

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY



“PROJECT TO PROMOTE HUMAN DEVELOPMENT”

**FINAL DRAFT OF THESIS SUBMITTED TO THE ACADEMIC
DEPARTMENT OF THE FACULTY OF SOCIAL STUDIES AND HUMAN
TO CONFER THE ACADEMIC DEGREE OF MASTERS IN HUMAN
DEVELOPMENT**

Presenta

JESÚS ELÍAS QUINTO
UAM6805SCH13317
UM6805SCH13317

Asesora: Miriam Garibaldi

HONOLULU, HAWAI

23 mayo 2010

México, D. F.

23 mayo 2010

AGRADECIMIENTOS

A la memoria de: † José L. Elías Hernández, quien fuera mi querido y admirado padre; así como a: † Adelina Quinto Valdés, mi entrañable madre, por su devoción y amor diarios

Con amor y gratitud a todos y cada uno de mis familiares: Hermanos, sobrinos y sobrinos nietos, especialmente a Víctor Daniel Cervera B.

***Con afecto y agradecimiento a:
Lic. Concepción O. Castañeda Ortiz, Dr. Ricardo Pontigo Márquez y Dr. José Luís Rodríguez Camacho; por su amistad y apoyo moral reflejado en la confianza a mi persona durante la estancia de ellos y mía propia en el Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE***

Con aprecio y reconocimiento a mis amigos, por todo lo que aprendí de ellos en especial a: Tere Nájera, Gerardo López y Marco Hernández

Con gratitud y amistad a la Maestra Alicia Bravo Ramírez, y al grupo de compañeros que conformamos el equipo de planeación estratégica del Sindicato del ISSSTE: Físico Edmundo Ulises Cortés Sagredo, Dr. Raúl Enríquez Montiel y Dr. Artemio Noel Reyes Ramírez; por compartir sus conocimientos

Con un Afecto muy especial a mi asesora: Miriam Garibaldi, por todos sus comentarios que me llenaron de aliento a cada instante

Con lealtad al: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado y Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE; por ser una fuente de conocimientos profesionales

A la vida y a Dios. Por las oportunidades que me das y me sigues dando para seguir más allá, por todas las personas que has puesto en mí camino, por tus enseñanzas, por los logros que me has permitido alcanzar y por lo que no puedo alcanzar, muchas gracias.

***Y finalmente con agradecimiento y admiración a:
Atlantic International University, por avalar mi experiencia laboral y profesional***

ÍNDICE GENERAL

Introducción	5
Objetivos	8
Capítulo 1	9
Orígenes y Conceptos de Desarrollo Humano	
1.1 Orígenes de Desarrollo Humano	
1.2 Conceptos de Desarrollo Humano	
Capítulo 2	19
Elementos del Desarrollo Humano	
2.1 La Inteligencia Emocional	
2.2 La Comunicación para el Desarrollo	
2.2.1 Comunicación persuasiva y cambio de actitudes	
2.2.2 La Comunicación Efectiva	
2.3 Habilidades para optimizar relaciones con el factor humano	
2.3.1 La Ética	
2.3.2 Los Valores	
2.3.3 La Asertividad, Proactividad	
2.3.4 La Empatía y La Confianza	
2.3.5 La Honestidad Y El Profesionalismo	
2.4 La Motivación	
2.5 El Liderazgo	
2.6 Las Negociaciones	
2.7 El Trabajo En Equipo	
Capítulo 3	96
Desarrollo del Talento y Capital Humano	
3.1 Movimiento del Potencial Humano	
3.2 Orígenes y Definición del Talento y Capital Humano	
3.3 Componentes del Capital humano	
3.3.1 Capacidad del Capital Humano	
3.3.2 Comportamiento del Capital Humano	
3.4 Capacidades de la Organización y Capacidades del Capital Humano	
3.5 Aspectos básicos de la gestión del Talento Humano	
3.5.1 Capital Humano y la Gestión por Competencias	
3.5.2 Capital Humano y la Gestión por Talento	
3.6 Desarrollo Humano y la relación laboral	
3.7 El comportamiento humano en las organizaciones	
3.8 Administración del Desarrollo Humano en la organización actual	
3.9 Desarrollo Humano y el cambio organizacional	
3.10 Medición de los resultados de las iniciativas en Capital Humano	

- 3.11 La Tecnología en la Gestión de Capital Humano
 - 3.11.1 Ciencia y tecnología para el Desarrollo Humano
 - 3.11.2 Retener el Capital Humano, la gestión principal en las organizaciones del siglo XXI
 - 3.11.3 Retos de la Dirección Estratégica del Capital Humano
- 3.12 Organizaciones Humanistas hoy

Capítulo 4.....157

Proyecto de integración del Talento Humano en el Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (SNTISSSTE)

Retos del Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (SNTISSSTE) para efectuar e implantar un “Proyecto para Promover el Desarrollo Humano”

Conclusiones Generales.....172

Recomendaciones.....175

Bibliografía.....177

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y FOTOGRAFÍAS

Figura 1.....16

Concepto de Desarrollo Humano

Figura 2.....18

Desarrollo Humano

Figura 3.....40

Modelo de Comunicación

Figura 4.....50

Los Valores Grupo TPS

Figura 5.....68

Proceso de la Motivación

Figura 6.....69

PROCESO GENÉRICO DE LA MOTIVACIÓN

Figura 7.....71

El ciclo motivacional cuando hay frustración o compensación

Figura 8.....	73
Jerarquía Motivacional de Abraham Maslow	
Figura 9.....	84
Estilos de Negociación	
Figura 10.....	85
Estilos de Negociación	
Figura 11.....	87
Proyecto de la Universidad de Harvard	
Figura 12.....	92
Equipo de Trabajo	
Figura 13.....	105
Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano	
Figura 14.....	129
Salario Emocional	
Fotografía 1.....	30
Fotografía 2.....	94
Tabla 1.....	38
Requisitos de una comunicación efectiva	
Tablas de diseño de un proyecto.....	164
Fase I Preparación Inicial y Análisis del Cumplimiento de las Premisas	
Fase II Diagnóstico de la situación actual	
Tablas de diseño de un proyecto.....	165
Fase III Diseño de sistema de integración de Capital Humano	
Fase IV Implantación	

INTRODUCCIÓN

Cuando Douglas Mc Gregor postuló sus teorías en "El lado humano de las organizaciones" (1960), lo hacía en un contexto en el que dominaban las tesis de Taylor, la planificación milimétrica, la producción en cadena, el positivismo, pero sobre todo lo que dominaba era un modelo social aún inmerso en la Sociedad Industrial, donde el trabajador representaba producción y salario" ¹

La realidad de hoy es muy diferente a la que afrontaron las Organizaciones de aquel ayer es por ello que el cambio dentro de estas no deberá ser solo de forma sino que fundamentalmente de fondo. Las Organizaciones requieren formar sujetos sociales comprometidos con una visión analítica que parta de fundamentos realistas y adopte metodologías interpretativas, que le permitan analizar con claridad el discurso propio y el de los otros. El capital humano junto con su capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo es el que da crecimiento y desarrollo a las organizaciones; por ello es importante conocer y tratar de explicar las formas y métodos que permiten a las organizaciones valorar los resultados de las iniciativas tomadas por estos, estableciendo un diálogo enriquecedor entre las heterogéneas voces, pensamientos y posturas existentes en su interior.

Hablar de los nuevos modelos que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente exacto en el humanismo; un humanismo expresado en su concepto más renacentista. En un nuevo resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en el nuevo orden global en el que estamos inmersos, ya que las organizaciones no son sino pequeños fragmentos de este cosmos donde se reproducen los modelos sociales a escala.

Organizaciones de todo el mundo han abordado su misión, visión y valores basados precisamente en este nuevo paradigma. Algunas sin conocer exactamente sus conceptos, otras presionadas por la moda del nuevo liderazgo motivacional, pero, todas convergen en lo mismo: quieren ser agrupaciones eficientes, con una buena imagen social.

Pero ¿podemos hablar de motivación antes de explicar adecuadamente lo que significa ese "nuevo enfoque humanista"? Algo tan sencillo de escribir como complejo de llevar a la práctica. Pero tengo la esperanza que en el momento de realizar un proyecto de esta naturaleza lograré al final conseguirlo.

Pero y ¿Qué es Desarrollo Humano?

"Es el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades".

¹ © Ricardo Sotillo, *Empresas Humanistas hoy*. 2000. www.capitalemocional.com

Tal definición asocia el desarrollo directamente con el progreso de la vida y el bienestar humano, con el fortalecimiento de capacidades relacionadas con todo lo que una persona puede ser y hacer en su vida en forma plena y en todos los terrenos, con la libertad de poder vivir como nos gustaría hacerlo y con la posibilidad de que todos los individuos sean sujetos y beneficiarios del desarrollo.

Las trágicas realidades sociales en que vive el hombre moderno, con su vida llena de demandas y desafíos que le provocan estrés, representan un costo elevado para él y para la sociedad y contribuye a la pérdida del sentido de vida que orienta sus decisiones y acciones en el mundo.

