdianonia*. 2001-2015. Página web. [En línea]

<[http://www.webdianoia.com/contemporanea/sartre/sartre\\_filo.htm](http://www.webdianoia.com/contemporanea/sartre/sartre_filo.htm)>

[Consulta: 05/05/15].

FUNDIPE. Fundación para el desarrollo de la función de RRHH. "Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas" PriceWaterhouseCooper. Página web. [En línea]

<[http://www.academia.edu/7790468/Cuadro\\_de\\_mando\\_e\\_Indicadores\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_personas](http://www.academia.edu/7790468/Cuadro_de_mando_e_Indicadores_para_la_gesti%C3%B3n_de_personas)> [Consulta: 05/03/11].

FRANKL, Viktor (1991): *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Editorial Herder.

GONZÁLEZ BARREDO, José (2012): "Pensamiento antiguo y medieval". En *Historia de la filosofía*, pp. 83-84. Página Web. [En línea]  
<<http://www.xtec.cat/~jgonza51/>> [Consulta: 14/03/15].

GONZÁLEZ VENTRE, Lucía (2010): "El personalismo comunitario de Emmanuel Mounier. Una intuición vital devenida en cuerpo filosófico vivo". En: *Revista Iberoamericana de Personalismo Comunitario*, XIX: "Figuras del personalismo", pp. 13-16. [En línea]

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2003): *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

KAPLAN, ROBERT / NORTON David (2009): *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

KOFMAN, FREDY (2006): *Metamangement: La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

KÜNKEL, Fritz (1963): *Psicoterapia del carácter*. Alcoy: Editorial Marfil.

*La Nación* (17/9/2013): "Creció el trabajo en negro y afecta a 4,3 millones de asalariados", por Silvia Stang. En: *La Nación*, Buenos Aires. Edición del día 17 de septiembre de 2013, s/p.  
<<http://www.lanacion.com.ar/1620578-crecio-el-trabajo-en-negro-y-afecta-a-43-millones-de-asalariados>> [Consulta: 9/1/15].

*Maestría en Recursos Humanos*. Posgrados de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Página web. [En línea]  
<<http://www.uba.ar/posgrados/archivos/MAE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf>> [Consulta: 15/03/15].



MARGOT, Jean Paul / LEAL GRENOBLE, Yuliana (2008): "La libertad de pensamiento en la moral cartesiana". En: *El Hombre y la Máquina*, No. 30, Enero-Junio de 2008. [En línea]

<<http://ingenieria.uao.edu.co/hombreymaquina/revistas/30%202008-1/Articulo%203%20H&M-30.pdf>> [Consulta: 29/04/15].

MASLOW, Abraham (1954): *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row.

MCGREGOR, Douglas (1975): *El administrador profesional*. Barcelona: Editorial Diana.

MOUNIER, Emmanuel (1970): *El personalismo*. Buenos Aires: Eudeba.

\_\_\_\_\_ (1972): *Manifiesto al servicio del personalismo*. Madrid: Taurus.

Organización internacional del trabajo (Portal oficial): "Trabajo decente". [En línea]

<<http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>> [Consulta: 06/02/15].

PÉREZ-LÓPEZ, Juan Antonio (2002 [1993]): *Fundamentos para la Dirección de Empresas*. 5ta ed. Madrid: Ediciones Rialp.

PUNTE, Miguel Ángel (s/f): *Cátedra de Administración de Personal III*, Licenciatura en Relaciones del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. Página web. [En línea]

<[www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar](http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar)> (Consulta: 03/07/15).

PUNTE, Miguel Ángel, et. al. (2011): "Efectividad y legitimidad en la Gestión de los RRHH". Ponencia. *II Congreso RRTT - UBA*. 10 de noviembre de 2011. Página web. [En línea]

<[www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar](http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar)> (Consulta: 26/04/15).

Real Academia Española (2001): "Recurso". En: *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). [En línea]

<<http://lema.rae.es/drae/?val=recurso>> [Consulta: 10/05/2015].

ROBBINS, Stephen (2004): *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México D.F.: Pearson Educación.

SARTRE, Jean-Paul (1989): *El existencialismo es un humanismo*. Barcelona: Edhasa.

SENGE, Peter (2005): *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica.

*Significados* (2013-2015): "Organización". En: *Significados.com*. [En línea]  
<<http://www.significados.com/organización/>> [Consulta: 01/06/15].

WAGNER, ROD / HARTER, JAMES, (2006): *12: The Elements of Great Managing*. Ebook  
Publisher: Gallup Press ISBN: 9781595629982

*2do. Congreso Internacional de Relaciones del trabajo* (Portal oficial) [En línea]  
<<http://congresort2011.sociales.uba.ar/>> [Consulta: 22/01/15].

## **Parte VII: Anexos**

## 7.1. Encuesta de Legitimidad – Anexo 1

**Anexo 1:** “Encuesta para el relevamiento de la Legitimidad del contexto laboral”. Es un proceso de relevamiento de campo, sobre el nivel real de respeto y participación gestional en organizaciones concretas argentinas

ENCUESTA PARA EL RELEVAMIENTO DEL LA LEGITIMIDAD DEL CONTEXTO LABORAL	
<p><b>La propuesta es invitarlo a participar en esta encuesta cuya finalidad en relevar la legitimidad del contexto laboral de su sector de trabajo</b></p> <p><b>La información es confidencial y solo se utilizará para su consolidación estadística y poder a través de su análisis avanzar en el conocimiento de la forma real en que se desarrolla el trabajo en empresas de nuestro medio, y promover la responsabilidad de todos en la consolidación del marco mas humanizante posible.</b></p>	
<b>Usted que presenta la encuesta</b>	<input type="checkbox"/> Trabaja en la empresa <input type="checkbox"/> No trabaja en la empresa y entrevistado una persona de la empresa
<b>Ud. o la persona que responde la encuesta</b>	<input type="checkbox"/> Es el Jefe del sector
	<input type="checkbox"/> Es un Supervisor o jefe intermedio del sector
	<input type="checkbox"/> Es un empleado
	<input type="checkbox"/> Es un operario
<b>Rubro de la Empresa</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Dotación de la Empresa</b>	Total estimado de Personal
<b>Dotación del Sector</b>	<input type="checkbox"/> Jefaturas
	<input type="checkbox"/> Supervisores
	<input type="checkbox"/> Empleados
	<input type="checkbox"/> Operarios
<b>Tipo de trabajo realizado en el sector</b>	
<b>Fecha de respuesta de la Encuesta</b>	

