



Número 1 – Marzo/Abril de 2007

SUMARIO

- 2 - ¿Qué son las Competencias?
- 4 - Competencias Transversales.
- 6 – Trabajo en Equipo (Entrega 1)
- 8 – Diccionario de Competencias: -A-
- 9 – Nivel de Competencias Actitudinales:
-LIDERAZGO-
- 11 – Perfiles de Cargo: Gerente
Administrativo.
- 12 – Las Competencias Universales del
Líder y Gerente.
- 14 – Artículo del mes: ¿Cómo llevar a
cabo el cambio organizacional?
- 24 – Editorial: Carta al lector.



Ejemplar de muestra.

Se permite la distribución gratuita del mismo.

COMPETENCIA:

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”

“conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”

“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”

¿Qué son las competencias?

¿Es una nueva palabra de moda que no se corresponde con un concepto nuevo?
¿O un enfoque original que se ha hecho necesario por la evolución del trabajo?
En este caso, ¿cuáles son las relaciones de las competencias con los conocimientos? ¿Y con las aptitudes?
¿Y con la personalidad?

El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias.

Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

La intención de este artículo es introducir a las personas interesadas en el tema, al concepto de competencia.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, entre otros.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo.

Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.



Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencia básica:

Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa. Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencia genérica:

Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva. Se relacionan con los comportamientos y las actitudes como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, comunicación, etc.

Competencia específica:

Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico

vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

También podemos clasificar las competencias en:

EJEMPLO DE COMPETENCIA

AUTOCONTROL

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante una provocación, oposición, hostilidad o estrés.

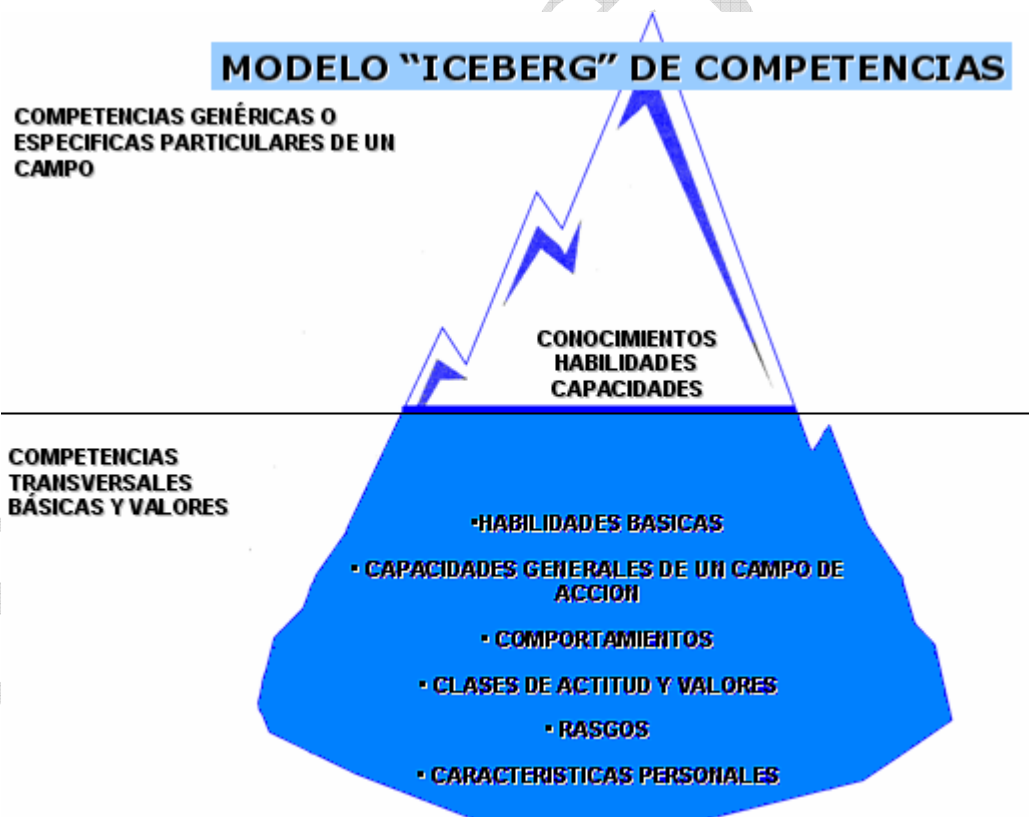
- No se deja llevar por impulsos emocionales
- Responde manteniendo la calma
- Controla el estrés con efectividad

Competencias Profesionales.

Están relacionadas con el conocimiento de los recursos, acceso, tecnología y administración, y la habilidad para utilizar este conocimiento como la base, para proveer servicios profesionales de la más alta calidad.

Competencias personales o genéricas.

Representan un grupo de actitudes, habilidades y valores que permiten a los profesionales trabajar efectivamente y contribuir positivamente con sus organizaciones, clientes y la profesión. Estas competencias van desde ser ejemplares comunicadores, hasta demostrar el valor añadido de sus contribuciones para permanecer flexibles y positivos en un ambiente de cambio constante.



COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Por Nilda Sarnachiaro

¿Qué son las competencias transversales?

Llamamos *competencias transversales* a las que sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Decimos que un **profesional es competente** o posee competencia profesional cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación (Competencia técnica). Además, aplica esos conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo (Competencia metodológica). Pero no basta con eso. Para ser verdaderamente competente debe ser capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional. (Competencia participativa). Y por último debe ser capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborar en la organización del trabajo (Competencia personal).

Competencia técnica, lleva al manejo de contenidos y tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral (es lo que denominamos Saber).

Competencia metodológica, nos prepara para saber reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, así como encontrar de forma autónoma

vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otras situaciones de trabajo (es lo que denominamos Saber hacer).

Competencia participativa, nos prepara para saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, así como demostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal (es lo que denominamos Saber estar).

Competencia personal, nos prepara para saber participar en organización del puesto de trabajo y en su entorno laboral, ser capaz de organizar y decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades (es lo que denominamos Saber ser).

Para qué sirven?

Las competencias sirven para facilitar el desempeño profesional.

Beneficios de las competencias transversales:

- Incrementa más el protagonismo en el lugar de desempeño del profesional.
- Aproxima mejor el conocimiento entre la oferta y la demanda profesional.
- Crea una dinámica de colaboración mucho más estrecha.
- Ofrece mayor capacidad de respuesta: agilidad en los procesos.
- Profundiza la colaboración en forma comunicativa y constructiva para las instituciones a la hora de contar con una única interlocución.
- Implica un ahorro importantísimo de tiempo y costos añadidos para las Instituciones.



COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PERMANENTE

Un punto de encuentro exclusivo de SHT

La **Comunidad de Aprendizaje Permanente** es un espacio virtual exclusivo de **Ser Humano y Trabajo**, orientado hacia el aprendizaje y el desarrollo profesional y organizacional. Nuestra propuesta es aprender a vivir y trabajar con efectividad y bienestar.

¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENEN NUESTROS ASOCIADOS?

Beneficio Nº 1:

Revista Ser Mejores: Única revista en español orientada a la excelencia en el mejoramiento continuo del Capital Humano basado en Competencias. Es una publicación bimestral, exclusiva para nuestros asociados.



Beneficio Nº 2:

Acceso a los **Archivos de Ser Humano y Trabajo**, la mayor biblioteca de artículos escritos por reconocidos especialistas y consultores en RR.HH., Marketing, Liderazgo, Management, Capacitación, Desarrollo Organizacional... y todos los temas necesarios para los profesionales, emprendedores y ejecutivos de hoy.