Los cambios fundamentales en las posibilidades de desarrollo de una nación estriban en la generación de conocimientos y se basa en la solidez de su estructura educativa, en los avances del conocimiento científico y su aplicación tecnológica para dar respuesta a las demandas sociales y de Desarrollo Humano en el ámbito profesional y laboral. Lograr conocimientos personales a partir de recursos y potencialidades estableciendo relaciones auténticas para aplicar en diversos campos sociales con afectividad, habilidades y actitudes básicas de comunicación, empatía, aceptación, respeto y congruencia. Elevar la autoestima mediante la renovación de las estructuras mentales, se logra mediante un cambio de comportamiento ante la vida y nosotros mismos, por lo que debemos reconocer el valor del ser humano en sí mismo y del potencial particular de cada persona.

Cuando hablamos de Desarrollo Humano hablamos de personas; hablamos de expandir sus opciones reales y las libertades fundamentales —las capacidades— que les permiten vivir la vida que valoran. La posibilidad de elección y la “libertad en el Desarrollo Humano significan algo más que una mera ausencia de restricciones”.²

Las personas cuyas vidas se ven asoladas por la pobreza, una salud deficiente o el analfabetismo no tienen ninguna posibilidad significativa de escoger la vida que valoran. Tampoco la tienen las personas a quienes se les niegan los derechos civiles y políticos necesarios para influir en las decisiones que afectan sus vidas.

El Desarrollo Humano significa mucho más que el crecimiento del ingreso nacional per capita, el cual constituye solamente uno de los medios para ampliar las opciones de las personas. Podemos decir entonces que el Desarrollo Humano es la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. Podría definirse también como una forma de medir la calidad de vida del ente humano en el medio en que se desenvuelve, y una variable fundamental para la calificación de un país o región. De igual forma la ciencia y la tecnología son componentes esenciales del Desarrollo Humano contemporáneo por lo que este debate y la distinción conceptual entre “crecimiento” y “desarrollo” nos han hecho pasar del concepto de crecimiento al de desarrollo y de éste al de Desarrollo Humano, por eso dadas las condiciones del progreso científico y tecnológico juntos no pueden constituir un fin en sí mismo, sino un medio para promover el Desarrollo Humano equitativo de una sociedad.

² Sen, Amartya. *Development as Freedom*. Anchor Books, Nueva York. 1999.

Como punto de partida de la presente propuesta de tesis, pretendo enfocar estos conceptos, en la Organización para la cual laboro, diseñando e implementando un proyecto que ayude a promover el Desarrollo Humano que sea sostenible y que coadyuve a mejorar la calidad de vida del personal que presta sus servicios en el Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado (SNTISSSTE), así como de la propia Institución; Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Además, **promover**, apoyar y coordinar la estructuración de equipos que incorporen, a través de la implementación de actividades de, **desarrollo** personal y acciones de **desarrollo** sindical, habilidades y valores como: humanismo, autoestima, autogestión, autodisciplina, comunicación, aprecio por la diversidad y adaptación creciente al cambio, como base de una nueva Cultura Sindical.

El progreso humano no es ni automático ni inevitable. El futuro ya está aquí y debemos enfrentar la cruda urgencia del ahora. En este acertijo constante que implica la vida y la historia, la posibilidad de llegar tarde existe. Podemos rogarle desesperadamente al tiempo que detenga su paso, pero el tiempo es sordo a nuestras súplicas y seguirá su curso. Sobre montañas de blancas osamentas y desperdicios de múltiples civilizaciones se observan las terribles palabras: Demasiado tarde”.

Martín Luther King Jr. “¿Qué rumbo tomamos ahora: el del caos o el de la comunidad?” *

* Estas palabras: forman parte de un sermón sobre justicia social, pronunciado por Martín Luther King hace cuatro decenios.

Fuente: Perspectiva general, La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido. Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008

OBJETIVOS

Contribuir a llenar el vacío que ha producido la sociedad tecnificada, pues esta sociedad ha de recuperar una visión humanista y holística para poder llevar a cabo propuestas de vanguardia y reorientar el desarrollo. De tal manera que el ser humano sea el centro de dicho desarrollo.

Con esta tesis, espero generar un espacio propositivo y reflexivo que nos permita fortalecer a nuestra Organización, Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE (SNTISSSTE). Se propone reforzar el lugar que le corresponde a la reflexión ética ya que es parte constitutiva de la acción personal, laboral y social de todo ser humano. Espero que esta contribución se refleje en la madurez y plenitud que ha de conseguir y surgir en cada uno de nosotros, los trabajadores del Sindicato.

La orientación de mi tesis está basada en los postulados de la psicología humanista y en el enfoque antropológico del Desarrollo Humano.

La motivación que me impulsó a elegir este tema es, desarrollar habilidades para ser:

- Un sujeto social convencido por la necesidad de reflexionar sobre la acción moral vigente, y que además vigile la equidad y justicia social.
- Un sujeto social con interés por lo comunitario, capaz de comprometerse y actuar en función de proyectos que vayan más allá del interés económico y la realización personal y decidido a buscar soluciones posibles a problemas humanos.
- Un promotor de las reflexiones y actividades de carácter humanístico, involucrado directamente en proyectos que para estos fines se realicen en la Organización.
- Una persona que fomente el respeto y tolerancia a la diferencia.
- Un generador de ética que pueda aplicar sus conocimientos en el medio laboral de la Organización.
- Un asesor en aspectos de carácter humanístico de los proyectos generados en la Organización

CAPITULO 1

ORÍGENES Y CONCEPTOS DE DESARROLLO HUMANO

1.1 Orígenes de Desarrollo Humano

Mucho antes de que el término **Desarrollo Humano** apareciera con las connotaciones que preceden en el campo de las políticas económicas y sociales, hizo su aparición en un contexto muy distinto: en el de la psicología y la antropología.

Durante la década de 1940 e inmediatamente después del fin de la Segunda Guerra Mundial, el psicoanalista Erich Fromm se refiere al Desarrollo Humano como el proceso de determinación o expansión de la personalidad del ser humano.³

El origen de la propuesta de Carl Rogers, sobre el hombre nos da la pauta para hablar del concepto de **Desarrollo Humano**; por esta razón, en este capítulo antes de todo analizaremos una metáfora geométrica que nos facilite la comprensión del modelo rogeriano, ya que necesitamos enfocar principios y acciones que nos lleven a un interés común en despliegue de nuestro potencial humano. Existen varios modelos de referencia para el Desarrollo Humano, lo que implica los conceptos básicos que explican la naturaleza, funcionamiento y realización del ser humano en perspectivas ampliamente dinámicas en el mundo actual.

El hombre contemporáneo, vive el fin de la guerra fría en lo económico-político, el asombro de la globalización, el desconcierto en el cambio mundial tan acelerado, el desengaño de los modelos político-económicos tradicionales, el egoísmo ahora tan exacerbado, la competencia feroz, una ambición de riqueza desenfrenada y de poder, la desigualdad social creciente cada día, la pobreza de las mayorías, etc.... Hemos visto cambios acelerados y de alarmantes desafíos para la humanidad. La mayor fuente de sufrimiento del hombre actual parece deberse a la frustración de las verdaderas necesidades humanas. Hoy en día existe gran interés por el problema de los valores humanos genuinos, es indiscutible la atención manifiesta hacia el estudio y personalización de los principios humanos valiosos: filósofos, psicólogos, sociólogos, antropólogos, educadores, padres de familia y jóvenes así lo atestiguan (Abraham Maslow, 1971).⁴ Todos estos hechos han generado diversos cuestionamientos de líderes y profesionales del crecimiento humano sobre la relación que hay entre los enfoques psicofisiológicos y los enfoques económicos sociales del Desarrollo Humano.

Para Rogers, “el ser humano, es un organismo fisiológico y psicológico íntimamente relacionado con todo el mundo orgánico. Y lleva dentro de sí una tendencia direccional hacia la actualización y plenitud de su potencial”.⁵

³ Erich, Fromm. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea Hacia una sociedad sana* Fondo de Cultura Económica México - Buenos Aires. 1956.

⁴ Maslow, Abraham. *Nuevo conocimiento de los valores humanos*, Henry Regnery Co., Edición Gateway, Chicago (1971)

⁵ Gondra, J M. *La psicoterapia de Carl Rogers*, Descleé de Browere, Bilbao. (1984)

Siguiendo la tradición positivista que excluye toda consideración metafísica del hombre, la concepción de Rogers se parece mucho a la contemporánea visión de la antropología científica que contempla el hombre meramente como un sujeto bio-psico-social.