Parte 1: DECENCIA LABORAL												
Análisis General a Nivel Empresa				Sí	4	3	2	No	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta		
1.1.	A nivel Institucional	1.1.1.	¿Todos los trabajadores de su empresa estan registrados ("en blanco") como marca la ley?									
		1.1.2	¿La empresa paga las cargas sociales en tiempo y forma?									
		1.1.3	¿La empresa realiza los aportes y contribuciones gremiales?									
		1.1.4	¿La empresa cuenta con una aseguradora de riesgos del trabajo?									
		1.1.5	¿La empresa otorga las licencias que indica la ley o el convenio colectivo respectivo?									
		1.1.6	¿La empresa respeta los horarios de trabajo?									
		1.1.7	¿La empresa otorga los descansos que indica la ley o el convenio colectivo respectivo?									
		1.1.8	¿La empresa paga a los trabajadores las horas extraordinarias realizadas?									
		1.1.9	¿La empresa brinda los elementos de proteccion personal que se requieren para realizar la tarea?									
		1.1.10.	¿La empresa tiene el mismo trato para el personal contratista?									
1.2.	A nivel de las Jefaturas	1.2.1	¿El jefe respeta los horarios y descansos de trabajo de su equipo establecidos por la empresa?									
		1.2.2.	¿El jefe se ocupa de velar por la seguridad fisica de sus empleados?									
		1.2.3.	¿El jefe hace lugar a los permisos de ley solicitados por los empleados?									
1.3.	A nivel del Empleado	1.3.1.	¿El trabajador cumple con los horarios de trabajo?									
		1.3.2.	¿El trabajador cumple con las responsabilidades que se le asignan?									
		1.3.3.	¿El trabajador cuida los bienes de la empresa?									
Valoración Global del Sector Analizado		Opinión Personal del que contesta la Encuesta				Opinión personal		No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta			
1.4.	A nivel Institucional	1.4.1.	Hay un nivel adecuado de Decencia Institucional									
	A nivel de las Jefaturas	1.4.2.	Hay un nivel adecuado de Decencia de las Jefaturas									
	A nivel del Empleado	1.4.3.	Hay una adecuada nivel de decencia del trabajador									
Valoración Global del Sector Analizado		Opinion Estimada del Personal de la Empresa				Sí	4	3	2	No	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta
1.5.	A nivel Institucional	1.5.1.	Hay un nivel adecuado de Decencia Institucional									
	A nivel de las Jefaturas	1.5.2.	Hay un nivel adecuado de Decencia de las Jefaturas									
	A nivel del Empleado	1.5.3.	Hay una adecuada nivel de decencia del trabajador									

Parte 2: RESPETO LABORAL													
Análisis General			Sí	4	3	2	No	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta				
2.1.	Respeto Institucional	2.1.1.	¿Existe alguna discriminación en la selección del Personal?										
		2.1.2.	¿Hay procedimientos de promoción y carrera que generen igualdad de oportunidades?										
		2.1.3.	¿Hay políticas emitidas expresas sobre aceptación de la diversidad?										
		2.1.4.	¿Se aceptan las diferencias religiosas?										
		2.1.5.	¿Se aceptan las diferencias de género?										
		2.1.6.	¿Se aceptan las diferencias culturales y de nacionalidad?										
		2.1.7.	¿Se aceptan las diferencias políticas?										
		2.1.8.	¿Hay sistemas de control que invaden la privacidad de las personas?										
		2.1.9.	¿Se aceptan las costumbres del personal?										
		2.1.10.	¿Hay mecanismos concretos para que el personal pueda emitir opiniones?										
		2.1.11.	¿Se respeta la representación gremial del personal?										
2.2.	Respeto Directo de las Jefaturas	2.2.1.	¿El trato que da la jefatura al personal es digno y respetuoso?										
		2.2.2.	¿Hay gestos de desprecio, burla, o desvalorización de personas en público?										
		2.2.3.	¿Hay gestos de desprecio, burla, o desvalorización de personas en privado?										
		2.2.4.	¿Hay tratos diferenciales?										
		2.2.5.	¿Hay alguna forma de harassment por parte de la jefatura a alguna persona o grupo?										
2.3.	Respeto Mutuo en la Convivencia diaria	2.3.1.	¿Existen discriminaciones o formas de harassment mutuo entre grupos diferentes?										
		2.3.2.	¿Hay manifestaciones concretas de bullying hacia personas o grupos?										
		2.3.3.	¿Hay presiones mutuas por pertenencias políticas?										
		2.3.4.	¿Hay presiones mutuas por diferencias de nacionalidad o cultura?										
		2.3.5.	¿Hay presiones mutuas por diferencias de género?										
		2.3.6.	¿Hay presiones mutuas por diferencias religiosas?										
Valoración Global del Sector Analizado			Opinión Personal del que contesta la Encuesta				Opinión personal	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta				
2.4.	Respeto Institucional	4,1	Hay un nivel adecuado de Respeto Institucional?										
	Respeto de las Jefaturas	4,2	Hay un nivel adecuado de Respeto de las Jefaturas?										
	Respeto Mutuo	4,3	Hay un adecuado respeto mutuo?										
Valoración Global del Sector Analizado			Opinion Estimada del Personal de la Empresa				Sí	4	3	2	No	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta
2.5.	Respeto Institucional	4,1	Hay un nivel adecuado de Respeto Institucional?										
	Respeto de las Jefaturas	4,2	Hay un nivel adecuado de Respeto de las Jefaturas?										
	Respeto Mutuo	4,3	Hay un adecuado respeto mutuo?										