Beneficio Nº 3:



Un **Módulo de Aprendizaje Personal (MAP)**, de distribución bimestral. El MAP es un manual focalizado en un tema específico, que permite obtener un conocimiento rápido y de manera sencilla sobre la temática abordada.

Se tratan temas como Liderazgo, Comunicación, Management, Psicología, Coaching, Creatividad, Trabajo en Equipo, Automanagement, Negociación, Inteligencia Emocional, Efectividad, etc.

Beneficio Nº 4:

Participación en los Foros de Interacción: Sala Virtual para compartir aprendizajes, debates, experiencias y conocimientos. Permitirá la comunicación e interacción entre todos los Asociados.

MAS BENEFICIOS:

- **Importantes descuentos** en todos los cursos ofrecidos por SHT.
- **Artículos exclusivos** en nuestro Newsletter.
- Sorteos de cursos gratuitos.
- Y mucho más !!!



¿Cómo asociarte y recibir todos estos Beneficios?

Para asociarte sólo tienes que ingresar a nuestro sitio web:

<http://www.sht.com.ar/cap.htm>

TRABAJO EN EQUIPO

Por Mónica Guatelli (CoCrear)



Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

DEFINICIÓN



Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Aquí surgen dos conceptos muy importantes que cabe aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo: es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Trabajo en equipo: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

- **Liderazgo efectivo:** es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- **Promover canales de comunicación:** tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- **Existencia de un ambiente de trabajo armónico:** permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

FORMACIÓN DE EQUIPOS

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo*. El *aprendizaje colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Un grupo es un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos e interdependencia.

1. **La cohesión:** se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y



habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

2. **La asignación de roles y normas:** con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

3. **La comunicación:** una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos

especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

4. **La definición de objetivos:** es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

5. **La interdependencia positiva:** el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Diccionario de competencias

A

ACEPTACION DE NORMAS Y POLÍTICAS

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

ACTITUD DE SERVICIO

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

ADAPTABILIDAD

Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y

soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

ANÁLISIS NUMÉRICO

Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

APTITUD VERBAL

Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

AUTOCONFIANZA

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizando todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

AUTOCONTROL

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u

hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

AUTOMOTIVACIÓN

Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

ASUNCIÓN DE RIESGOS

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.



NIVEL DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES:

Los niveles de competencia, definen la standardización de cada elemento de competencia en los distintos rangos de dominio que una persona posee o puede adquirir.

Cada competencia puede clasificarse en rangos grados de dominio, es decir, grados de pericia con los que una persona desarrolla una determinada actividad.

En esta sección analizaremos los niveles de diferentes competencias actitudinales.

Liderazgo



Capacidad para dirigir a las personas y lograr que contribuyan

de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

NIVEL 1

Proporcionar las instrucciones adecuadas a sus colaboradores. Supervisar de cerca sus resultados. Mantener un clima de cooperación entre los miembros del equipo, la disciplina y la cohesión interna.

NIVEL 2

Generar mecanismos de comunicación y concertación. Analizar con los miembros de su equipo los objetivos a lograr y supervisar al final los resultados alcanzados por ellos. Detectar en los colaboradores los puntos fuertes y áreas de mejora.

NIVEL 3

Involucrar a su equipo en la búsqueda del objetivo. Evaluar periódicamente el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo, concientizándolos de los logros obtenidos en cada resultado; reconociéndoles los éxitos y los fracasos.

NIVEL 4

Desarrollar el potencial de los miembros de su equipo. Permite delegar constantemente responsabilidades simples y complejas a cada miembro y capacitarlos para asumir nuevos retos proporcionándoles la información y los recursos necesarios para potencializar todas sus capacidades.

NIVEL 5

Excelencia y actitud muy profesional para guiar a los demás. Infundiendo energía y entusiasmo para motivar a los demás en el proyecto de la empresa y que los demás vean en su actuación un referente de conducta y de desarrollo profesional.

Liderazgo de Grupos

"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo".

Conductas

Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.

Facilitar manuales, definiendo funciones y responsabilidades de puesto de trabajo.

Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.

Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.

Establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo.

Aprovechar las sinergias individuales.

Asumir la responsabilidad en los fracasos del grupo.

No apropiarse de los éxitos del grupo.

Hacer reflexionar al grupo sobre su propia situación y problemas o éxitos, y sus causas.

Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.

Fomentar en el grupo un espíritu de "tarea común" de modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.

Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.

Generar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores que sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones son adoptadas.



Liderazgo de Personas

"Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo."



Conductas

Informar a las personas sobre todos los detalles y aspectos relevantes que afecten a su trabajo.

Atender las demandas de información y/o ayuda de los colaboradores.

Aclarar dudas.

Recibir información referente a las personas.

Preocuparse por los temas personales de sus colaboradores.

Reconocer el éxito de los colaboradores.

Analizar a cada colaborador para utilizar con él las técnicas de comunicación adecuadas.

Adaptar a cada colaborador y a sus necesidades el propio estilo de mando y el nivel de exigencia.

Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse todos los problemas y dificultades sin recelos.

Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza

objetivos ambiciosos pero realistas.

Marcar objetivos (reuniones con colaboradores y subordinados).

Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores. Fijar políticas de actuación a los colaboradores.

Establecer corrientes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).

Corregir actuaciones de desviaciones de objetivos.

Delegar funciones.

Resolver incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales.

Marcar objetivos cualitativos.

Corregir y mecanizar conductas o actuaciones orientadas a los objetivos.



"El liderazgo existe cuando la gente deja de ser víctima de las circunstancias y comienza a participar en su creación... El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue del mundo. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades."

"El liderazgo es un camino en espiral que va de dentro hacia fuera. Si una laguna que alimenta a un río no es profunda, si tiene poca agua, el río no podrá irrigar los campos y no se podrá sembrar ni cosechar. De la misma forma, si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que la siguen."

"Llamamos líder a una persona cuando él o ella pueden realizar cierto tipo de acciones, de la misma manera por la cuál llamamos carpintero o cirujano a personas que realizan ciertos tipos de acciones particulares... las acciones básicas que constituyen el fenómeno del liderazgo son lingüísticas: los líderes hablan a las personas que guían. Más aún, es en el hablar donde acontece el fenómeno del liderazgo. Un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente, y es capaz de generar confianza en otras personas. Sin lenguaje, estas acciones no podrían ser realizadas."

PERFILES DE CARGO

GERENTE ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

INFORMACIÓN

Edad: 30 a 55 años.

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Profesión: Administrador de Empresa o equivalentes.

Especialización: En Gerencia Administrativa.

Experiencia: 2 a 4 años en cargos equivalentes.

REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO

HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO) Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión

GESTIÓN DE LA CALIDAD (ALTO) Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la

Calidad ISO 9001, BPM, HCCP, entre otros.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO) Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.

INGLÉS (MEDIO) Habilidad para Leer e interpretar todo tipo de documentos en ingles; así como para establecer conversaciones y elaborar informes en dicho idioma.

GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO) Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.

PRESUPUESTO (ALTO) Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO) Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO) Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO) Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.

IMPACTO ECONÓMICO DE LAS DECISIONES (ALTO) Capacidad que tiene el trabajador para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.

TOMA DE DECISIÓN (ALTO) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO) Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.

ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en si mismo.

HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO) Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con

personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

ORIENTACIÓN ESTRATEGICA (ALTO) Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.