La naturaleza humana no es hostil, ni antisocial, ni destructiva; por el contrario: es positiva, dinámica, constructiva, realista y digna de confianza. El hombre no es algo perverso, corrompido o mal hecho, ya que entonces habría que reconocer una perversidad y falta de orden en todo el universo. El hombre tiene una dirección, camina hacia su perfección y no hacia su destrucción. Si no se ve amenazado, será un miembro más de su especie, y en cuanto tal, su tendencia será positiva. Sus características más profundas tienden hacia el desarrollo, la diferenciación y las relaciones cooperativas; tienden fundamentalmente a pasar de la dependencia a la independencia; es un organismo íntimamente relacionado con todo el mundo orgánico y lleva dentro de sí una tendencia direccional hacia la actualización y plenitud fisiológica y psicológica (Ibid).⁶

1.2 Conceptos de Desarrollo Humano

Por **Desarrollo Humano** se entiende el estudio y aplicación de las acciones que facilitan los procesos de crecimiento, de los individuos y de los grupos. Si la persona toma conciencia de su capacidad de transformación en la manera de relacionarse consigo misma, con las demás personas y con su entorno inmediato impactará en sus actitudes, valores y creencias, en la manera de verse a sí misma y a los demás; y promoverá la toma de conciencia, la libertad, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia y la confianza.

El encuentro inter-personal es la base del crecimiento de las personas. Como facilitadores intencionadamente debemos crear o promover las condiciones desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), buscando siempre que estas logren sus metas y fortalezcan sus capacidades para enfrentar con mayor calidad su vida.

Desarrollo Humano es uno de los conceptos más versátiles de la Psicología Humanista contemporánea, este se considera un período avanzado en la evolución de los seres vivos o una cadena de eventos identificables en las vidas de todos los hombres. Desde una perspectiva filosófica, lo que favorezca el Desarrollo Humano integrado de individuos, grupos y sociedad puede ser el criterio de la ética. Desarrollo implica cambio y transformación en un movimiento evolutivo.

⁶ (Ibid.)

Desde una perspectiva antropológica, el Desarrollo Humano implica una filosofía del hombre, de la sociedad y de las relaciones interpersonales enraizada en la experiencia, en la investigación y en la *praxis* profesional.

La función del promotor del Desarrollo Humano no puede quedar restringida al ámbito de las disciplinas tradicionales que estudian el cambio en la persona, como son la educación o la psicología, ni al de las profesiones existentes que lo promueven, como la psicoterapia o la orientación, sino que esa función más bien permea y transforma toda la actividad humana en la búsqueda de una verdad social a que nos vamos aproximando desde diferentes ángulos y perspectivas a través de opciones responsables por los valores de la salud (Lafarga, 2005: 5).⁷

Desarrollo Humano, se entiende como diversas formas de proveer el desarrollo propio personal y de iniciar las relaciones interpersonales, está unido con la revelación de sentimientos de poca profundidad y con la calidez.

El campo de estudio del Desarrollo Humano se basa, principalmente como se ha mencionado, en la psicología humanista y está orientado a facilitar en las personas su autoconocimiento. Tiene como herramienta básica la capacidad para constituir relaciones interpersonales definidas por una visión del ser humano libre, responsable y con un impulso pleno a actualizarse dejando libres sus potencialidades.

Juan Lafarga en su artículo: “Desarrollo Humano hacia el año 2000” expresa que Desarrollo Humano para algunos que no han tenido conocimiento ni experiencia directa con el campo, significa una manifestación de sentimientos poco profundos; en cambio para algunos estudiosos de la Universidad Iberoamericana (UIA), de la Ciudad de México; es la capacidad y tendencia a la reorganización tomando en cuenta la relación con la vida y el impulso a la autorrealización en una dirección progresiva de expansión y extensión, actualizándose en cada momento para así adquirir la libertad de expresión y por consiguiente una aceptación y valoración como persona autónoma y original.

El Desarrollo Humano, promueve el amor no condicionado guiado por inteligencia y bondad para así originar una tendencia al crecimiento y desbloquear al organismo humano obteniendo el crecimiento en diferentes direcciones insospechadas; asimismo se da libertad y confianza.

⁷ Lafarga Corona, Juan. *Las Semillas Desarrollo humano*. (Revista Mexicana Trimestral de Psicología Humanista y Desarrollo Humano), Prometeo 2005/ núm. 45 4-6

Según “El sujeto del Desarrollo Humano” escrito por Andrés Opazo “el Desarrollo Humano es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. Las cuales pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo, sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para logra un nivel de vida decente”.⁸

Otras oportunidades que se valoran por muchas personas van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse así mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos. El Desarrollo Humano es la evolución del albedrío que reside en cada persona de acuerdo a su capacidad.

El ser humano tiene en sí mismo una tendencia natural a crecer y a desarrollarse, gracias a la cual pueden establecerse relaciones interpersonales cada vez más complejas y culminantes que le permiten encontrar el sentido de la existencia personal y social. El aumento de la toma de conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea le facilita conocer y reconocer los límites y recursos que le permiten ampliar las opciones de acción, y al mismo tiempo amplía la conciencia de su compromiso. Tomando en cuenta las tres dimensiones importantes: Salud, Educación e Ingreso.

En base a lo anteriormente expuesto por los autores citados podemos concluir que el bienestar de los seres humanos es el principal objetivo para el Desarrollo Humano.

El Desarrollo Humano es, para Rogers: “el proceso de convertirse en persona a través de una libertad de la predisposición direccional actualizante del organismo, expresada por un flujo experiencial libre de bloqueos, y proporcionada por una relación interpersonal auténtica, tolerante y aceptante”.⁹

Pasemos entonces a examinar cada una de las partes del concepto. ***El Desarrollo Humano es...***

a) “el proceso de convertirse en persona...”

El hombre no es sólo naturaleza animal. Es además persona, es decir, autoconciencia, libertad, vida subjetiva.

El Desarrollo Humano implica un tránsito del individuo a la persona.

Convertirse en una persona en óptima funcionalidad humana es la meta que persigue el crecimiento, es un proceso de corrientes paralelas que en sus fases avanzadas se aproximan en una corriente unitaria donde el sí mismo es la corriente del flujo experiencial inmediato.

⁸ Opazo, Andrés. *El sujeto de Desarrollo Humano*. En Educar para construir el sueño: “Ética y Conocimiento en la transformación Social” Discursos inaugurales y Conferencias magistrales. VIII Simposium de Educación Cátedra “Paulo Freire”. Tlaquepaque, Jal. México 2000.

⁹ Roger, Carl. *Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires. 1978

“Un individuo es una singularidad de un ser humano y puede aumentarse desarrollando su singularidad. Puede llegar a ser cada vez más un individuo sin ser cada vez más humano. Una persona es un individuo que se humaniza, que vive realmente con el mundo, en contacto y reciprocidad real con el mundo, en todos aquellos puntos en que se éste puede salir al encuentro del hombre” (Martín Buber cit. Gondra, 1984 p 314).

Una persona es un ser humano consciente en el proceso de ir alcanzando niveles cada vez más altos de maduración y desarrollo en las dimensiones de: autoconocimiento, autoestima y autodeterminación; igualdad, cercanía y calidez en las relaciones interpersonales; satisfacción y eficiencia en el trabajo; congruencia entre pensamiento, afecto, discurso y conducta; flexibilidad y creatividad; interés social, conciencia ecológica y apertura a la trascendencia. (Lafarga Corona, 1996, p 8).¹⁰

b) “a través de una libertad de la preferencia direccional actualizante...”

La persona está motivada de modo continuo por la necesidad natural de explotar su potencial.

c) “facilitada por una relación interpersonal auténtica, tolerante y aceptante...”

Se trata de ser auténtico y todo lo demás vendrá por añadidura.

Al igual que otros terapeutas Rogers cree que muchos de los cambios verbales, actitudinales y reglamentales son producto de la experiencia emocional básica de la relación entre dos seres humanos.

El Desarrollo Humano es real porque es una verdadera relación entre dos personas, fundada en la verdad, franqueza y relación interpersonal.

El Desarrollo Humano exige una articulación de esfuerzos y avances en todos los ámbitos, posee carácter integral y transdisciplinar.

El ser humano desarrolla su personalidad al servicio de metas positivas, una persona con funcionamiento óptimo es aquella cuyo autoconcepto corresponde a sus capacidades innatas.

¹⁰ Lafarga Corona, Juan. *Transformación y cambio, salud integral y calidad de vida*, Div. Ciencias del Hombre, UIA, México 1996.

Rogers nos dice:

*“La persona libre es congruente, tiene buena autoestima, toma decisiones teniendo en cuenta el presente, se guía por su propia experiencia y funciona totalmente”.*¹¹

De lo anterior podemos decir: que es importante para cada uno de nosotros descubrir “lo que soy”, tener conciencia de “lo que yo quiero ser”. De la fuerza de nuestras aspiraciones y nuestros deseos depende el porvenir de la persona y de la comunidad.

El Desarrollo Humano es, por lo tanto, el despliegue de la autonomía que reside en cada persona de acuerdo a su capacidad.

En conclusión, y volviendo a la inquietud que nos guía desde el comienzo, como es la de averiguar los caminos del Desarrollo Humano, podría sostenerse que su desafío fundamental es favorecer todo tránsito hacia la personalización de los individuos que los haga capaces de procesar su propia experiencia, canalizar su desencanto, descubrir al otro que camina a su lado y emprender la lucha por la dignidad y la igualdad.