Parte 3: Personalización Laboral 3.1. Participación en la Gestión Estratégica (1) - PROCESO DE VISIONING									
Análisis General			Sí	4	3	2	No	No se	Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta
3.1.1	Trasmisión del Fin y Misión	3.1.1.1	¿La Finalidad o Misión de la <b>Empresa</b> está escrita formalmente en un documento?						
		3.1.1.2	¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?						Si no llega a todos Indique a quien llega:
		3.1.1.3	¿La Finalidad o Misión del <b>Sector</b> está escrita formalmente en un documento?						
		3.1.1.4	¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?						Si no llega a todos Indique a quien llega:
3.1.2	Transmisión del Plan Anual (Visión)	3.1.2.1	¿El plan anual (Visión) de la <b>Empresa</b> está escrito formalmente en un documento?						
		3.1.2.2	¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?						Si no llega a todos Indique a quien llega:
		3.1.2.3	¿El plan anual (Visión) del <b>Sector</b> está escrito formalmente en un documento?						
		3.1.2.4	¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?						Si no llega a todos Indique a quien llega:
3.1.3	Información del Contexto	3.1.3.1	¿Hay un sistema formal de información sobre el Contexto de la <b>Empresa</b> y su Evolución?						
		3.1.3.2	¿Hay un sistema formal de información sobre el contexto del <b>sector</b> y su evolución?						
3.1.4	Reuniones de Visión Compartida (por niveles)	3.1.4.1	¿Hay reuniones para Mandos sobre temas de Gestión Estratégica a nivel <b>Empresa</b> ?						Indique frecuencia.
		3.1.4.2	¿ Hay reuniones para Empleados sin Mando sobre tremas de Gestión Estratégica a nivel <b>Empresa</b>						Indique frecuencia.
		3.1.4.3	¿Hay reuniones con los supervisores sobre temas de la Gestión Estratégica de la <b>Empresa</b> ?						Indique frecuencia.
		3.1.4.4	¿Hay reuniones con los operarios para ver temas de la Gestión Estratégica de la <b>Empresa</b> ?						Indique frecuencia.
		3.1.4.5	¿Hay reuniones para Empleados para ver temas de Gestión Estratégica a nivel <b>Sector</b> ?						Indique frecuencia.
		3.1.4.6	¿Hay reuniones con los supervisores para ver temas de la Gestión Estratégica del <b>Sector</b> ?						Indique frecuencia.
		3.1.4.7	¿Hay reuniones con los operarios para ver temas de la Gestión Estratégica del <b>Sector</b> ?						Indique frecuencia.
3.1.5.	Valoración Global	3.1.5.1	¿Piensa Ud. Personalmente que hay una <b>Visión Compartida Satisfactoria</b> en la <b>Empresa</b> ?						
		3.1.5.2	¿Piensa Ud. Personalmente que hay una <b>Visión Compartida Satisfactoria</b> en el <b>sector</b> ?						
		3.1.5.3	¿Piensa Ud. que los empleados sienten que hay una <b>Visión Compartida Satisfactoria</b> en la <b>Empresa</b> ?						
		3.1.5.4	¿Piensa Ud. que los empleados sienten que hay una <b>visión Compartida Satisfactoria</b> en el <b>sector</b> ?						

Parte 3: Personalización Laboral 3.1. Participación en la Gestión Estratégica (2) - PROCESO DE VISIONING																		
Análisis Cualitativo por Nivel			A nivel Jefatura del sector					A nivel de los Empleados					A nivel de la Supervisión					
			Sí	4	3	2	No	No se	Sí	4	3	2	No	No se	Sí	4	3	2
3.1.6	Visión Compartida Real a nivel Empresa	3.1.6.1	¿Hay un conocimiento real de la <b>Finalidad</b> o Misión de la Empresa?															
		3.1.6.2	¿Se conoce el <b>contexto</b> Real de la <b>empresa</b> ?	3.1.6.2.1	A nivel General													
				3.1.6.2.2	Benchmark de empresas similares (competencia)													
				3.1.6.2.3	Necesidades de su Mercado													
				3.1.6.2.4	Clientes de la empresa													
3.1.6.2.5	Proveedores de la empresa																	
3.1.6.3	¿Hay un conocimiento real de los <b>Planes Anuales</b> de la empresa y sus focos de gestión?																	
3.1.7	Visión Compartida Real a nivel Sector	3.1.7.1	¿A su juicio hay una adecuada Visión Compartida en el Sector?															
		3.1.7.2	¿Se conoce claramente cuál es la <b>contribución</b> del sector necesitada y esperada por la empresa (Finalidad - Misión) ?															
		3.1.7.3	¿Se conoce el <b>contexto</b> Real del Sector?	3.1.7.3.1	A nivel General													
				3.1.7.3.2	Benchmark en empresas similares (competencia)													
				3.1.7.3.3	State of the Art de su tecnología de gestión													
				3.1.7.3.4	Necesidades de su Clientes internos y externos													
3.1.7.3.5	Situación de sus proveedores internos y externos																	
3.1.7.4	¿Hay un conocimiento real de los <b>Planes Anuales</b> del Sector y sus focos de gestión?																	
3.1.8	Participación en la Gestión Estratégica del Sector	3.1.8.1	¿A su juicio hay un <b>adecuado</b> nivel de participación en la Gestión Estratégica del <b>Sector</b> ?															
		3.1.8.2	¿El personal siente que está bien <b>informado (nivel informativo)</b> del Fin, Contexto y Plan de la Empresa?															
		3.1.8.3	¿El personal siente que <b>comprende</b> la finalidad, contexto y planes del sector ( <b>nivel explicativo</b> )?															
		3.1.8.4	¿El personal <b>se siente consultado (nivel consultivo)</b> sobre el análisis del contexto y Planes del Sector?															
		3.1.8.5	¿EL personal siente que <b>participa de algunas decisiones (nivel decisorio)</b> estratégicas del Sector?															



Parte 3: Personalización Laboral 3.2. Participación en la Gestión Operativa (1)								
Análisis General			Análisis General					Si se requiere, explique, o comente brevemente el fundamento de su respuesta
			Sí	4	3	2	No	
3.2.1	Programas de Trabajo del Sector	3.2.1.1.	¿Hay un programa de trabajo concreto a nivel mensual, semanal o diario si fuera necesario?					
		3.2.1.2.	¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?					Si no llega a todos Indique a quien llega:
3.2.2	Tablero de Control del Sector	3.2.2.1	¿Hay un tablero de control con la información de la gestión a nivel sectorial?					
		3.2.2.2	¿Es público y llega o es accesible a todo el personal?					Si no llega a todos Indique a quien llega:
3.2.3	Reuniones de Análisis de Gestión del Sector	3.2.6.1	¿Hay reuniones con los <b>empleados</b> para analizar la Gestión Operativa y el TACO?					Indique Frecuencia
		3.2.6.2	¿Hay reuniones con los <b>supervisores</b> para analizar la Gestión Operativa y el TACO?					Indique Frecuencia
		3.2.6.3	¿Hay reuniones con los <b>operarios</b> para analizar la Gestión Operativa y el TACO?					Indique Frecuencia
3.2.4	Planes de Mejora de la Gestión del Sector	3.2.7.1	¿Existen planes sistemáticos para la Mejora Continua de la Gestión?					
		3.2.7.2	¿La participación en estos planes es voluntaria y por libre adhesión?					
		3.2.7.3	¿La participación en estos planes es obligatoria como parte del rol laboral del personal?					
		3.2.7.4	¿Participan los empleados?					
		3.2.7.5	¿Participan los Supervisores?					
		3.2.7.6	¿Participan los operarios?					
3.2.5	Análisis General	3.2.8.1	¿Se puede consultar fácilmente y está disponible la información de Gestión Operativa?					
		3.2.8.2	¿Hay procedimientos formales para denunciar irregularidades?					
		3.2.8.3	¿Hay procedimientos formales para proponer sugerencias?					
		3.2.8.4	¿A su juicio se pueden hacer sugerencias?					
		3.2.8.5	¿A su juicio se promueve la Participación Operativa del personal?					
		3.2.8.6	¿Siente que Ud. personalmente tiene un nivel de <b>Participación Operativa Satisfactoria</b> en el Sector?					