RIGOR PROFESIONAL (ALTO) Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO) Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

ACTITUD DE SERVICIO (ALTO) Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento.

Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.

Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

Estar orientado hacia el trabajo en equipo.

Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.

Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.

Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

CARTELERA DE CURSOS Y SEMINARIOS (*)

Cursos a realizarse en el aula virtual propia de S.H.T. Con descuento especial para Asociados a la CAP.

INICIO	TITULO	DESCRIPCION
20 de marzo	Inteligencia Emocional. Desarrollo de las competencias emocionales.	Del mismo modo que las luces del tablero de mandos del automóvil se encienden e indican que ha subido la temperatura o queda poco combustible, cada emoción es una luz de tonalidad específica que se enciende e indica que existe un problema a resolver. Por lo tanto, las emociones son aprovechadas completamente cuando uno aprende qué problema específico detecta y cuál es el camino que resuelve dicho problema.
5 de abril	Administración Efectiva del Tiempo.	Entrenamiento para una mejor utilización del tiempo, adquirir hábitos de acción concreta, evitar dispersiones y aumentar la efectividad. Identificar y eliminar los principales obstáculos internos y externos que dificultan la administración eficiente del tiempo e incorporar métodos para la eficacia organizativa.
20 de abril	Desarrollo Personal y Profesional: Competencias para un Alto Desempeño.	Sobre la base de distintas corrientes, el curso apunta al desarrollo de habilidades que permitan mejorar la calidad de vida de las personas, incluyendo en ésta no sólo el logro de objetivos, y el desarrollo su efectividad, sino también las relaciones interpersonales en todos los ámbitos de nuestra vida; desde nuestro círculo más íntimo hasta nuestro más amplio ámbito laboral.
10 de mayo	COACH2007: Programa de formación profesional de Coaches Ontológicos.	Orientado a generar un proceso de transformación personal y profesional, aumentar nuestro poder de acción a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, habilidades de inteligencia emocional y destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación efectiva, que permiten formar entrenadores profesionales que puedan desempeñarse en el ámbito personal y organizacional.
20 de mayo	Comunicación Efectiva. El arte de conversar y relacionarnos.	Las conversaciones que mantenemos determinan nuestras relaciones. Lo que hablamos y escuchamos, lo que nos decimos a nosotros mismos, determina el mundo de acciones que es posible para nosotros. Entendemos a la conversación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.
10 de junio	Negociación Efectiva. El arte de lograr acuerdos con bienestar.	Las negociaciones competitivas terminan a menudo en acuerdos que dejan a ambas partes poco satisfechas. Un mejor enfoque es basar la negociación en intereses reales y no en posiciones iniciales. A todos nos ayuda a llegar a conocer la mejor solución posible ante un determinado problema, siguiendo unas premisas sencillas y constructivas.

¿CÓMO LLEVAR A CABO EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers -1998

Luego de tantos años de defendernos de la vida y de buscar mejores formas de control, nos sentamos agotados en las estructuras inflexibles de la organización que hemos creado, preguntándonos que ha pasado. ¿Qué pasó con la eficiencia, la creatividad y el significado? ¿Qué nos pasó? Tratar de cambiar estas estructuras es el desafío de nuestras vidas. Trazamos sus futuros y los diseñamos para que lleguen a ser mejores. Los impulsamos, los estimulamos. Sentimos miedo, probamos el estímulo. Recolectamos herramientas, estudiamos técnicas. Utilizamos todo lo que sabemos y no llegamos a ninguna parte. ¿Qué ha pasado?

Sabemos que es posible facilitar un cambio organizacional exitoso. Hemos sido testigos del cambio de algunas organizaciones no solo en términos de nuevos fines, nuevos procesos, estructuras, niveles de rendimiento, sino que simultáneamente a eso han aumentado su capacidad para enfrentar el cambio en general. En estos sistemas, luego del esfuerzo de cambio, las personas se sintieron más comprometidas con la organización, con mayor confianza en su propia contribución y más preparadas para enfrentar el cambio como una experiencia continua.

Sin embargo, nos gustaría comenzar aceptando la historia más típica y desalentadora que ha ocurrido a través de varias décadas de esfuerzos de

cambio organizacional. Esperamos que al reconocer esta desalentadora información se sientan libres para considerar enfoques muy diferentes.

En estudios recientes, los CEOs (Directores Ejecutivos) informan que hasta el 75% de sus esfuerzos para lograr un cambio organizacional no han dado los resultados prometidos. Estos esfuerzos de cambio no han producido lo que se esperaba, sin embargo, producen una sucesión de consecuencias involuntarias y poco útiles. Los líderes terminan manejando el impacto de los efectos no deseados en lugar de los resultados planificados que no se materializaron. En vez de disfrutar los frutos de una unidad de producción rediseñada, el líder debe preocuparse de la hostilidad y de las malas relaciones creadas por este nuevo diseño. En vez de enorgullecerse del nuevo rendimiento producto de esta reestructuración, el líder debe enfrentar a un grupo de sobrevivientes agotado y desmoralizado. En vez de complacerse con un alto precio de las acciones luego de una fusión, los líderes deben pelear desesperadamente para obtener personas que trabajen juntas en forma pacífica y que se lleven bien para lograr efectividad.

Se atribuyen muchas culpas en la búsqueda para entender tanto fracaso. Una funcionaria administrativa del área de salud comenta recientemente que: "Estamos bajo tanto stress que todo lo que hacemos es mirar alrededor de la organización para encontrar a alguien a quien matar" (¡ La persona que citó esto es una monja!) Ha llegado a ser muy común decir que la gente se resiste al cambio, que la

organización no cuenta con las personas adecuadas para enfrentar el futuro, que las personas no asumen responsabilidad por su trabajo, que las personas son muy dependientes, que todo lo que hacen es quejarse.

Nos gustaría detener la calumnia y la mala voluntad que esto está creando en nuestras organizaciones. Creemos enérgicamente que las fallas en el cambio organizacional son el resultado de ciertos profundos malentendidos en cuanto a quiénes son las personas y qué está pasando dentro de las organizaciones. Si podemos aclarar estos malentendidos, la eficiencia y esperanza puede volver a nuestra experiencia. Un cambio organizacional exitoso es posible si miramos nuestra experiencia organizacional con "ojos nuevos".

Hay algo irónico en lo que se refiere a nuestra lucha por llevar a cabo el cambio en las organizaciones. Participamos en un mundo donde el cambio es lo único que existe. Nos sentamos en medio de una continua creación, en un universo cuya creatividad y adaptabilidad va más allá del entendimiento. Realmente, nada es igual dos veces. Y en nuestra vida personal, nos adaptamos y cambiamos en todo momento, y vemos esta adaptabilidad en nuestros niños, amigos, colegas. Existen más de 100 millones de especies en la tierra, cada una mostrando su capacidad de cambio. Sin embargo, nosotros los humanos fracasamos en nuestros proyectos de cambio y acusamos a otros de ser incapaces de llevar a cabo el cambio. ¿Somos nosotros la única especie que se resigna y se resiste? O tal vez todas aquellas criaturas simplemente

tuvieron mejores programas de capacitación sobre "Cómo enfrentar el Cambio y la Transición".

Durante muchos años, a través de nuestro propio trabajo en diversos tipos de organizaciones, hemos aprendido que la vida es la mejor profesora del cambio. Si entendemos cómo se organiza la vida, cómo el mundo mantiene su diversidad interminable y su flexibilidad, podremos en ese momento saber cómo crear organizaciones donde la creatividad, el cambio y la diversidad existan en abundancia y se complementen. Si cambiamos nuestro pensamiento en lo que se refiere a organizar, podremos obtener las mismas capacidades de cambio que vemos en todas partes, en todos los seres vivos. Sin embargo, el mismo hecho de aprender de los procesos de la vida requiere ya un enorme cambio.