Se abre otro supuesto para abordar los temas del Desarrollo Humano. Es a partir de la situación de los sujetos reales, de sus condiciones de vida y su cultura, y de los movimientos sociales más relevantes, que son animados por aspiraciones profundamente humanas y por exigencias de carácter ético.

Un concepto de Desarrollo Humano que parte de la cultura, de los valores, de las pretensiones de las personas y los movimientos sociales puede tener la capacidad de integrar las extensiones económicas, sociales, políticas y culturales del principio del Desarrollo Humano.

El **Desarrollo Humano** es un concepto relativamente nuevo que concibe el **desarrollo** como la ampliación de las libertades humanas, a fin que cada persona pueda contar con un conjunto de capacidades y oportunidades permitiéndole el despliegue de potencialidades que le garanticen un nivel de vida digno.

El **Desarrollo Humano** tiene como objetivo la ampliación y despliegue de las capacidades humanas. Lo “humano” del desarrollo radica sobre todo en que son sus beneficiarios los propios sujetos de su realización.

El **Desarrollo Humano** es tal, cuando es producido por aquellos a los que él afecta mediante una gestión crecientemente autónoma y autosostenida y sobre la base de sus propios recursos materiales y culturales.

¹¹ Roger, Carl. *Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires. 1978

El objetivo del Desarrollo Humano, entendido como creatividad y potenciamiento cultural, enfrenta hoy un desafío crucial.

¿Cómo es la situación que vive el hombre del mundo actual en su dimensión social y humana? El hombre actual vive la configuración de la mundialización, el caos del cambio mundial acelerado, la explosión poblacional, la invasión tecnológica, la variedad cultural, el relativismo ético, la confusión de valores, la multiplicación acelerada de opciones, el embrollo de los mapas de alineación-cosmovisión. La crisis moral, el reto educacional, el sufrimiento vertiginoso, la angustia del sinsentido, la expansión de la narco-estructura, la violencia diaria, la cultura de muerte y la amenaza de la guerra.

Paradójicamente, hoy día existe gran interés por el problema de los valores humanos genuinos. Es indiscutible la atención manifiesta hacia el estudio y personalización de los principios humanos valiosos: filósofos, psicólogos. Sociólogos, antropólogos, educadores, padres de familia y jóvenes así lo atestiguan (Abraham Maslow, 1971).¹²

Además de los rasgos megacríticos sociales de moral, de valores, de sentido y de familia antes mencionados, existen otros problemas urgentes que enfrentan los seres humanos concretos y que ponen en juego el principio del Desarrollo Humano: y un ejemplo es el trabajo como mecanismo central de incorporación a la sociedad. Es importante recalcar la importancia que ejerce la inteligencia emocional dentro del contexto de Desarrollo Humano.

¹² Maslow, Abraham. *Nuevo conocimiento de los valores humanos*, Henry Regnery Co., Edición Gateway, Chicago (1971)

Figura 1

El concepto de desarrollo humano

Ampliación de las libertades para vivir una vida saludable, creativa e integrada al entorno social.

**DESARROLLO
COMO
LIBERTAD**



**Autonomía para formarse y
Perseguir objetivos propios**

**Número y calidad de las
opciones de vida
Que tienen los individuos
para escoger**

Fuente: Luís Felipe López Calva, EGAP. Tec de Monterrey, Ciudad de México. Informe sobre Desarrollo Humano. UNDP, México. 2002

EGAP (Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública)

UNDP (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

El Desarrollo Humano anuda en una misma dinámica el crecimiento económico, la democracia y la subjetividad, dimensiones que en su interacción conforman la cultura.

Alain Tourain, nos dice que Desarrollo Humano es:

“El camino que conduce a su superación es el fortalecimiento de las personas en su condición de sujetos”.¹³

“El cambio se producirá sólo si desde abajo se realiza un gran esfuerzo para reconstruir las relaciones humanas (Comblin, J.)”.¹⁴

¹³ Touraine, Alain, “La Formation du Sujet”, en Francois Dubet y Michel Wieviorka (dirs.), *Penser le Sujet*, Paris Fayard. Pp- 21-46. (1995 a)

¹⁴ Comblin, Joseph. *Teología de la ciudad*. Navarra: Editorial Verbo Divino. (1972)

El Desarrollo Humano debe enfocarse desde una óptica multidimensional e interdisciplinaria que implica:

- 1.- Desarrollo Físico.
- 2.- Desarrollo Cognoscitivo.
- 3.- Desarrollo Emocional.
- 4.- Desarrollo Social.

Figura 2



Fuente:© 2009 SlideShare Inc. Todos los derechos reservados. Zeitgeist SlideShare 2009 Las tendencias del mundo de las presentaciones

ILIPSICON, Instituto Libre de Investigación Psicopedagogía Concreta. Profesor: Wilfredo Silva, Curso Desarrollo Humano.

Desarrollo Humano Ciclo: II Segunda Unidad : Período prenatal, la infancia, la niñez en el desarrollo TEMA: La Infancia y Niñez en su desarrollo físico, cognoscitivo, lenguaje y psicosocial.

CAPITULO 2

ELEMENTOS DEL DESARROLLO HUMANO

2.1 La Inteligencia Emocional

A partir una perspectiva evolutiva, la inteligencia puede ser considerada con una de las capacidades que más han contribuido a la supervivencia de nuestra especie.

El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de la ausencia de aspectos cognitivos.¹⁵

La **Inteligencia Emocional** es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: "conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones".¹⁶

Desde la aparición en 1995 del conocido best-seller "Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman, dicho concepto ha gozado de la ayuda general de diversos medios de difusión escrita, la mayoría de ellos no científicos. Y un gran número de lectores, que pronto empiezan a interesarse por conocer más de este concepto y, especialmente, en encontrar una herramienta o instrumento de evaluación de la inteligencia emocional.

Conceptos de corte psicológico como el de la Inteligencia Emocional (IE, a partir de ahora) se han estimulado, ya en el medio científico, el estudio de la inteligencia, de la emoción, de las competencias sociopersonales y de la creatividad.

Inteligencia Emocional: ¿Por qué puede importar más que el concepto de Cociente Intelectual?, que se convirtió en muy popular. Un relevante artículo de Nancy Gibbs en la revista *Time*, en 1995, del libro de Goleman fue el primer medio de comunicación interesado en la IE.

Posteriormente, los artículos de la IE comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia a través de una amplia gama de entidades académicas y puntos de venta populares.

15, Colaboradores de Wikipedia, "Inteligencia emocional," *Wikipedia, La enciclopedia libre*.

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Inteligencia_emocional&oldid=32685080 (Descargado 5 de enero de 2010)

16 Goleman, Daniel: "Inteligencia Emocional". Editorial Kairós. (Junio 2001)

La idea fundamental es que parece ser que la IE es el factor clave para una armonía exitosa en las diferentes contingencias de la vida, y que la IE es en definitiva un conjunto de metahabilidades que pueden ser aprendidas. Como resultado, a mi parecer, una mala utilización del concepto original propuesto por Salovey y Mayer (1990).

Importancia de la Inteligencia Emocional

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás".¹⁷

Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha organización entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales (el centro ejecutivo cerebral, situado seguidamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones) con la región profunda del cerebro que aloja nuestras emociones. De este modo, resulta positivamente paradójico que las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros.

"La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas".¹⁸

Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro. A la hora de tomar una decisión, "el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.

La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tiene un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional. Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó "punto crítico".¹⁹

Una condición que permite descollar como un trabajador "estrella" y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas. Existen un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad.

¹⁷ Salovey, P., Mayer, J.D. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (1990), 185-211.

¹⁸ © Monografias.com S.A. *Valores Humanos*.

¹⁹ Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional en la Empresa" – Javier Vergara Editor 1999 – España. Lapassade, George "Análisis Institucional" - 1962.

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Características de la Inteligencia Emocional

Veamos como se definen las características más importantes de la Inteligencia emocional, las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras. Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente. Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional, no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

Las características de las capacidades de la inteligencia emocional son:

- Independencia, cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia, cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización, las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no suficiencia, poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas, se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Las Competencias Emocionales

El desarrollo conceptual sigue la definición y la explicación de las competencias emocionales:

Competencia personal: Determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y efectos.

Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.

Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.

Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.

Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

Motivación de logros: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

Compromiso: Sintonizar con y secundar los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Competencia social: Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Tenemos: la empatía y las habilidades sociales

Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

Comprensión de los demás: Capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Habilidades sociales: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.

Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.

Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.

Canalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.

Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.

Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

La Conciencia Emocional

La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

Conciencia Emocional: Reconocer nuestras emociones y sus efectos.

Las personas dotadas de Conciencia emocional:

Saben qué emociones están sintiendo y porqué comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos, Richard Boyatzis define la conciencia de sí mismo como:

"La capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de continuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas"
20

20 Boyatzis, R.E., y Ratti, F. (en prensa). *Competencias de la inteligencia emocional, social y cognitivo distinguir eficaces en la administración italiana y los líderes de una empresa privada y las cooperativas*. Journal of Management Development. 28 (9), 821-838. 2009

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

A las personas incapaces de reconocer cuales son sus propios sentimientos los podríamos denominar "analfabetos emocionales".