Parte 3: Personalización Laboral 3.2. Participación en la Gestión Operativa (1)																									
Análisis Cualitativo por Nivel			A nivel Jefatura del sector					A nivel de los Empleados					A nivel de la Supervisión					A nivel de los Operarios							
			Sí	4	3	2	No	No Se	Sí	4	3	2	No	No Se	Sí	4	3	2	No	No Se	Sí	4	3	2	No
3.2.6	Conocimiento del Nivel de la Gestión Operativa del Sector	3.2.6.1	¿Cuál es su juicio global sobre el Nivel Real de Comprensión de la Gestión Operativa en el sector?																						
		3.2.6.2	¿Comprende cada uno para qué efectúa cada tarea y su impacto empresa y sector?																						
		3.2.6.3	¿Hay conocimiento real de los Programas de Trabajo del Sector?																						
		3.2.6.4	¿Se comprende claramente el TACO y sus Indicadores?																						
		3.2.6.5	¿Se conocen los resultados y desvíos de la gestión del sector?																						
		3.2.6.6	¿Se conoce el Plan Maestro de Trabajo?																						
		3.2.6.7	¿Se conoce el To do List?																						
		3.2.6.8	¿Hay compromiso trabajo real sobre la mejora permanente de la Gestión?																						
3.2.7	Participación en la Gestión Operativa del Sector	3.2.7.1	¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de Participación Operativa real en la Gestión del Sector?																						
		3.2.7.2	¿El personal siente que está bien informado del Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?																						
		3.2.7.3	¿El personal siente que comprende adecuadamente el Programa, TACO, Resultados y Planes de Mejora?																						
		3.2.7.4	¿El personal se siente consultado regularmente sobre el Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?																						
		3.2.7.5	¿EL personal siente que participa de alguna forma en las decisiones (nivel decisorio) de la Gestión Operativa?																						

## 7.2. Entrevistas Caso aplicado – Anexo 2

---

**Anexo 2:** “Entrevistas estructuradas” (4 modelos), utilizando un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, a jefe líderes y colaboradores, para relevar el nivel de personalización en un grupo de trabajo, el cual se hizo en los cuatro niveles de mando y en dos ejes: uno en **la percepción** de los actores y otro en el eje con foco en las **acciones reales**

### Modelo de Entrevista al 1º nivel:

#### COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO (1/1)

#### Parte I: PERCEPCION DE LOS ACTORES

##### Cuestionario teórico de la GE: Participación en la Gestión Estratégica

###### Análisis General

¿La **Finalidad o Misión** de la **Escuela de Estudios de Posgrado** está escrita formalmente en un documento?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo lo transmite?

¿Qué información **del Contexto** maneja la **Escuela de Estudios de Posgrado** para hacer sus planes y cuán conocedor es de su contexto?

A su juicio, el personal de la Escuela de Estudios de Posgrado y en especial los responsables de cada grupo, ¿tienen clara toda esta información como para poder comprender las distintas decisiones que se van tomando?

¿El **plan anual estratégico** de la **Escuela de Estudios de Posgrado** está escrito formalmente en un documento?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal? ¿Cómo lo transmite?

###### **Reuniones de Visión Compartida (por niveles)**

¿Hay reuniones con la Directora Administrativa sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Hay reuniones para Jefes de Departamento sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Hay reuniones para Empleados sin gente a cargo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

### **Valoración Global**

¿Piensa Ud. Personalmente que hay una Visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Piensa Ud. que los empleados sienten que hay una visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

### **Visión Compartida Real**

¿Se conoce claramente cuál es la **contribución que realiza la Escuela de Estudios de Posgrado** a la Facultad de Ciencias Económicas (Finalidad - Misión)?

¿Hay un conocimiento real de los **Planes Anuales de la Escuela de Estudios de Posgrado** y sus focos de gestión?

### **Participación en la Gestión Estratégica del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿A su juicio hay un adecuado nivel de participación en la Gestión Estratégica de **la Escuela de Estudios de Posgrado** ¿El personal siente que está bien informado del Fin, Contexto y Plan?

¿El personal siente que comprende la finalidad, contexto y planes?

¿El personal se siente consultado sobre el análisis del contexto y Planes?

¿El personal siente que participa de algunas decisiones estratégicas?

Cuando usted tiene que tomar una decisión para hacer un plan, ¿cómo lo realiza?

Cada vez que usted toma una definición, ¿Discute la finalidad con su personal? “

¿Su personal tiene información? ¿Su personal entiende?

¿Cómo trasmite los cambios?

¿El personal y jefes de departamento participaron de alguna forma en la elaboración del plan de trabajo del año, opinando, discutiendo, o aportando...? ¿Se presentó y explicó el plan cuando estuvo definido?..

### **Cuestionario teórico de la GO: Participación en la Gestión Operativa**

#### **Análisis General**

¿Hay un **programa de trabajo** concreto(con objetivos, responsables y plazos) en **La Escuela de Estudios de Posgrado** a nivel mensual, semanal o diario, si fuera necesario?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo lo transmite?

¿Hay un **tablero de control** con la información de la gestión a nivel **la Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Es público y llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo lo transmite?

#### **Reuniones de Análisis de Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Hay reuniones con la **Directora Administrativa** para analizar la Gestión Operativa?

¿Hay reuniones con **los jefes de departamento** para analizar la Gestión Operativa?

¿Hay reuniones con los **empleados sin gente a cargo** para analizar la Gestión Operativa?

#### **Planes de Mejora de la Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Existen planes sistemáticos para la Mejora Continua de la Gestión?

¿La participación en estos planes es voluntaria y por libre adhesión?

¿La participación en estos planes es obligatoria como parte del rol laboral del personal?

¿Participa la Directora de Administración? ,

¿Participan los jefes de departamento?

¿Participan los empleados sin gente a cargo?

¿A su juicio se pueden hacer sugerencias?

¿A su juicio se promueve la Participación Operativa del personal?

¿Siente que Ud. personalmente ofrece un nivel de **Participación Operativa Satisfactoria** en La Escuela de Estudios de Posgrado?