PROCESO VIVO DE CAMBIO

Hoy en día es muy común describir a las organizaciones como "orgánicas". Supuestamente esto significa que ya no las vemos como máquinas, lo que fue la visión dominante de las organizaciones, personas y del universo durante los últimos trescientos años. Sin embargo, ¿se parecen las actuales prácticas organizacionales a aquellas que usa la vida? ¿Se sienten más vivos los recientes procesos de cambio organizacional? De lo que hemos observado, "orgánico" es la nueva palabra de moda que describe los procesos organizacionales que no han cambiado. Estos procesos siguen siendo

fundamentalmente mecánicos. En ninguna parte se manifiesta mejor que en la forma de enfocar el cambio organizacional.

Hace algunos años, le pedimos a un grupo de ingenieros y técnicos de Motorola que describieran cómo lo hicieron para cambiar una máquina. A continuación se muestra lo que describieron en un orden consecutivo:

1. Designar a un encargado (manager)
2. Establecer un objetivo mayor y mejor.
3. Definir los resultados directos.
4. Determinar las medidas
5. Seccionar y Analizar el problema.
6. Volver a diseñar la máquina.
7. Implementar la adaptación
8. Probar los resultados.
9. Atribuir culpas.

¿Le parece conocido? ¿No describe esto la mayoría de los proyectos de cambio organizacional en los que usted ha estado involucrado? Solo vemos una verdadera diferencia: en las organizaciones nos saltamos el paso 8. Muy pocas veces probamos los resultados de nuestros esfuerzos de cambio. Tenemos una vaga noción de los resultados que han surgido (las consecuencias involuntarias) y rápidamente nos damos cuenta que no son lo que planificamos o lo que le vendimos a nuestros superiores. En lugar de ahondar en los resultados, en lugar de aprender de esta experiencia, hacemos todo lo que podemos para desviar la atención de este proyecto. Nos vamos a un nuevo proyecto, anunciamos nuevas iniciativas, volvemos a designar encargados y equipos. Evitar ser culpable se transforma en la

actividad central, en lugar de aprender de lo que sucedió. ¡No es de maravillarse que sigamos fracasando!

La vida cambia sus formas de organización utilizando un proceso completamente diferente. Ya que las organizaciones humanas están compuestas por seres vivos (esperamos que esté de acuerdo con esto), creemos que el proceso de cambio de la vida es también una fiel descripción de cómo está ocurriendo ahora el cambio en las organizaciones. Este proceso no puede describirse a través de incrementos claros. Esto ocurre en las confusas estructuras de las relaciones, las redes, que caracterizan a todos los sistemas vivos. No existen etapas simples o loops causales fáciles. En general la comunicación y el cambio ocurren rápidamente pero en forma invisible, encubierto por la densidad de las relaciones recíprocas. Si las organizaciones se comportaran como sistemas vivos, esta descripción de cómo cambia un sistema vivo debería ser conocida para usted.

Alguna parte del sistema (el sistema puede ser cualquier cosa, una organización, una comunidad, una unidad comercial) observa algo. Puede ser en un memorándum, un comentario casual, un informe noticioso. Elige ser perturbado por eso. "Elige" es la palabra clave, la libertad de ser o no perturbado pertenece a los sistemas vivos. Nadie le puede decir a un sistema vivo qué le perturbará (aunque siempre lo intentamos). Si opta por preocuparse, toma la información y la hace circular rápidamente a través de sus

redes. A medida que circula la preocupación, otros la toman y la amplifican. La información crece, cambia, se tergiversa, pero en todo momento acumula más y más significado. La información puede llegar a tener una importancia tal que el sistema no puede abordar esto en su estado actual. Sólo después de esto, el sistema comienza a cambiar. Por el sólo significado de la información, está obligado a abandonar sus actuales creencias, estructuras, patrones, valores. No puede utilizar su pasado para que esta nueva información tenga sentido. El sistema realmente debe abandonar todo, sumergiéndose en un estado de confusión e incertidumbre que se siente como un caos, un estado que siempre se siente terrible. Sin embargo, luego de este quiebre, de haber abandonado todo lo que antes era necesario, el sistema es ahora capaz de reorganizarse en una forma nueva. Finalmente, está abierto al cambio. Comienza a reorganizarse en cuanto a nuevas interpretaciones, nuevos significados. Se vuelve a crear con nuevos discernimientos sobre qué es lo verdadero y lo importante. Se transforma en algo diferente ya que entiende el mundo de una manera diferente. Se transforma en algo nuevo ya que se vio forzado a abandonar lo antiguo. Y paradójicamente, como todos los sistemas vivos, ha cambiado debido a que esto era la única forma que veía para lograr su preservación.

Si ustedes reflexionan sobre la gran diferencia entre estas dos descripciones relativas a cómo ocurre el cambio en una máquina y en un sistema vivo, podrán entender la gran tarea que nos espera. Necesitamos entender mejor los procesos por

los que pasa un sistema vivo para transformarse, y luego de entender eso, volver a analizar todo esfuerzo de cambio que emprendemos. Nos gustaría describir más detalladamente estos procesos que utiliza la vida y sus consecuencias en las prácticas de cambio organizacional.

Todo ser vivo, cada microbio, cada persona, se desarrolla y cambia debido a que tiene la libertad de crear y preservarse. La libertad de crearse a sí mismo es la libertad fundamental de toda la vida. Una definición actual de vida en biología dice que algo está vivo si es capaz de autoproducirse. La palabra es autopoiesis, de la misma raíz de poesía. Cada ser vivo es autor de su propia existencia y sigue creándose a sí mismo a lo largo de toda su trayectoria de vida. En el pasado, pensábamos en la libertad como una idea política, o reflexionábamos sobre el libre albedrío como un concepto espiritual. Sin embargo, ahora aparece en biología como una condición de vida inalienable. La vida se da a sí misma la libertad de llegar a existir, y sin esa libertad para crear no hay vida.

AUTOMATISMO: MÁQUINAS DE TRABAJO

En nuestras vidas y en nuestras organizaciones, debemos responder por el hecho de que todos requieren, como condición de su ser, la libertad para ser autor de su propia vida. Cada persona, abierta o secretamente, lucha para preservar su libertad de autocreación. Si no está de acuerdo con esto, piense en sus experiencias sobre el manejo de otros, ya sean trabajadores, niños o cualquiera. ¿Ha tenido la experiencia de dar a otro ser

humano un conjunto de instrucciones detalladas y haber tenido éxito que éstas fueron seguidas en forma exacta, al pie de la letra? No hemos conocido a nadie que haya tenido esta experiencia de obediencia completa y automática hacia sus superiores, por lo tanto, suponemos que su experiencia se asemeja más a lo que viene a continuación. Usted le da a alguien instrucciones claras, por escrito o en forma oral, y siempre las cambian, aunque sea un poco. Las modifican, las vuelven a interpretar, ignoran algunas, le agregan color o énfasis propio. Cuando vemos estos comportamientos, si somos el jefe, nos sentimos frustrados o indignados. ¿Por qué no pueden seguir instrucciones? ¿Por qué se resisten? ¿Por qué están saboteando mi buen trabajo?