Algunas investigaciones demuestran que los trabajadores estrella efectúan elecciones que les permiten trabajar dejando intacta o fortalecida su autoestima, tienen en cuenta el tipo de proyecto que más les interesa, el tipo de personas con quienes puede resultar más estimulante trabajar y qué contribución personal pueden hacer para mantener la eficacia.

Dirigir la propia vida

Como dice el refrán: "si no sabes hacia donde te diriges, cualquier camino sirve", lo cual significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar dolencias cardiacas. La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos.

Valoración de Sí Mismo

El primer paso necesario para aumentar nuestra eficacia consiste en identificar una necesidad que debamos mejorar aunque esta conciencia pueda ser sumamente difícil de alcanzar.

Los directivos fracasados parecen mostrarse muy poco dispuestos a reconocer sus propios errores y desdeñan a las personas que osan señalárselos. Su resistencia es un claro ejemplo, de que no pueden hacer nada por cambiar las cosas.

Una de las informaciones más difíciles de conseguir dentro del mundo organizacional es un "reaprendizaje" constructivo y sincero de lo que estamos haciendo, especialmente de nuestros errores.

Pasamos mucho más tiempo criticando los errores de las personas que haciéndoselos ver abierta y sinceramente.

Parece como si existiera una especie de pacto fáustico, una confabulación que nos lleva a actuar como si todo estuviera bien, cuando en realidad no lo está.

Siempre que alguien se comporta así en una situación determinada expresa los signos inequívocos de la existencia de un "punto ciego".

La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que la gente llegue a conocerse así mismos, puesto que tal cosa les obligaría a admitir algo, sus propios errores, que no están dispuestos a reconocer.

Los trabajadores estrella buscan deliberadamente el feedback y desean conocer la opinión que los demás tienen de ellos porque saben que se trata de una información sumamente valiosa.

También las personas que se conocen muy bien a sí mismas son buenos trabajadores ya que su autoconciencia les permite corregir continuamente sus fallos.

Confianza en Sí Mismo

La certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos genera una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades.

Las personas dotadas de Confianza en Sí Mismo:

Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.

Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

La confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

Para los que carecen de confianza en sí mismos:

Cada fracaso confirma su sensación de incompetencia se manifiestan sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad tienen el temor de parecer completos ineptos renuncian fácilmente a las propias opiniones y juicios, incluso las buenas ideas, cuando estas se ven cuestionadas se muestran con indecisión crónica, especialmente bajo presión se asustan ante el más mínimo riesgo no saben comunicar las ideas útiles.

Un exceso de confianza en sí mismos puede producir:

Arrogancia (sobre todo si la persona no tiene habilidades) puede ser una manifestación de ausencia de realidad.

Las personas con una adecuada confianza en sí mismos:

Se muestran eficaces capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas, a pesar de las posibles críticas en contra se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores justifican adecuadamente sus decisiones y acciones, mostrándose firmes ante ellas. Te da energías suficientes como para tomar decisiones tienen el valor de expresarse, de decir lo que realmente opinan.

Tener talento y creer en él

La confianza en uno mismo está muy ligada a lo que se denomina "autoeficacia", el juicio positivo de nuestra capacidad de actuar. Pero la autoeficacia no es lo mismo que nuestras capacidades reales, sino más bien lo que creemos que podemos llegar a hacer con ellas. Por sí sola nuestra capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo, sino que también debemos creer en ella para poder sacarle el máximo provecho. Existe una relación muy estrecha entre la conciencia de uno mismo y la autoconfianza. Cada uno de nosotros dispone de un mapa interno de sus propias preferencias, capacidades y deficiencias.

Autocontrol

Gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.

Las personas dotadas de Autocontrol:

Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones el autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.

La Autorregulación de las Emociones

Esfuerzo emocional

Este concepto se refiere al esfuerzo interno que tenemos que hacer bien para controlar nuestras emociones, bien para comprender las emociones de los demás.

Para poder determinar el coste de un esfuerzo emocional, debemos conocer antes el grado de identificación que mantiene la persona con su trabajo.

Exceso de control emocional

El autocontrol emocional no es lo mismo que el exceso de control, es decir, la extinción de todo sentimiento espontáneo que, obviamente, tiene un coste físico y mental.

Los beneficios de la conciencia de uno mismo

El mero hecho de ser conscientes de los sentimientos que se agitan en nuestro interior puede tener un efecto muy positivo sobre nuestra salud.

El autoconocimiento desempeña un papel fundamental en el control del estrés.

No manifestar las emociones: La implosión emocional

Este tipo de personas experimentan, en cualquier caso, el colapso interno propio de tal situación en forma de problemas psicosomáticos, aunque no se vean afectados por el secuestro emocional.

La inteligencia emocional como constructor teórico

Medir un constructor teórico como la IE es tanto un arte como una ciencia, la IE es una metahabilidad que yace latente en el sujeto, por tanto no es algo directamente observable a menos que la respuesta se produzca, o no, llegado una determinada situación. La Inteligencia, en general, es un constructor psicológico que aún no ha terminado de asentarse con las nuevas propuestas realizadas.

El concepto de IE fue más desarrollado Peter Salovey, quien la definió como "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno" (Mayer y Salovey, 1993: 433).

Según Salovey y Mayer (1990), este concepto de IE subsume a los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal que propone Gardner (1983), dándole además un enfoque menos cognitivo, pero añadiéndole el componente emocional que Gardner obvia, probablemente por estar inmerso del "Zeitgeist" de la época, a principios de los ochenta cuando Gardner define estas inteligencias por primera vez, donde la Psicología Cognitiva predominaba como paradigma.

Este concepto propuesto por Salovey y Mayer incluye además el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o dimensiones (Salovey y Mayer, 1990; Mayer y Salovey, 1993, Mayer y Salovey, 1995, Goleman, 1996 y Goleman 1998).²¹

²¹ Salovey, P., Mayer, J.D. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9(1990), 185-211.

Inteligencia Humana

La inteligencia humana no tiene límites, es casi infinito nuestro potencial, diferentes textos y expositores plantean el poder que tiene la visión, los sueños, las ganas de hacer las cosas, la actitud mental positiva. También se ha determinado que existen siete inteligencias:

Inteligencia Lingüística:

Que tiene que ver con la habilidad para expresar ideas con claridad, Perspectiva, pensamientos, sentimientos, agudeza, aquí están los grandes oradores, los escritores, poetas, etc.

Inteligencia espacial:

La habilidad de formar modelos mentales del mundo espacial y poder maniobrar u operar con esos modelos, navegantes, arquitectos, escultores, etc.

Inteligencia musical:

Sensibilidad ante la melodía, el ritmo y el tono.

Inteligencia lógico-matemática:

Razonamiento matemático, habilidad con los números y las cadenas de razonamiento.

Inteligencia kinésico-corporal:

Habilidad con el cuerpo o las manos, atletas, bailarines, cirujanos, etc.

Inteligencia interpersonal:

Entender, motivar y ayudar a otros: Sensibilidad humana, capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y temperamento.

Inteligencia intrapersonal:

Dirigida completamente al mismo individuo. Habilidad para formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizarla para enfrentar la vida.

Son estas dos últimas las que comprenden lo que se llama " inteligencia emocional". Como humanos estamos sometidos a un constante bombardeo de estímulos que nos hacen reaccionar, en forma de reflejos condicionados, como en el experimento de Pávlov. ^{Nota 1}

Nota 1

Pávlov es conocido sobre todo por formular la ley del reflejo condicionado, que desarrolló entre 1890 y 1900 después de que su ayudante E. B. Twimyer observara que la salivación de los perros que utilizaban en sus experimentos se producía ante la presencia de comida o de los propios experimentadores, y luego determinó que podía ser resultado de una actividad psíquica. Realizó el conocido experimento consistente en hacer sonar una campana justo antes de dar alimento a un perro, llegando a la conclusión de que, cuando el perro tenía hambre, comenzaba a salivar nada más oír el sonido de la campana.

El buen manejo de la inteligencia intrapersonal, nos hará mejores seres humanos, conociendo nuestras fortalezas y debilidades, nuestros esquemas de pensamiento y porque obtenemos lo que tenemos.

Esta Fase de la inteligencia humana no es desarrollada en nuestra educación formal, que esta basada en desarrollar nuestras capacidades lógicas, que son las que nos "darán el pan". Pero definitivamente el control interno de la persona y la capacidad de relacionarse con los demás, nos llevaran indiscutiblemente a lograr nuestros objetivos.

Es nuestro sueño de alguna manera contribuir a " Despertar " la inteligencia emocional dentro de nosotros, para eso trabajamos y lo hacemos seguros que esta labor nos dará también la oportunidad de aprender, al lado de tantas personas estudiosas del crecimiento personal.

Uno de los tantos estudios realizados en EE.UU sobre Inteligencia Emocional detecto que las tres aptitudes mas buscadas en los administradores de empresas son la habilidad para comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa.