#### **Análisis cualitativo y por nivel**

##### **Conocimiento del Nivel de la Gestión Operativa de la Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Cuál es su juicio global sobre el Nivel Real de Comprensión de la Gestión Operativa en la Escuela de Estudios de Posgrado?

¿Comprende cada uno para qué efectúa cada **tarea** y su impacto en la Escuela de Estudios de Posgrado y en la Facultad de Ciencias Económicas?

¿Hay compromiso trabajo real sobre la **mejora permanente** de la Gestión?

##### **Participación en la Gestión Operativa del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativa real** en la Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado?

¿El personal siente que está bien informado del Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿El personal siente que comprende adecuadamente el Programa, TACO, Resultados y Planes de Mejora?

¿El personal se siente consultado regularmente sobre el Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿EL personal siente que participa de alguna forma en las decisiones de la Gestión Operativa?

## **Parte II: FOCO EN LAS ACCIONES REALES**

### **Entrevista abierta**

#### **Pasemos al análisis de situaciones concretas:**

“Contame, ¿cómo hiciste la última planificación anual?, ¿Cómo encaraste los últimos 3 cambios/decisiones importantes que hubo en la gestión de la Escuela de Estudios de Posgrado, que implicara procesos de cambios en el grupo?: ¿cambiando objetivos?, ¿cambiando metodologías?

Y contame cómo la implementaste a nivel más analítico posible.

Por ejemplo, cuando se elaboraron las misiones y funciones de la estructura de la Escuela, ¿cómo se llevó a cabo?, ¿quiénes participaron?, ¿qué documentación recibió la gente? , ¿Cuántas reuniones tuvieron?

A nivel de la Gestión Operativa: Contame, ¿cómo hacés el seguimiento a nivel general de la gestión de la Escuela de Estudios de Posgrado?, ¿Cómo estás siguiendo el plan anual y contame cómo seguiste concretamente esos 3 cambios importantes que hubo en el sector?

**¡¡Muchas Gracias!!**

### **Modelo de Entrevista al 2º nivel:**

**Directora Administrativa y Asesor en Planificación y Gestión Estratégica (2/2) -**

## **Parte I: PERCEPCION DE LOS ACTORES**

### **Cuestionario teórico de la GE: Participación en la Gestión Estratégica**

#### **Análisis General**

¿La **Finalidad o Misión de la Escuela de Estudios de Posgrado** está escrita formalmente en un documento?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo se entera usted de la misma?

Y ¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿Qué información **del Contexto** maneja **la Escuela de Estudios de Posgrado** para hacer sus planes y cuán conocedor es de su contexto?

A su juicio, el personal de la Escuela de Estudios de Posgrado y en especial los responsables de cada grupo, ¿tienen clara toda esta información como para poder comprender las distintas decisiones que se van tomando?

¿Cómo se entera usted de la misma? Y ¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿El **plan anual estratégico (los objetivos a alcanzar)** de **la Escuela de Estudios de Posgrado** está escrito formalmente en un documento?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal? ¿Cómo se entera usted del mismo? Y ¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

#### **Reuniones de Visión Compartida (por niveles)**

¿Tiene reuniones con el Coordinador General Administrativo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Tiene reuniones con los Jefes de Departamento sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Tiene reuniones para Empleados sin gente a cargo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

#### **Valoración Global**

¿Piensa Ud. Personalmente que hay una Visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Piensa Ud. que los empleados sienten que hay una visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

#### **Visión Compartida Real**

¿Se conoce claramente cuál es la **contribución que realiza la Escuela de Estudios de Posgrado** a Facultad de Ciencias Económicas (Finalidad - Misión)?

¿Hay un conocimiento real de los **Planes Anuales de la Escuela de Estudios de Posgrado** y sus focos de gestión?

#### **Participación en la Gestión Estratégica del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿A su juicio hay un adecuado nivel de participación en la Gestión Estratégica de **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿El personal siente que está bien informado del Fin, Contexto y Plan?

¿El personal siente que comprende la finalidad, contexto y planes?

¿El personal se siente consultado sobre el análisis del contexto y Planes?

¿El personal siente que participa de algunas decisiones estratégicas?

Cómo se entera usted de las decisiones tomadas por el Coordinador General Administrativo?

¿La discute con usted?, ¿Se la informa?, ¿Cómo le transmite los cambios?

Cada vez que usted toma una definición, ¿Discute la finalidad con su personal?

¿Su personal tiene información? ¿Su personal entiende?

¿Cómo trasmite los cambios?

¿El personal y jefes de departamento participaron de alguna forma en la elaboración de alguna de las decisiones que haya tenido que tomar, opinando, discutiendo, o aportando...? ¿Se presentó y la(s) explicó, cuando estuvo definido?..

### **Cuestionario teórico de la GO: Participación en la Gestión Operativa**

#### **Análisis General**

¿Hay un **programa de trabajo** concreto (con objetivos, responsables y plazos) en **La Escuela de Estudios de Posgrado** a nivel mensual, semanal o diario, si fuera necesario?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo se entera usted del mismo? Y

¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿Hay un **tablero de control**, (Es una herramienta de diagnóstico, un “cuadro” preparado para hacer el seguimiento sistemático y periódico de todos los aspectos de la Gestión Operativa), con la información de la gestión a nivel la **a Escuela de Estudios de Posgrado?**

Por ejemplo, ¿Cuentan con algún indicador “objetivo” que les permita saber si están logrando la contribución esperada por la Escuela de Estudios de Posgrados y/o la Facultad?

¿Tienen Procedimientos o criterios definidos para la realización de las principales tareas?

¿Tienen definidos los plazos en los que deben entregar el producto o servicio que produce o presta el sector?

¿Podríamos ver algún documento donde estén registrados?

¿El personal los conoce? ¿En líneas generales se los respeta?

¿Es público y llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo se entera usted del mismo? Y

¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

### **Reuniones de Análisis de Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado**



¿Tiene reuniones con el **Coordinador General Administrativo** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con **los jefes de departamento** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con los **empleados** sin gente a cargo para analizar la Gestión Operativa?

### **Planes de Mejora de la Gestión de La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Existen planes sistemáticos para la Mejora Continua de la Gestión?

¿La participación en estos planes es voluntaria y por libre adhesión?

¿La participación en estos planes es obligatoria como parte del rol laboral del personal?

¿Participa el Coordinador General Administrativo?

¿Participan los jefes de departamento?

¿Participan los empleados sin gente a cargo?

¿A su juicio se pueden hacer sugerencias?