Sin embargo, existe otra posible interpretación, es en realidad una interpretación inevitable, si vemos esto a través del lente interpretativo de los sistemas vivos. No estamos observando resistencia o sabotaje o estupidez. Estamos observando el hecho que las personas necesitan estar involucradas en forma creativa en su trabajo. Vemos que las personas practican para ellas mismas su inalienable libertad. Toman nuestro trabajo y lo vuelven a crear como si fuera su trabajo. Y ninguno de nosotros puede detener a nadie en este proceso de volver a crear, de modificar, de ignorar y de cambiar las órdenes. El precio que pagamos por una obediencia perfecta es que perdemos la vitalidad, literalmente perdemos aquello que nos da vida. Nos sometemos a las instrucciones de otro como si estuviéramos muertos. Terminamos desanimados, enemistados y sin

vida. Y luego nuestros superiores se preguntan por qué terminamos tan mal.

Pueden pensar que esto es una visión muy optimista de lo que está sucediendo en las organizaciones, ya que indudablemente ustedes pueden mencionar a aquellas personas a su alrededor que no manifiestan deseos creativos y que sólo desean que se les diga que hacer. Pero, observen su comportamiento más atentamente. ¿Es tan robótico como parece? ¿Son realmente pasivos o pasivos agresivos (sólo otro término para decir cómo otras personas afirman su creatividad)? ¿Cómo son sus vidas fuera del trabajo? ¿Cuán compleja es su vida privada que afrontan a diario?

Veamos la historia humana. Una y otra vez se hace presente el indomable espíritu humano que lucha contra todas las formas de opresión. Sin importar cuán terrible sea la opresión, los seres humanos encuentran la forma de imponerse. Ningún sistema de leyes o normas nos mantendrá reprimidos; ninguna instrucción nos puede decir exactamente cómo debemos actuar. Siempre pondremos algo de nosotros, siempre agregaremos nuestra firma inimitable a la situación. Si los líderes nos llaman innovadores o rebeldes, depende de la comprensión que tengan de lo que está sucediendo.

La inalienable libertad que uno tiene para crear su propia vida se muestra en otras áreas conocidas de las organizaciones. Las personas, como el resto de la vida, mantienen la libertad para decidir qué observar. Elegimos lo que nos perturba. No es la cantidad o frecuencia del

mensaje lo que nos hace prestar atención. Si es importante para nosotros, lo advertimos. Todos hemos preparado una presentación, un informe, un memorándum, sobre un tema específico, ya que sabíamos que ese tema era crítico. No poder abordarlo tendría serias consecuencias para nuestro grupo u organización. Sin embargo, cuando presentamos el tema, no nos recibieron con entusiasmo y agradecimiento, pero sí con cortesía o desinterés. El asunto no llegó a ninguna parte. Otros lo dejaron de lado y abordaron lo que creían era importante. A menudo cuando tenemos esta experiencia, interpretamos su desinterés como una falla en la comunicación, por tanto, volvemos a escribir el informe, desarrollamos una mejor gráfica, creamos un estilo de presentación más interesante. Sin embargo, nada de esto importa. Nuestros colegas no responden porque no comparten nuestra opinión que esto es importante. Esto es fracaso en el sentido de no encontrar una importancia compartida, no una falla en la comunicación. Han practicado su libertad y han elegido no ser perturbados.

CUATRO PRINCIPIOS DE ALINEACIÓN NATURAL

Si entendemos que esta libertad esencial para crearse a uno mismo está funcionando en las organizaciones, no sólo podemos volver a interpretar los comportamientos en forma más positiva, sino que podemos empezar a reflexionar sobre cómo trabajar con esta gran fuerza en lugar de lidiar con las consecuencias de ignorar su existencia. Nos gustaría realzar cuatro importantes principios para que pongan en práctica.

La participación No es una opción

Primero, cuando pensamos en las estrategias para un cambio organizacional, es necesario que recordemos lo siguiente: La participación no es una opción. No tenemos otra opción que invitar a las personas a un proceso donde vuelvan a pensar, vuelvan a diseñar y reestructuren la organización. Ignoramos la necesidad de las personas de participar a riesgo propio. Si están involucradas, crearán un futuro donde estarán incluidas. No tendremos que entrar en las imposibles y agotadoras misiones como venderles la solución, o que se embarquen con nosotros o inventar estímulos que pueden llevarlos a comportamientos sumisos. Durante los últimos cincuenta años, ha circulado mucha sabiduría en el campo del comportamiento organizacional: las personas apoyan lo que han creado. Al observar cómo se organiza la vida, volveríamos a decir esta máxima: las personas solo apoyan los que han creado. La vida insiste en su libertad para participar y nunca podrá aceptar los planes de otro.

Luego de muchos años de lucha con los procesos participativos, pueden escuchar que la participación no es una opción parecida a la pena de muerte que deba evitarse a todo costo. Sin embargo, los hemos estimulado a pensar dónde han invertido principalmente su tiempo en los proyectos de cambio. Si no fueran ampliamente participativos, (y nuestra definición de ampliamente significa buscar la forma de embarcar a todo el sistema a través del tiempo), qué cantidad de su tiempo

gastaron en manejar los efectos involuntarios creados por las personas que se sentían excluidos o ignorados? ¿Cuántos de sus esfuerzos se destinaron a vender una solución que usted sabía que nadie quería realmente? ¿Cuánta energía gastó en volver a diseñar el rediseño luego que la organización le mostró sus evidentes omisiones, causadas por la falta de compromiso en el primer rediseño?

De acuerdo a su experiencia, se crean grandes luchas con la implementación cada vez que planteamos cambios en la organización, en lugar de ver cómo involucrar a las personas en su creación. Es probable que estas luchas sean más desgastadoras y propensas al fracaso que aquellas con que nos enfrentamos al tratar de comprometer a toda una organización. Una y otra vez hemos visto que la implementación se mueve con mucha velocidad entre las personas que han estado comprometidas en el diseño de aquellos cambios.

Sin embargo, todos sabemos esto, ¿verdad? Sabemos que cuando las personas están comprometidas en descifrar el futuro, en los difíciles y complicados procesos de participación, están simultáneamente creando las condiciones (nuevas relaciones, nuevos discernimientos, mayores niveles de compromiso), esto facilita una implementación más rápida y completa. Sin embargo, debido a que los procesos participativos parecen tomar más tiempo y a veces nos agobian con la complejidad de las interacciones humanas, muchos líderes buscan las soluciones de grupos

pequeños, que posteriormente se entregarán a toda la organización. Esperan confiados en que esto resultará; esto haría la vida mucho más fácil. Sin embargo, la vida no va a permitir que esto funcione, las personas siempre se resistirán a esas imposiciones. La vida, todo lo de la vida, insiste en la participación. Podemos trabajar con esta obstinación y utilizarla para comprometer la creatividad y el compromiso de las personas, o podemos seguir ignorándola y gastar gran parte de nuestro tiempo en lidiar con las consecuencias negativas.

La Vida Siempre Reacciona ante las Ordenes, Nunca Las Obedece.

Un segundo principio también se deriva de la necesidad de participación de la vida: La vida siempre reacciona ante ordenes, nunca las obedece. No importa cuán claro o visionario o importante sea el mensaje. Sólo puede producir reacciones, no un acatamiento directo. Si reconocemos que este principio siempre ocurre en todas las organizaciones, cambia las expectativas de lo que se puede lograr cada vez que nos comunicamos. Podemos esperar tan diversas reacciones como la diversidad de individuos que escuchan esto. Por lo tanto, todo lo que decimos o escribimos es solamente una invitación para que otros se involucren con nosotros, para que piensen con nosotros. Si ofrecemos nuestro trabajo como una invitación para que reaccionen, esto cambia nuestras relaciones con los socios, subordinados y superiores. Nos abre a las relaciones entre personas, algo que la vida anhela. La vida sólo acepta "socios", no jefes.