Nuestras emociones nos indican en que concentrar la atención, cuando actuar. Son captadores de atención que actúan como advertencia ante situaciones potencialmente conflictivas. Se trata de mensajes que transmiten información crucial sin poner necesariamente los datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.²²

²² Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional en la Empresa" – Javier Vergara Editor 1999 – España. Lapassade, George "Análisis Institucional" - 1962.

Fotografía 1



Con un beso, manifestamos nuestros sentimientos y evocamos emociones.

Fecha: enero 2006

Fuente: uploaded to flickr at <http://www.flickr.com/photos/yogi/87870568/>

Autor: Yogi

Permiso: Licensed under cc-by-sa-2.0

2.2 La Comunicación para el Desarrollo

El elemento humano es el factor fundamental en la aplicación de la comunicación para el desarrollo. La comunicación puede favorecer el desarrollo siguiendo métodos experimentados o nuevos, especialmente en momentos de grandes cambios.

En este capítulo se inicia el concepto de comunicación para el desarrollo que es lo más importante, creo que es necesario que existan miembros de planificación y decisión que adopten resoluciones ejecutivas para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la comunicación.

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos; entre los cuales se pueden mencionar:

Aristóteles: Señala que comunicación, es un proceso donde se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender.

Kurt Lewin: Define el proceso de la comunicación, como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.

William Bortot: Expone que la comunicación, es un fenómeno que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual se desarrollan todas las relaciones humanas.

André Martinet: Es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí.

David K. Berlo: Es un proceso mediante el cual un emisor trasmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor.²³

²³ <http://html.rincondelvago.com/elementos-del-proceso-de-comunicacion.html>, 4 enero 2010

Roger Malicot, quien señala que “la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles: el primero, el unidimensional (consigo mismo); el segundo, el bidimensional (con los otros); y el tercero, el tridimensional (yo con los otros, el contexto y el medio)”.²⁴

- Comunicación Intrapersonal-----Unidimensional.
- Comunicación Interpersonal-----Bidimensional.
- Comunicación Masiva-----Tridimensional.

Más que un concepto fijo y definido, la comunicación es un proceso inherente a la actividad humana, es parte del medio ambiente en que el ser humano habita (Carey, 1998). Este proceso intersubjetivo se realiza a través de un intercambio simbólico cuyo fin es la construcción común de sentido (Fuentes, 2000). A partir de ello, Fuentes describe al “comunicador cuyo futuro tiene futuro”, como aquel

“que en el presente desarrolla su capacidad de dominar el lenguaje: hablar, escuchar, leer y escribir para ubicarse en el entorno sociocultural; que desarrolla su capacidad de controlar la información, sus códigos y canales de producción y circulación social; que desarrolla su capacidad de relacionar los medios con los fines, es decir, de vincular necesidades y satisfactores de comunicación mediante el uso apropiado de recursos disponibles, y que desarrolla su capacidad para operar educativamente la comunicación, o en otras palabras, para hacer participar a los sujetos sociales, consciente e intencionadamente, en la transformación de sus condiciones concretas de existencia mediante la apropiación crítica de sus prácticas por la vía de la comunicación”
(Fuentes, 2001; p. 122).

Así, la comunicación como campo académico es el lugar desde el que, situándose en la mirada de ese otro que conoce e interpreta el mundo de una forma particular, pueden construirse los puentes que acerquen universos aparentemente distantes: el del científico y el lego, que necesita comprender este conocimiento científico para entender el mundo en que vive, la tecnología que lo rodea, así como los riesgos y beneficios que conllevan los avances en ciencia y tecnología.²⁵

24 (Ibíd.)

25 Herrera Lima, Susana. *La profesionalización de la comunicación pública de la ciencia: hacia la construcción de un campo académico.*

ITESO, Guadalajara, Jal. Conferencia Magistral presentada en el XIII Congreso Nacional de Divulgación de la Ciencia y la Técnica, Villahermosa, Tabasco, junio 2004
Maestría en Comunicación con Especialidad en Difusión de la Ciencia y la Cultura,

Dejar de reconocer a los demás como objetos, o medios para alcanzar nuestros propósitos personales, es uno de los énfasis principales de la psicología humanista.

Esta forma restringida de relacionarse con los demás se transforma en una barrera comunicacional entre los seres humanos, ya que nos concentramos en sólo una parte del otro, y dejamos de verlo como un ser total, impidiendo una comunicación plena.

La comunicación permite que incluso personas pertenecientes a distintos grupos sociales dentro de una comunidad intercambien información e ideas de un modo positivo y productivo.

Este diálogo se enriquece cuando esas personas comprenden hasta qué punto les afectan las cuestiones relacionadas con el desarrollo.

La comunicación puede ser útil en el largo y delicado proceso de cambio de comportamientos y modos de vida. Investigaciones muy recientes sobre este tema han permitido conocer mejor las razones fundamentales por las que las personas adoptan determinados modos de vida.

La comunicación para el desarrollo, se deberá concebir como un ambiente similar a otros ya existentes, como la información, la educación y la planificación y abarcar disciplinas en que es necesaria la participación de grupos múltiples y se debe utilizar para fortalecer y sostener el proceso de desarrollo abordando diversos problemas normativos con el fin de determinar el ámbito de acción de la comunicación.

La Función de la Comunicación

“La comunicación puede tener una importancia decisiva promoviendo el Desarrollo Humano en el nuevo clima de cambio social de nuestros días. A medida que el mundo avanza hacia la descentralización, la economía de mercado y una mayor democracia, mejoran las condiciones para que la población empiece a fijar su propio rumbo al cambio. Pero es necesario aumentar su sensibilización, participación y capacidad. Los conocimientos y tecnologías relacionados con la comunicación son esenciales para esta tarea, pero suelen estar subutilizados. Es necesario tomar medidas que impulsen una planificación y aplicación eficaces de los programas de comunicación”.²⁶

Podemos decir entonces que, la comunicación es también imprescindible para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de gestionar los programas de desarrollo y que la capacidad de comunicación interpersonal permite mejorar las actividades a todos los niveles, al reforzar la misión, la responsabilidad y la moral del personal.

26 Fraser Colin y Jonathan Villet: *La comunicación clave para el desarrollo humano*, 1994 (versión digital) Biblioteca digital de la FAO, copyright@fao.org

Pero es necesario un marco institucional que proporcione una estructura logística para organizar las actividades de comunicación. Y sería forzoso contar con programas que permitan capacitar al personal especializado en técnicas de comunicación para el desarrollo.

El Arte de la Comunicación

“La inteligencia interpersonal, es la madre de la comunicación, relacionarse con otras personas, no solo es hablar y hacer gestos”.²⁷

Todos sabemos que existen personas que manejan la comunicación como un verdadero arte, y que con su solo dominio han conseguido mucho éxito. Personas con mucho carisma que saben transmitir sus ideas, transmitir sus sueños y hacer que la gente quiera hacer lo que ellos consideran correcto.

Algunas de estas personas han nacido con un don especial, se comunican de una manera extraordinaria, casi sin ningún esfuerzo, son claros, especiales fascinantes en su discurso y parecen hipnotizar las multitudes.

La gran mayoría no nacemos con esa estrella, pero existe una buena noticia, podemos aprender a comunicarnos de una manera excelente y llegar a ser tan buenos expositores de nuestras ideas como estos grandes hombres.

Descubrimientos recientes en neurolingüística e inteligencia emocional, han logrado técnicas de resultados sorprendentes y que pueden convertir a una persona normal en un excelente comunicador y orador.

Con la comunicación se transmite además de conocimientos, sentimientos y principios de una persona, En ocasiones los oradores que proyectan sentimiento y emociones conmueven de una manera espectacular a sus oyentes.

El arte se aprende, pero debemos estar conscientes de aprender, debemos querer aprender y debemos aprender a aprender y aprender a desaprender. Este complicado juego de palabras se basa en lo que llama Covey: “Ser proactivo, ser dueño de su vida y de sus actos y querer verdaderamente influir en la vida y no pasar por ella sin vivir”.²⁸

²⁷ Martínez, Jonny. (http://www.degerencia.com/articulo/el_arte_de_la_comunicacion) (<http://www.degerencia.com/johnny>). Venezuela, 19 mayo 2003

²⁸ R. Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Plural, 1989.

2.2.1 Comunicación persuasiva y cambio de actitudes

En el discurso persuasivo las palabras dichas en forma diferentes en torno a la misma información pueden tener un enorme impacto en la percepción. Los oradores persuasivos se comunican mediante un lenguaje positivo.

Una de las formas más importantes y difundidas de cambiar las actitudes es a través de la comunicación.