¿A su juicio se promueve la Participación Operativa del personal?

¿Siente que Ud. personalmente ofrece un nivel de **Participación Operativa Satisfactoria** en la Escuela de Estudios de Posgrado?

### **Análisis cualitativo y por nivel**

#### **Conocimiento del Nivel de la Gestión Operativa de la Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Cuál es su juicio global sobre el Nivel Real de Comprensión de la Gestión Operativa en la Escuela de Estudios de Posgrado?

¿Comprende cada uno para qué efectúa cada **tarea** y su impacto en la Escuela de Estudios de Posgrado y en la Facultad de Ciencias Económicas?

¿Hay compromiso trabajo real sobre la **mejora permanente** de la Gestión?

#### **Participación en la Gestión Operativa del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativa real** en la Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado?

¿El personal siente que está bien informado del Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿El personal siente que comprende adecuadamente el Programa, TACO, Resultados y Planes de Mejora?

¿El personal se siente consultado regularmente sobre el Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿EL personal siente que participa de alguna forma en las decisiones de la Gestión Operativa?

## Parte II: FOCO EN LAS ACCIONES REALES

### Entrevista abierta

#### **Pasemos al análisis de situaciones concretas:**

“Contame, ¿cómo se hizo la última planificación anual?, ¿Cómo encararon los últimos 3 cambios/decisiones importantes que hubo en la gestión de la Escuela de Estudios de Posgrado, que implicara procesos de cambios en el grupo?: ¿cambiando objetivos?, ¿cambiando metodologías? Ó en algunos de los Departamentos de la Escuela de Estudios de Posgrado?

Y contame cómo la implementaste a nivel más analítico posible.

A nivel de la Gestión Operativa: Contame, ¿cómo hacés el seguimiento a nivel general de la gestión de la Escuela de Estudios de Posgrado?. O de algunos de los Departamentos?, ¿Cómo estás siguiendo el plan anual y contame cómo seguiste concretamente esos 3 cambios importantes que hubo en el sector?

¡¡Muchas Gracias!!

### Modelo de Entrevista al 3º nivel:

Jefes de Departamento, (6/6)

## Parte I: PERCEPCION DE LOS ACTORES

### **Cuestionario teórico de la GE: Participación en la Gestión Estratégica**

#### **Análisis General**

¿La **Finalidad o Misión de la Escuela de Estudios de Posgrado** está escrita formalmente en un documento?

¿Este documento llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo se entera usted de la misma?

Y ¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿Los **objetivos estratégicos del Departamento** (para qué existe el área y cuál es su contribución) están escritos en algún documento?, ¿Cómo se enteró?

¿Y cómo siente trabajar por esta finalidad?, ¿Siente que está trabajando por algo importante?

Pensando ahora en el personal, en su opinión, todos conocen y tienen claro que esta es la finalidad del área?

¿Tuvieron oportunidad de charlarlo con ellos?

Cuando ingresa una persona, ¿se le comenta esto?

¿Cuántas veces te juntás?

¿Cuánto tiempo le dedicás?

¿Con qué documento vas a la reunión?

Si le pregunto por tal cuestión, ¿qué me responden?

¿Ellos tienen material?

¿Es accesible?

¿Lo entienden?

¿Estaría una persona de tu equipo en condiciones de explicármelo a mí como vos se lo explicaste a ella?

¿Si entra una persona a trabajar al sector y querés que otra persona del equipo repita el proceso y le cuente la finalidad, como lo hace? se la explica o le tira los papeles?

¿Qué información **del Contexto** maneja la **Escuela de Estudios de Posgrado** para hacer sus planes y cuán conocedor es de su contexto?

A su juicio, el personal de la Escuela de Estudios de Posgrado ¿tienen clara toda esta información como para poder comprender las distintas decisiones que se van tomando?

¿Cómo se entera usted de la misma? Y ¿cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿Cómo te enteraste cuáles el **plan anual estratégico**(objetivos) de la **Escuela de Estudios de Posgrado** para este ejercicio?

¿En una reunión?

¿A esa reunión vas solo?

¿Llevás a la gente?

Si vas solo, después de esa reunión, ¿qué hacés con la información?

¿Se la transmitís a la gente?, ¿Esperás que el Coordinador General/Directora Administrativa lo comunique?

¿Se habló de la planificación para el año próximo?

¿Se habló de objetivos y resultados?

¿Se siente informado de todos los pasos importantes de la gestión?

¿Participa activamente cuando concurre a ellas?

¿Sentís que tus opiniones son escuchadas?

¿Sentís que tu aporte es valioso?

¿Cómo se entera la gente de todo esto?

¿La gente se interesa?

¿Se acerca a preguntarte acerca de la reunión?

¿Te preguntan quiénes participaron?

**Reuniones de Visión Compartida (por niveles)**

¿Tiene reuniones con el Coordinador General Administrativo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Tiene reuniones con la Directora Administrativa sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Tiene reuniones para Empleados sin gente a cargo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

**Valoración Global**

¿Piensa Ud. Personalmente que hay una Visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Piensa Ud. que los empleados sienten que hay una visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

**Visión Compartida Real**

¿Se conoce claramente cuál es la **contribución que realiza la Escuela de Estudios de Posgrado** a la Facultad de Ciencias Económicas (Finalidad - Misión)

¿Hay un conocimiento real de los **Planes Anuales de la Escuela de Estudios de Posgrado** y sus focos de gestión?

**Participación en la Gestión Estratégica del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿A su juicio hay un adecuado nivel de participación en la Gestión Estratégica de **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿El personal siente que está bien informado del Fin, Contexto y Plan?

¿El personal siente que comprende la finalidad, contexto y planes?

¿El personal se siente consultado sobre el análisis del contexto y Planes?

¿El personal siente que participa de algunas decisiones estratégicas?

Cómo se entera usted de las decisiones tomadas por el Coordinador General Administrativo y la Directora de Administración? ¿La discuten con usted?, ¿Se la informa?, ¿Cómo le transmite los cambios?

Cada vez que usted toma una definición con respecto a los **objetivos anuales de su departamento**, ¿Discute la finalidad con su personal?

¿Su personal tiene información? ¿Su personal entiende?

¿Cómo transmite los cambios?

¿El personal participó de alguna forma en la elaboración de alguna de las decisiones que haya tenido que tomar, opinando, discutiendo, o aportando...? ¿Se presentó y la(s) explicó, cuando estuvo definido?..

### **Cuestionario teórico de la GO: Participación en la Gestión Operativa**

#### **Análisis General**

¿Cómo es la forma en que **programan sus tareas en su Departamento?** ¿Lo hacen mensualmente, semanalmente o diariamente?