Este principio afecta

especialmente el comportamiento de los líderes. En lugar de buscar a los desleales, o de repetir y repetir las órdenes, ella o él, se dan cuenta que hay mucho que aprender de las reacciones. Cada reacción refleja una percepción diferente de lo que es importante, y si esa diversidad se analizara, la organización desarrollaría un mejor entendimiento de lo que está pasando. La capacidad de aprendizaje y crecimiento se expande a medida que las preocupaciones relativas a la lealtad o sumisión disminuyen.

A medida que los líderes comienzan a explorar la diversidad de cada grupo pequeño de personas, la vida les pide a ellos algo más. Nunca dos reacciones serán iguales: nunca dos personas o dos eventos serán iguales. Los líderes deben abandonar todo deseo que hayan tenido de repetir lo mismo o hacerlo exactamente igual, ya sea referente a personas o procesos. Incluso en las industrias excesivamente reglamentadas o enfocadas a procedimientos muy minuciosos (como plantas de energía atómica, hospitales y una gran cantidad de fábricas), si las personas sólo repiten los procedimientos en forma descuidada, dichos procedimientos a la larga fallarán. Los errores y tragedias en estos ambientes dan testimonio de los efectos de los comportamientos sin vida propia. Sin embargo, estos procedimientos sin vida son una respuesta predecible de los procesos que requieren repetición, en lugar de un compromiso personal en el proceso. Esto no es en absoluto una sugerencia para que abandonemos los

procedimientos o la estandarización. Sin embargo, es muy importante observar que no existe algo así como un procedimiento a prueba de humanos. Debemos realzar el hecho de que las personas siempre necesitan incluirse en el desarrollo de un procedimiento. Lo pueden lograr entendiendo el razonamiento que existe detrás del procedimiento, o sabiendo que están autorizados para modificarlo si cambian las circunstancias. Todos necesitamos ver que hay espacio suficiente para nuestro aporte, para nosotros y de que forma se lleva a cabo nuestro trabajo.

Y nuevamente, la vida no nos da muchas opciones aquí. Aunque insistamos en la obediencia, no la lograremos por mucho tiempo, y sólo la obtenemos al costo de lo que más deseamos, lealtad, inteligencia y sensibilidad.

NO VEMOS LA "REALIDAD" - Cada uno Crea su Propia interpretación de Lo que es Real

Un tercer principio derivado de la vida es: No vemos La Realidad. Cada uno crea su propia interpretación de lo que es real. Vemos el mundo a través de lo que somos, o como lo dijo el poeta Michael Chitwood: lo que usted ve llega a ser su vida. Ya que no existen dos personas iguales, nunca dos personas tienen la misma interpretación de lo que ocurre. Sin embargo, en el trabajo y en el hogar actuamos como si otros vieran lo que nosotros vemos y le damos el mismo significado a los acontecimientos que nosotros. Nos sentamos en una reunión y vemos que algo pasa, y suponemos que la mayoría de las personas en la sala, o al

menos aquellos en los que confiamos, vieron lo mismo. Incluso podemos involucrarlos en alguna conversación rápida que pareciera confirma nuestro sentido de unanimidad.

¿Vieron lo que pasó ahí?
Sí, lo sé, no podía creer lo que estaba viendo.
¡En serio!

Sin embargo, si nos detenemos a comparar más, rápidamente descubriremos diferencias importantes y útiles en lo que vimos y cómo interpretamos la situación.

A medida que trabajamos con este principio, nos damos cuenta que discutir sobre quién está en lo correcto y quién está equivocado es una pérdida de tiempo. Si nos comprometemos con los colegas a compartir percepciones, si esperamos e incluso buscamos que exista gran diversidad de interpretaciones que existen, aprendemos y cambiamos. El biólogo Francisco Varela, redefinió la inteligencia organizacional. Dijo que no era la habilidad para resolver problemas lo que hace que una organización sea inteligente. Es la habilidad de sus miembros para entrar a un mundo donde comparten su importancia. Si todos en el grupo piensan que lo que está sucediendo es importante (incluso aunque tengan diferentes perspectivas), no tienen que convencer a los otros. Pueden actuar: en forma rápida, creativa y en conjunto.

Sólo se logra entrar a un mundo de importancias compartidas, hasta donde lo hemos visto, involucrándose en conversaciones con los colegas. Ni debates, ni oratorias, sino conversaciones que acogen la perspectiva única de cada uno

de ellos. Si mantenemos la curiosidad por lo que el otro ve, y no intentamos convencerlo de nuestra interpretación, desarrollamos una mejor visión de lo que está ocurriendo. Además, también creamos relaciones de conjunto que nos permiten trabajar juntos a mayor velocidad y eficiencia.

Cuando cualquiera de nosotros se siente invitado a nuestra perspectiva, compensamos ese respeto y confianza con compromiso y amistad.

Y se hace evidente una paradoja muy importante. No tenemos que estar de acuerdo en una interpretación ni tener los mismos valores para estar de acuerdo en lo que se debe hacer. No necesitamos aceptar el menor mínimo común denominador ni perder horas y horas a favor de nuestra solución ya decidida de antemano. A medida que nos sentamos juntos y escuchamos tantas perspectivas diferentes, nos salimos de nuestro encasillamiento y nos abrimos a nuevas formas de pensar. Hemos permitido que estas nuevas perspectivas nos inquieten y hemos cambiado. E inesperadamente, esto nos permite llegar a un acuerdo sobre un curso de acción acordado y también apoyarlo sinceramente. Esta paradoja es contraria a cómo hemos tratado de alcanzar un consenso de grupo, sin embargo tiene sentido desde una perspectiva de un sistema vivo. Todos necesitamos participar, y cuando se nos da esa oportunidad, en ese momento deseamos trabajar con otros. Hemos entrado a un mundo donde la importancia es algo que todos compartimos, y debido a ese proceso, hemos desarrollado una gran energía para decidir juntos que paso dar.

Para Crear un Sistema Vivo más sano, conéctelo más a él mismo.

El cuarto principio de la vida es la mejor receta que hemos encontrado para pensar en los esfuerzos de cambio organizacional. Para crear un sistema vivo más sano, conéctelo más a él mismo. Cuando un sistema está fallando, o con bajo rendimiento, se encontrará la solución dentro del sistema si se crean más y mejores conexiones. Un sistema con fallas necesita comenzar a hablarse a sí mismo, especialmente a aquellos que ni siquiera saben que son parte de éste. El valor de esta práctica fue muy evidente al comienzo de la revolución del servicio al cliente, cuando hablar con los clientes y trabajar con la información que ellos proporcionaban llegó a ser un importante método para estimular a la organización a alcanzar nuevos niveles de calidad. Sin la inclusión del cliente y sin su feedback, los trabajadores no pueden saber qué cambiar o cómo efectuar dichos cambios. Los estándares de calidad se elevaron drásticamente desde que los clientes han estado conectados al sistema.

Este principio comprende un profundo respeto por los sistemas. Dice que son capaces de cambiarse ellos mismos cuando se les ha proporcionado más y nueva información. Dice que tienen una tendencia natural a moverse hacia un mejor funcionamiento o salud. Supone que el sistema ya tiene el grado de experiencia que necesita. También este principio implica que la tarea crítica para un líder es aumentar la cantidad, variedad y fortaleza de las

conexiones dentro del sistema. El ingresar miembros alejados o extraños, el proporcionar acceso a través del sistema y mediante esas conexiones estimular la creación de nueva información, ha llegado a ser una de las principales tareas para fomentar el cambio organizacional.

ORGANIZAR LA COMPLEJIDAD

Estos cuatro principios entregan una clara visión de cómo, dentro de nuestras organizaciones, podemos trabajar con la tendencia natural de la vida para aprender y cambiar. Como a todos se nos enseñó en una publicidad hace muchos años atrás, no podemos hacer lesa a la Madre Naturaleza. Si insistimos en desarrollar procesos de cambio organizacional aptos para máquinas e ignoramos la imperativa de la vida de participar en la creación, luego sólo obtendremos más y costosas fallas.

Aquí hemos tenido especial cuidado en declarar principios en lugar de técnicas o métodos a seguir paso a paso. Esto es para mantener nuestro entendimiento sobre cómo se organiza la vida. Las organizaciones que la vida crea son altamente complejas. Están llenas de estructuras, normas de comportamiento, vías de comunicación, estándares y responsabilidades. Sin embargo, toda esta complejidad se obtiene mediante un proceso de organización muy simple, y que exalta la necesidad individual de crear. La complejidad de un sistema vivo es el resultado de decisiones libres de los individuos relativas a cómo interpretar mejor ciertos principios o patrones que son lo medular de ese sistema. Estos

patrones simples de comportamiento no son negociables y no pueden ignorarse. Sin embargo, cómo son interpretados depende de la circunstancia inmediata y de los individuos que se encuentren en esa circunstancia. Cada uno es responsable de los patrones, pero cada uno es libre de comprometer su creatividad para descifrar lo que esos patrones significan. Este proceso de organización realza la libertad individual, compromete la creatividad e individualidad, y sin embargo, logra simultáneamente una organización coherente y metódica.

De estos patrones simples surgen las organizaciones complejas. Las estructuras, normas y redes de comunicación se desarrollan a partir de las interacciones constantes entre los miembros del sistema, a medida que interpretan los patrones en las cambiantes circunstancias. Los individuos toman decisiones sobre la mejor forma de abordar los patrones, y surge una organización. Aparecen formas organizacionales sofisticadas, sin embargo estas formas siempre se materializan desde el interior hacia afuera. Nunca se imponen desde el exterior hacia el interior.

En las organizaciones humanas, hemos gastado muchos años determinando los detalles de la organización, sus estructuras, valores, canales de comunicación, visión, estándares, medidas. Dejamos que los expertos o líderes diseñen esto, y luego creamos estrategias de cómo lograr que sean aceptadas por la organización. Los sistemas vivos tienen todas estas características y detalles, sin embargo, se originan en forma

diferente desde el interior del sistema. Cuando pensamos en las organizaciones como sistemas vivos, no necesitamos descartar nuestra preocupación por cosas como estándares, medidas, valores, estructuras organizacionales y planes. No necesitamos dejar de lado ninguna de estas cosas. Pero sí necesitamos cambiar nuestras creencias y comportamientos relativos a la procedencia de estas cosas. En un sistema vivo, éstas se generan desde su interior, en el transcurso para resolver qué funcionará bien en la actual situación. En una máquina, donde no existe la inteligencia o la energía creativa, estas características se diseñan en forma externa y luego se programan o se construyen en su interior. Podemos discernir fácilmente si estamos abordando a nuestra organización como un sistema vivo o como una máquina preguntando lo siguiente: ¿Quién logra crear algún aspecto de la organización? Sabemos que necesitamos estructuras, planes, medidas, sin embargo, ¿quién crea esto? La fuente de origen o el autor es lo que hace la diferencia. Las personas sólo apoyan lo que ellos han creado.

El año pasado conocimos a un director de educación media quien nos dio un gran ejemplo de creación de un sistema complejo y ordenado a partir de unos pocos patrones simples. Él es responsable de ochocientos adolescentes, entre los doce y catorce años. La mayoría de los administradores de colegios le temen a grupos de esta edad e imponen muchas normas y procedimientos para intentar controlar las caprichosas tendencias de los adolescentes. Sin embargo, sus cursos medios funcionaban con tres normas, y

sólo tres normas. Todos, los estudiantes, profesores, personal, conocían las normas y las utilizaban para enfrentar todas las situaciones. Las tres normas son muy simples:

1. Cuídese usted mismo.
2. Cuide a los otros.
3. Cuide este lugar.

(A medida que reflexionamos sobre estas normas, hemos llegado a creer que son todo lo que necesitamos para crear un mundo mejor, no sólo un colegio de educación media).

Pocos de nosotros creerán que se puede crear un grupo de adolescentes ordenados, y mucho menos un buen ambiente de aprendizaje, a partir de dichas normas tan simples. Sin embargo el director contó una historia de cuán eficaces eran estas tres normas para crear un colegio que funcione bien. Se produjo un incendio en un closet y los 800 estudiantes tuvieron que ser evacuados. Se pararon afuera bajo una lluvia torrencial hasta que pudieron volver al edificio. El director fue el último en entrar, y dice haber sido saludado por 800 pares de zapatos mojados alineados en el pasillo.

Los principios definen lo que hemos decidido que es importante para nosotros como comunidad u organización. Contienen nuestros acuerdos sobre lo que advertiremos, lo que nos perturbará. En el caso de estos estudiantes, los zapatos mojados y el piso con barro fue algo que notaron rápidamente, algo que les perturbó porque ya habían acordado cuidar este lugar. Luego, ellos actuaron libremente para crear una respuesta que tuviera sentido para ellos en esta circunstancia única.

EL LABORATORIO VIVO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Al decidir qué enfatizar en este artículo, sabíamos que ustedes requerían más libertad que estos estudiantes para diseñar procesos de cambio organizacional que funcionen bien en su especial situación. Por lo tanto, decidimos entregarles principios para trabajar, principios que creemos funcionan con la gran capacidad que tiene la vida para cambiar. Como en todos los principios, una vez que se han acordado, necesitan ser seriamente considerados. Son los estándares que acordamos para mantenernos responsables. Sin embargo, los principios claros proporcionan estándares para nuestros esfuerzos, nunca describen los detalles de cómo hacer algo. No restringen nuestra creatividad, simplemente guían nuestros diseños y crean coherencia entre nuestros diversos esfuerzos. Su claridad sirve como una invitación para ser creativos. Piensen en cuántos enfoques diferentes y técnicas pueden crear que serán congruentes con los cuatro principios que mencionamos. ¿Cuántas diferentes formas de práctica pudieron materializarse a medida que las personas en sus organizaciones inventaron procesos de cambio que exaltaban estos principios?

Dos procesos de cambio no necesitan ser iguales. De hecho esto es un imposible, ninguna técnica se materializa dos veces igual. Nada se transfiere sin cambio. (Si ocurre, no estarían luchando con el tema del cambio organizacional. Podrían haber encontrado lo que funcionó bien en otro lugar y haberlo introducido exitosamente). Sin

embargo, si nos mantenemos responsables frente a estos principios, podemos crear nuestros propios procesos de cambio, confiados de que estamos trabajando con la vida en lugar de negarla. Habríamos sido guiados por estos principios para crear procesos que aprovechan la creatividad y el deseo de contribuir que reside en la en la gran mayoría de las personas en nuestras organizaciones.