¿Como las llevas adelante?, ¿Quién las programa?, ¿Tu Opiniones son tomadas en cuenta

¿Quién/quiénes participan en el armado de la Programación?

¿Además de indicar las tareas a realizar, se indica el plazo en la que las mismas deben desarrollarse y quiénes son responsables de llevarlas adelante?

¿Cómo toma conocimiento, el personal, sobre la Programación de Tareas?

¿Una vez definida la Programación, se la revisa y actualiza? ¿En qué ocasión se revisa y actualiza? ¿Con qué frecuencia se revisa?

¿Cómo se informa al personal los cambios de programación cuando los hay?

¿Se siente involucrado y comprometido con la Programación de Tareas?

¿Considera que el grupo está involucrado y comprometido con la Programación de Tareas?

¿Sentís que tus opiniones son tenidas en cuenta?

¿Podrás comentarnos en qué datos basa su respuesta?

¿Hay un **tablero de control**,(Es una herramienta de diagnóstico, un “cuadro” preparado para hacer el seguimiento sistemático y periódico de todos los aspectos de la Gestión Operativa), con la información de la gestión a nivel la **Escuela de Estudios de Posgrado?**

¿Lo conoce?, ¿Se lo transmiten?

¿Cuáles son los puntos principales que incluyen **el tablero de control** y los informes de gestión del **Departamento?**

#### **Por ejemplo,**

¿Cuentan con algún indicador “objetivo” que les permita saber si están logrando la **contribución esperada** por la Escuela de Estudios de Posgrados y/o la Facultad?

¿Tienen **Procedimientos** o criterios definidos para la realización de las principales tareas?

¿El sector tiene un manual de **calidad**, u otro documento, donde se especifiquen las características que deben tener el producto o servicio que produce o presta el sector?

¿Tienen definidos los **plazos** en los que deben entregar el producto o servicio que produce o presta el sector?

¿Podríamos ver algún documento donde estén estos puntos registrados?

¿El personal los conoce y entiende el tablero de control y los informes de Gestión? ¿En líneas generales se los respeta?

¿Es público y llega o es accesible a todo el personal?, ¿Cómo se entera usted del mismo? Y ¿Cómo lo transmite a sus colaboradores?

¿Quiénes participan en la elaboración?

### **Reuniones de Análisis de Gestión del Departamento**

¿Tiene reuniones con el **Coordinador General Administrativo** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con la **Directora Administrativa** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con los **empleados** sin gente a cargo para analizar la Gestión Operativa?

### **Planes de Mejora de la Gestión del Departamento**

¿Cómo tiene encarada la corrección de las fallas y mejoras del Departamento?

¿Tienen un programa definido?

¿Participa el personal en esta mejora?

¿Está satisfecho con la forma en que se realiza el proceso de mejora en el Departamento?

¿Existen planes sistemáticos para la Mejora Continua de la Gestión?

¿La participación en estos planes es voluntaria y por libre adhesión?

¿La participación en estos planes es obligatoria como parte del rol laboral del personal?

¿Participa el Coordinador General Administrativo?

¿Participa la Directora Administrativa?

¿Participan los empleados sin gente a cargo?

¿A su juicio se pueden hacer sugerencias?

¿A su juicio se promueve la Participación Operativa del personal?

¿Siente que Ud. personalmente ofrece un nivel de **Participación Operativa Satisfactoria** en el Departamento?

### **Análisis cualitativo y por nivel**

#### **Participación en la Gestión Operativa del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativareal** en la Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado?

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativa** real en el Departamento?

¿El personal siente que está bien informado del Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿El personal siente que comprende adecuadamente el Programa, TACO, Resultados y Planes de Mejora?

¿El personal se siente consultado regularmente sobre el Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿EL personal siente que participa de alguna forma en las decisiones de la Gestión Operativa?

## **Parte II: FOCO EN LAS ACCIONES REALES**

### **Entrevista abierta**

#### **Pasemos al análisis de situaciones concretas:**

“Contame, cuando se elaboraron las misiones y funciones de la estructura de la Escuela, ¿cómo se llevó a cabo?, ¿quiénes participaron?, ¿qué documentación recibió la gente?, ¿Cuántas reuniones tuvieron?, ¿cuál fue tu grado de participación recibida?, ¿te lo explicaron?, ¿te consultaron? ¿Tus opiniones fueron tomadas en cuenta? ¿Cómo te enteraste de ella?, ¿Cómo lo transmitiste al personal?, ¿Lo informaste?

Focalicemos en tu Departamento. ¿Cómo se hizo la última planificación anual?, ¿Cómo encaraste los últimos 3 cambios/decisiones importantes que hubo en la gestión de tu departamento, que implicara procesos de cambios en el grupo?: ¿cambiando objetivos?, ¿cambiando metodologías?

Y contame cómo la implementaste a nivel más analítico posible.

Por ejemplo,

A nivel de la Gestión Operativa: Contame, ¿cómo hacés el seguimiento a nivel general de las metas que fueron cumpliendo en el Departamento?, y contame cómo seguiste concretamente esos 3 cambios importantes que hubo en tu sector?

**¡¡Muchas Gracias!!**

**Modelo de Entrevista al 4° nivel:**

**Empleados sin gente a cargo (15/19)**

## Parte I: PERCEPCION DE LOS ACTORES

### Cuestionario teórico de la GE: Participación en la Gestión Estratégica

#### Análisis General

¿Los **objetivos estratégicos del Departamento** (para qué existe el área y cuál es su contribución) están escritos en algún documento?, ¿Cómo se enteró?

¿Conoce y tiene claro que esta es la finalidad del área?

¿Y cómo siente trabajar por esta finalidad?, ¿Siente que está trabajando por algo importante?

¿Tuviste oportunidad de charlarlo con el jefe de Departamento, la Directora Administrativa o el Coordinador General?

¿Hay reuniones de equipo?, ¿quiénes participan?, ¿Cuántas veces se juntan?

¿Cuánto tiempo le dedican?

¿Qué información **del Contexto** maneja la **Escuela de Estudios de Posgrado** para hacer sus planes y cuán conocedor es de su contexto?

¿Cómo se entera usted de la misma?

¿Cómo te enteraste cuáles el **plan anual estratégico** (objetivos) de la **Escuela de Estudios de Posgrado** para este ejercicio?

¿En una reunión?

¿A esa reunión vas solo?

Si va solo tu jefe, luego de ella, ¿qué hace con la información?

¿Se la transmite?, ¿Esperás que el Coordinador General/Directora Administrativa lo comunique?

¿Se siente informado de todos los pasos importantes de la gestión

¿Participa activamente cuando concurre a ellas?

¿Siente que sus opiniones son escuchadas?

¿Siente que su aporte es valioso?

¿Cómo te enteras de todo esto?

¿Le interesa?

¿Se acerca a preguntarle acerca de la reunión?

#### **Reuniones de Visión Compartida (por niveles)**

¿Tiene reuniones con el Coordinador General Administrativo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?



¿Tiene reuniones con la Directora Administrativa sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Tiene reuniones para Empleados sin gente a cargo sobre temas de Gestión Estratégica a nivel **de la Escuela de Estudios de Posgrado**?

### Valoración Global

¿Piensa Ud. Personalmente que hay una Visión Compartida Satisfactoria en **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿Piensa Ud. Personalmente que hay una Visión Compartida Satisfactoria en el **Departamento**?

### **Visión Compartida Real**

¿Se conoce claramente cuál es la **contribución que realiza la Escuela de Estudios de Posgrado** a la Facultad de Ciencias Económicas (Finalidad - Misión) ?

### **Participación en la Gestión Estratégica del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿A su juicio hay un adecuado nivel de participación en la Gestión Estratégica de **la Escuela de Estudios de Posgrado**?

¿El personal siente que está bien informado del Fin, Contexto y Plan?

¿El personal siente que comprende la finalidad, contexto y planes?

¿El personal se siente consultado sobre el análisis del contexto y Planes?

¿El personal siente que participa de algunas decisiones estratégicas?

Cómo se entera usted de las decisiones tomadas por el Coordinador General Administrativo, la Directora de Administración ó Jefe de Departamento? ¿La discuten con usted?, ¿Se la informan?, ¿Cómo le transmiten los cambios?

Cada vez que su jefe toma una definición con respecto a los **objetivos anuales de su departamento**, ¿Discute la finalidad con usted?

¿Tiene información?, ¿Cómo le transmiten los cambios?

¿Participó de alguna forma en la elaboración de alguna de las decisiones que haya tenido que tomar, opinando, discutiendo, o aportando...? ¿Se presentó y la(s) explicó, cuando estuvo definido?..

### Cuestionario teórico de la GO: Participación en la Gestión Operativa

#### Análisis General

¿Cómo es la forma en que **programan sus tareas en su Departamento**? ¿Lo hacen mensualmente, semanalmente o diariamente?

¿Quién/quienes participan en el armado de la Programación?

¿Además de indicar las tareas a realizar, se indica el plazo en la que las mismas deben desarrollarse y quienes son responsables de llevarlas adelante?

¿Cómo toma conocimiento sobre la Programación de Tareas?

¿Una vez definida la Programación, se la revisa y actualiza? ¿En qué ocasión se revisa y actualiza? ¿Con qué frecuencia se revisa? ¿Cómo es su participación?

¿Cómo se informa de los cambios de programación cuando los hay?

¿Se siente involucrado y comprometido con la Programación de Tareas?

¿Considera que su jefe directo está involucrado y comprometido con la Programación de Tareas?

¿Podrá comentarnos en qué datos basa su respuesta?

¿Usted conoce y entiende los puntos principales que incluyen el **tablero de control**(Es una herramienta de diagnóstico, un “cuadro” preparado para hacer el seguimiento sistemático y periódico de todos los aspectos de la Gestión Operativa), y los informes de Gestión del **Departamento**?

Por ejemplo,

¿Cuentan con algún indicador “objetivo” que les permita saber si están logrando la **contribución esperada** por la Escuela de Estudios de Posgrados y/o la Facultad?

¿Tienen **Procedimientos** o criterios definidos para la realización de las principales tareas?

¿El sector tiene un manual de **calidad**, u otro documento, donde se especifiquen las características que deben tener el producto o servicio que produce o presta el sector?

¿Tienen definidos los **plazos** en los que deben entregar el producto o servicio que produce o presta el sector?

¿Podríamos ver algún documento donde estén estos puntos registrados?

¿Es público y llega o es accesible a todo el personal?

¿En líneas generales se los respeta?

¿Cómo se entera usted del mismo? ¿Quiénes participan en la elaboración?

### **Reuniones de Análisis de Gestión del Departamento**

¿Tiene reuniones con el **Coordinador General Administrativo** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con **la Directora Administrativa** para analizar la Gestión Operativa?

¿Tiene reuniones con el **Jefe de Departamento** para analizar la Gestión Operativa?

**Planes de Mejora de la Gestión del Departamento**

¿Participa el Coordinador General Administrativo?

¿Participa la Directora Administrativa?

¿Participa el Jefe de Departamento?

¿A su juicio se pueden hacer sugerencias?

¿A su juicio se promueve la Participación Operativa del personal?

¿Siente que Ud. personalmente ofrece un nivel de **Participación Operativa Satisfactoria** en el Departamento?

**Análisis cualitativo y por nivel**

**Participación en la Gestión Operativa del La Escuela de Estudios de Posgrado**

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativa real** en la Gestión del La Escuela de Estudios de Posgrado?

¿Hay a su juicio global un nivel adecuado de **Participación Operativa real** en el **Departamento?**

¿El personal siente que está bien informado del Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿El personal siente que comprende adecuadamente el Programa, TACO, Resultados y Planes de Mejora?

¿El personal se siente consultado regularmente sobre el Programa, TACO, Resultados y Plan de Mejoras?

¿EL personal siente que participa de alguna forma en las decisiones de la Gestión Operativa?

***Parte II: FOCO EN LAS ACCIONES REALES***

**Entrevista abierta**

**Pasemos al análisis de situaciones concretas:**

A nivel de la Escuela de Estudios de Posgrado, cuando se elaboraron las misiones y funciones de la estructura, o cualquier otro cambio que hubiere habido ¿fue informado?, ¿Se le explicó?, ¿Le consultaron? , ¿Qué grado de participación tuvo?, ¿Cómo te enteraste de ella?,

Focalicemos en tu Departamento. ¿Cómo se hizo la última planificación anual de los objetivos?, ¿Cómo fueron encarado los últimos 3 cambios/decisiones importantes que hubo en la gestión del departamento, que implicara procesos de cambios en el grupo?: ¿cambiando objetivos?, ¿cambiando metodologías?

Y contame cómo fue la implementaste a nivel más analítico posible.

A nivel de la Gestión Operativa: Contame, ¿cómo hacen en el Departamento el seguimiento a nivel general de las metas, que fueron cumpliendo?, y contame cómo se gestionaron concretamente esos 3 cambios importantes que hubo?

**¡¡Muchas Gracias!!**