Nos gustaría invitarlos a experimentar con este enfoque y estos cuatro principios. Como es con todos los buenos experimentos, esto no solo significa que probarán algo nuevo, sino que vean que pasa y aprendan de los resultados. Una buena experiencia es un proceso de constante mejoramiento, realizando modificaciones a medida que se obtienen resultados, tratando de descubrir cuál es la causal de los efectos resultantes. Por lo tanto, para lo que deseen emprender, les pedimos que observen cuidadosamente, que pongan muchos "ojos" a observar, y que arreglen lo que sea necesario a medida que avanzan.

Un experimento que deberían realizar es entregar estos cuatro principios a un equipo de diseño de proyectos, ya sea a uno que está empezando o a uno que está tratando de salvar un proceso de cambio que no funciona bien. Vean qué pueden crear a medida que se hacen responsables de estos principios. Anímelos a pensar, a través de la aplicación de estos principios con muchos otros de la organización. Experimente con un diseño que sea congruente con los principios, y una vez que este diseño esté funcionando, observe

cuidadosamente dónde hay que realizar modificaciones o cambios. Tome esto como un experimento en lugar de una solución perfecta.

Se puede realizar un segundo experimento en toda reunión, fuerza de trabajo o evento de su organización. Este experimento requiere la formulación de ciertas preguntas. Cada pregunta da paso a una investigación. Hemos aprendido que si las personas contestan en forma consciente estas preguntas, se concentran en temas críticos tales como los niveles de participación, compromiso y diversidad de perspectivas. Aquí les entregamos cuatro preguntas que creemos son de utilidad:

1. ¿Quién más debería estar aquí?
2. ¿Qué acaba de suceder?
3. ¿Podemos hablar?
4. ¿Quiénes somos ahora?

La simpleza de estas preguntas puede llevarlos a creer que no son suficientes o importantes, sin embargo, piensen en los tipos de investigación que sugieren. Cada vez que preguntamos ¿Quién más debería estar aquí?, debemos observar el sistema de relaciones relativo al tema en cuestión. Deseamos saber quién falta, y mientras antes nos demos cuenta, más rápido podremos incluir a las personas que faltan. Esta pregunta nos ayuda a ampliar la participación en forma gradual y cuidadosa, como resultado de lo que hemos aprendido sobre el tema y la organización. Es un método extremadamente simple, pero muy poderoso para llegar a ser buenos sistemas, pensadores y organizadores.

De igual manera, la pregunta ¿Qué acaba de suceder? nos lleva a aprender de nuestra experiencia. Ya que los sistemas vivos siempre reaccionan, pero nunca obedecen, esta pregunta nos conduce a lo que deberíamos saber si vemos las reacciones emergentes. La pregunta nos aleja de la culpabilidad, abriéndonos la posibilidad de aprender más sobre quién es este sistema y que atrae su atención.

Cuando preguntamos, ¿Podemos hablar?, estamos reconociendo que otros perciben el mundo en forma diferente que nosotros. Imagínense abandonar una típica reunión donde las batallas de ego predominan. En vez de asumir una postura, enojarse o politiquear, por qué no nos acercamos a las personas con las que estamos en desacuerdo y les preguntamos si podemos hablar con ellos. ¿Qué pasa si estamos realmente interesados en ver el mundo desde la perspectiva de ellos? ¿Nos permitirá esto trabajar juntos en forma más eficiente?

¿Quiénes somos ahora? Es una duda que nos mantiene analizando cómo nos estamos creando a nosotros mismos, no a través de palabras e informes de posición, sino a través de nuestras acciones y reacciones momento a momento. Todos los sistemas vivos llegan a la existencia que tienen por lo que eligen anotar y cómo eligen responder. Esto también es verdadero en las organizaciones humanas, de modo que necesitamos reconocer que estamos constantemente creando la organización a través de nuestras respuestas. Para controlar nuestra propia evolución, necesitamos formular

esta pregunta en forma regular. Sin ese control, podemos sorprendernos al darnos cuenta quiénes hemos llegado a ser mientras no estábamos observando. Y para las organizaciones que establecen algunos patrones esenciales, como el director de educación media, todos necesitan periódicamente revisar cómo lo están haciendo. Los individuos y grupos, ¿están incorporando los patrones? Y estos patrones, ¿ayudan a que la organización sea lo que las personas esperaban cuando se crearon estos patrones?

Sin embargo, las preguntas requieren que seamos ordenados en su formulación,

una disciplina que practicamos muy poco. Sin importar cuán simple sean estas preguntas, a menudo las pasamos rápidamente. Nos sentimos obligados a actuar en lugar de investigar. Sin embargo, ahora muchos de nosotros en las organizaciones deseamos cambiar esta historia de actuar, actuar, lo que ha llevado a poco aprendizaje y mucha pérdida de energía. Todas las otras formas de vida permanecen atentas y sensibles, aprenden en forma tan continua que el escritor científico, James Gleick, menciona que la Vida aprendió sola sobre la existencia. El físico y autor, Fritjof Capra, declara que no hay diferencia entre vivir y aprender,

Un sistema vivo es un sistema que aprende. Si en nuestras organizaciones no nos concentramos seriamente en aprender, no hay forma de que podamos transformarlas en algo vivo.

A través de todo este artículo, hemos enfatizado la libertad para crear que la vida necesita. Esperamos que se sientan inspirados a practicar su libertad y creatividad para experimentar algunas de las ideas, principios y preguntas que he mencionado. Necesitamos los mejores juicios de todos y los experimentos más valientes si vamos a crear un futuro merecedor.

EDITORIAL

Selección por competencias, gestión por competencias, evaluación por competencias, capacitación por competencias... El modelo de competencias se ha instalado con fuerza en las empresas que tienen la inquietud de crecer y ser competitivas en el mundo actual.

Creemos que este nuevo modelo tiene mucho que aportar, no sólo al ámbito organizacional, sino también al profesional y hasta al personal. Todos queremos tener éxito en el logro de los objetivos que nos proponemos!!!

En **Ser Humano y Trabajo** venimos realizando nuestro aporte, desde el año 1998, para colaborar en construir "*una empresa con rostro humano*". Formamos una comunidad de más de 50.000 directivos, gerentes, consultores y profesionales del mundo hispano. Gozamos de un amplio y creciente reconocimiento y prestigio en el ámbito empresarial y profesional, y somos una referencia obligada en el ámbito académico.

Luego de casi 10 años de presencia decidimos implementar nuevas formas de encuentro y comunicación. La **Comunidad de Aprendizaje Permanente (CAP)** es una de ellas. Y la edición de la revista **Ser Mejores** es parte fundamental de este nuevo ciclo.

Ser Mejores es la única revista en español orientada a la excelencia en el mejoramiento continuo del Factor Humano basado en Competencias Genéricas. Contamos, para ello, con la invaluable colaboración de destacados consultores y capacitadores, que cuentan con la experiencia –y solvencia!!!– que nos garantiza alcanzar el objetivo que nos planteamos como meta y razón de ser de este proyecto: brindar a nuestros Asociados (nuestros Clientes) unas herramientas que los habiliten EFECTIVAMENTE para alcanzar sus propios logros personales y profesionales en sus propios lugares.

Cuando lanzamos la CAP, prometimos beneficios. Estamos cumpliendo. Valoramos enormemente sus comentarios y sugerencias para brindar mejores productos y servicios.

Esteban Owen
cap@sht.com.ar