Las aproximaciones a la persuasión de mayor vigencia en Psicología social son:

- El grupo de investigación de la universidad de Yale. La investigación desarrollada en la universidad de Yale se convirtió en el primer abordaje sistemático de la persuasión. Según este enfoque, para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor del mensaje. Así, el proceso de persuasión es concebido como un conjunto de etapas, en las cuales hay una serie de elementos claves. La eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzcan en el receptor cuatro elementos claves: la fuente, el contenido del mensaje, el canal comunicativo y el contexto. Los efectos de estos cuatro elementos se ven modulados por ciertas características de los receptores, como su grado de susceptibilidad ante la persuasión. Los efectos psicológicos que los mensajes pueden producir en el receptor son cuatro: atención, comprensión, aceptación y retención.
- La teoría de la respuesta cognitiva. Según la teoría de la respuesta cognitiva, siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando, de esta manera, unas respuestas cognitivas. Si los pensamientos van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión tendrá lugar; en cambio, si van en dirección opuesta, no habrá persuasión, o incluso puede darse un efecto boomerang. Los receptores no son ya persuadidos por la fuente o el mensaje, sino por sus propias respuestas ante lo que la fuente y el mensaje dicen.
- El modelo heurístico. En muchas ocasiones somos persuadidos porque seguimos determinadas reglas heurísticas de decisión que hemos aprendido por experiencia u observación. La persuasión no es resultado del análisis realizado sobre la validez del mensaje, sino fruto de alguna señal o característica superficial de éste, de la fuente que lo emite o de las reacciones de otras personas que reciben el mismo mensaje. Algunos de los heurísticos utilizados con mayor frecuencia se basan en la experiencia de la fuente, en la semejanza, en el consenso, o en el número y longitud de los argumentos. De esta manera, es más probable que las reglas heurísticas sean utilizadas cuando hay baja motivación, hay baja capacidad para comprender el mensaje, se da una alta prominencia de la regla heurística y los elementos externos al propio mensaje son muy llamativos.

- El modelo de la probabilidad de elaboración. Modelo elaborado por Petty y Cacioppo (1981), el cual se centra en los procesos responsables del cambio de actitud cuando se recibe un mensaje así como en la fuerza de las actitudes que resultan de tales procesos. Según este modelo, cuando recibimos un mensaje, disponemos de dos estrategias para decidir si lo aceptamos o no: la primera estrategia, denominada ruta central, ocurre cuando se realiza una evaluación crítica del mensaje, se trata de llegar a una actitud razonada, bien articulada y basada en la información recibida; la segunda estrategia, denominada ruta periférica, ocurre cuando la gente no tiene la motivación o la capacidad para realizar un proceso tan laborioso de evaluación del mensaje.²⁹

“Un elemento clave en todo proceso persuasivo es el receptor o audiencia. Las primeras investigaciones realizadas se centraron en determinadas variables singulares, como inteligencia, autoestima, género y necesidad de aprobación social.

McGuire (1986) propuso un modelo sobre la relación entre características del receptor y susceptibilidad de persuasión. Según este autor, el cambio de actitud viene determinado fundamentalmente por dos procesos: la recepción del mensaje y la aceptación. Las características del receptor a veces tienen efectos contrarios sobre cada uno de estos dos componentes.

Un trabajo reciente indica que el aumento de la inteligencia aparece asociado a la disminución de la persuasión. La autoestima, por su parte, también parece estar relacionada positivamente con la recepción y negativamente con la aceptación.

La distancia existente entre el contenido del mensaje y la posición que al respecto tiene el receptor es un elemento que mediatiza el impacto del mensaje persuasivo.

Las personas tendemos a buscar y recibir mensajes que concuerden con nuestras creencias y actitudes y evitamos exponernos a mensajes que las contradigan.

Cuanto mayor es el conocimiento que el receptor tiene del tema y más articulado está este conocimiento, esto es, cuanto más fuerza tiene la actitud, más difícil es persuadirle.

La teoría de la inoculación propuesta por McGuire (1964), propone que la preexposición de una persona a una forma debilitada de material que amenace sus actitudes, hará a esa persona más resistente ante tales amenazas.

La distracción influye negativamente sobre el impacto de un mensaje persuasivo; puede predecirse que los niveles de distracción bajos o moderados incrementarán el cambio de actitud, pues reducirán la tendencia a contraargumentar, pero no dañarán seriamente la atención ni la comprensión. En cambio, si la distracción aumenta más allá de este punto, entonces la recepción puede verse afectada y el cambio de actitud disminuir”.³⁰

²⁹ Melo, Dionisio. (<http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion-persuasiva-melo>) (<http://www.degerencia.com/demlo>). Argentina, 01/09/2009

³⁰ Morales, J. F, Huici, C. (2000) Cristina de Haro 2003 Es una recensión de "Psicología Social". Creada el 21 de abril de 1998. Actualizada el 17-ene-06

www.capitalemocional.com

2.2.2 La Comunicación Efectiva

Luego de consultar varias fuentes pude llegar definir comunicación efectiva como la comunicación, que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

En la vida nos encontramos con situaciones en que conocemos a personas que tienen un verdadero arte a la hora de comunicarse. Se comunican de manera extraordinaria, clara, fascinante y atrapan la atención del que lo escucha. Pero muchos no nacemos con ese talento, pero podemos aprender a comunicarnos de manera efectiva si nos lo proponemos y ponemos en práctica ciertos puntos claves.

Según Martínez (2006) "el arte de la comunicación se aprende si queremos aprender y si aprendemos a aprender".³¹

El recomienda los siguientes aspectos:

- Todo comienza con el respeto que merece su oyente, ya sea un individuo o un auditorio, él es una persona importante y espera que se respete su punto de vista.
- Luego sigue el impacto que usted consiga al dar su información, siempre debe comenzar con algo sorprendente, fuera de lo común.
- Después de tener la atención de tu oyente trata de transmitir tu idea con claridad para que los demás te comprendan.
- Al exponer tus ideas hazlo en forma segura y con calma no uses palabras que indiquen inseguridad.
- Después de exponer tu idea, tu oyente querrá detalles, debes escuchar con atención para identificar necesidades y satisfacer las mismas.
- Cultiva las relaciones personales, usa la asertividad y empatía.

"La conversación es el proceso básico y esencial que, desde siempre, ha cohesionado a los seres humanos."

*- Peter Senge -*³²

³¹ Martínez, Jonny. *El arte de la comunicación* [Recuperado el 19 de octubre de 2006]. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/47/artecom.htm..>

³² Senge, Peter. *La quinta disciplina*, Subtítulo: *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica. 1990 Publicación enero 2004 490 págs.

Tabla 1

Requisitos de una comunicación efectiva: *

EMISOR	RECEPTOR
Evaluar al receptor	Escuchar con atención
Organizar ideas	Preguntar dudas
Hablar despacio y claro	Aclarar ideas
Preguntar	Atender los gestos (lenguaje no verbal)
Resumir	

“Comunicarse con propiedad es un arte, que como toda disciplina, amerita de motivación, constancia y sobre todo compromiso por mejorar cada día.”

*Vallenilla, Vianney
comunicadora social (Ibíd.)**

* Fuente: Viera, Felícita Rosario. <http://osp.uprrp.edu/docs/talleres/comunicacionefectiva.pdf>. Directora Oficina de Sistemas y Procedimientos Recinto de Río Piedras
© 2008 Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. marzo 2007.

¿Pero y cuáles son los elementos que integran la comunicación?:

Si partimos mencionando que un proceso debe entenderse como el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Es desde ese punto de vista que debe analizarse la comunicación, partiendo del estudio de diferentes modelos. El primero de ellos, y posiblemente el más conocido es el “retórico” de Aristóteles (334 – 332 a.C.), quien definió científicamente la comunicación, por primera vez, como la “búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”.³³

Posteriormente en Estados Unidos un grupo de científicos sociales se interesó por los estudios de la comunicación, y se introducen algunos elementos de la comunicación como en el ejemplo (véase figura 3):

El problema para el ser humano, en el momento actual, es poder establecer la comunicación casi perdida a causa de ese bombardeo unilateral a que está sometido por la acción persuasiva de los medios de comunicación masiva. George Gergner refiriéndose a la comunicación humana expresa:

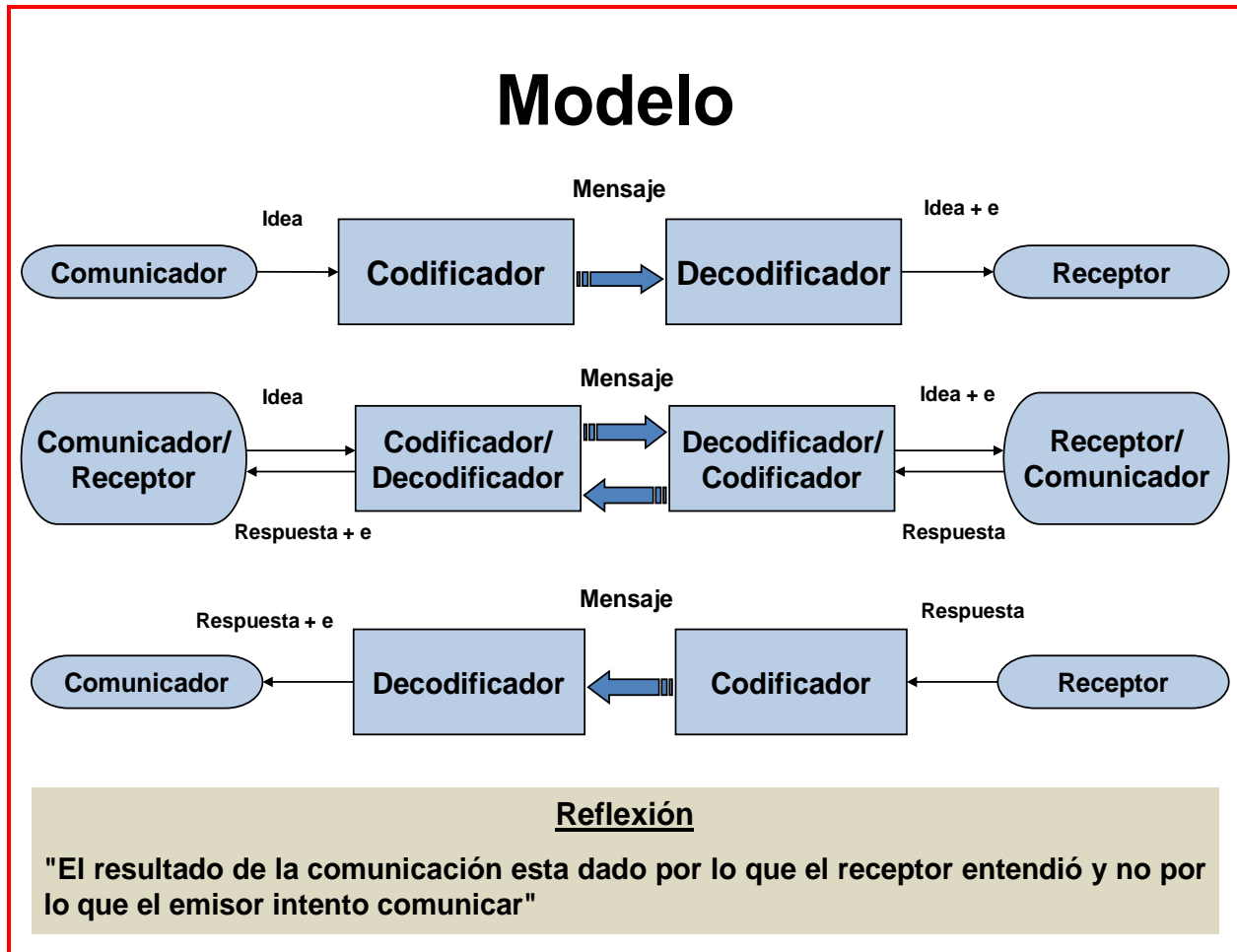
“la comunicación en el sentido humanizador más amplio es la producción, recepción y captación de mensajes que transmiten conceptos del hombre acerca de lo que es, de lo que es importante y de lo que es correcto.”³⁴

Precisamente eso es lo que le impone la universalidad de las comunicaciones. El hombre, debe buscar la comunicación, reencontrarse con ella y restablecerla, debe adquirir conciencia de lo que él representa para la humanidad y reaprender a leerse, a escucharse, a hablarse, a establecer el diálogo, a confundirse con los demás en una conversación universal donde él pueda ser emisor y receptor, al mismo tiempo, con idénticas posibilidades.

³³ <http://html.rincondelvago.com/elementos-del-proceso-de-comunicacion.html>

³⁴ *Ibíd.*

Figura 3



Comunicación organizacional

El ser humano tiene siete tipos de inteligencia: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, intrapersonal e interpersonal; son inteligencias que se complementan, aunque en cada persona domina una de ellas. En la inteligencia interpersonal se manifiesta la habilidad de los seres humanos para comunicarse a cada momento en un lugar, espacio y tiempo determinados, y de esa habilidad individual depende la efectividad de la interacción con los demás. Ribeiro (1992) ha definido la comunicación como una ciencia, un arte que influye en otros y hasta en uno mismo, hecho que se produce no sólo a través de la palabra (en un 7%), sino también por el tono de voz (38%) y la expresión corporal (55%), según lo indican investigaciones neurolingüísticas sobre la comunicación oral. Es un proceso que incluye emisor (codificador), receptor (decodificador), canal, símbolo, mensaje (código), ruido y retroalimentación (McEntee, 1996:39). Así, en todo proceso comunicativo va implícito un mensaje, manifestado a través de un lenguaje que, de acuerdo con su utilización, puede o no generar una acción en quienes escuchan. Más aún cuando se habla de un grupo de personas que interactúan diariamente en un espacio laboral común, en el que el contacto es permanente y donde lo dicho por cada quien influye en la dinámica del otro, aunque los participantes de ese proceso ni siquiera se percaten de ello.

Lo cierto es que en las organizaciones se presenta un conjunto especial de circunstancias que se deben manejar en tiempo real a cada momento, razón por la que formular una estrategia gremial eficaz exige un análisis cuidadoso de lo que ocurre en ellas y de la forma en que la eficiencia colectiva se puede traducir en ventaja competitiva. Por ello, es importante preguntarse cuál es el papel que representa - más que la estrategia comunicacional-, la necesidad de comunicación de quienes ejercen un rol protagónico en tales procesos organizacionales.

Breth, R (1974) dice que la comunicación en las organizaciones es definitivamente muy importante en todos sus niveles de funcionamiento; se convierte en una herramienta estratégica al tener responsabilidad medianamente indirecta sobre mensajes y medios que emplean los diversos actores organizacionales para expresar decisiones, dar indicaciones, entre otros. El fin primordial de la comunicación organizacional es el de informar, es decir, difundir mensajes, entretener o motivar a la acción. Cualquiera que sea su finalidad, la actitud, claridad y precisión con que se produzca el mensaje (emisor) incidirá sobre la acción de quien escucha (receptor), sea cual sea el canal utilizado para tal fin (aunque éste también influya en menor grado).

Dentro de una organización o lugar de trabajo existe una comunicación que consiste de un conjunto de mensajes que proyecta el sentir de cada uno de sus miembros y de la organización misma. Esta comunicación organizacional se dirige a un público interno (empleados, personal, directivos) y a un público externo (usuarios, distribuidores, visitantes).

La comunicación del público interno se expresa de distintas maneras que de una forma u otra son las responsables de la efectividad de la organización. Entre los tipos de comunicación tenemos la formal (comunicación referida a aspectos laborales que se expresa por memos, reuniones), informal (puede ser de contenido laboral pero usa canales no oficiales que se expresa por reuniones en el receso, encuentro en los pasillos), vertical (ocurre en las áreas directivas del lugar de trabajo), horizontal (ocurre entre los empleados de un mismo nivel) y los rumores (es informal y recorre a una alta velocidad).

El administrador o el director de la unidad de trabajo es el responsable de mantener unas redes de comunicación efectiva por lo que debe tener en mente ciertos aspectos:

- Utilizar canales adecuados para transmitir mensajes.
- Comprender que con buena comunicación cada empleado/a logrará entender su papel dentro de la unidad de trabajo y se motivará para realizar mejor su trabajo.
- Escuchar los intereses de todos.
- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.
- La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación.
- La existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas.
- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación.

La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional por lo que no tan sólo el administrador debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la unidad de trabajo.³⁵

³⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>. *La comunicación corporativa*. [Recuperado el 18 de octubre del 2006].

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_en_la_empresa. *Comunicación en la empresa*. [Recuperado el 18 de octubre del 2006].

2.3 Habilidades para optimizar relaciones con el factor humano

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En compensación, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

¿Qué son las habilidades sociales o habilidades de relación interpersonal?

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas (Monjas, 1999).

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)
- Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- La aceptación de los compañeros

Habilidades sociales

Cuando se habla de habilidades decimos que una persona es capaz de ejecutar una conducta; si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación.³⁶

El termino habilidad puede entenderse como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el termino social nos revela una impronta de acciones de uno con los demás y de los demás para con uno (intercambio).

³⁶ Martínez, N. D & Sanz, M. Y: *Trabajo de diploma, Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicada a jóvenes tímidos*. Universidad de Oriente. CUBA, 2001.P.13.

El uso del término habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuaciones aprendidas. La autoestima tiene mucha relación, tanto de causa como de efecto, con respecto a las habilidades sociales por lo cuales muy necesario analizar.

La autoestima está relacionada al autoconcepto y se refiere al valor que se confiere al yo percibido, por lo que considero que tiene que ver más con el valor afectivo y por lo tanto se reviste de una carga psicológica dinámica muy fuerte.

Como consecuencia ha adquirido también importancia el tema del compromiso con los valores estratégicos que no es otra cosa que entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas a través de los cuales la organización consigue llegar al objetivo estratégico.

Konosuke Matsushita dijo: " **Para mí el empleado ideal es alguien que tenga una gran capacidad para el desarrollo personal, alguien que pueda crecer no sólo dentro del trabajo sino también junto con el mismo trabajo.**" Parfraseándolo, diría: El gerente ideal es alguien que tenga una gran capacidad para el desarrollo personal, alguien que pueda crecer y hacer crecer a su personal, no sólo dentro de su trabajo sino junto con el mismo trabajo. Existen habilidades que básicamente favorecen al desarrollo personal, entre las que podemos citar a la inteligencia emocional, la empatía, la confianza, la proactividad, la asertividad y la motivación. Hay otras habilidades que nos permiten mejorar la interacción con las personas con las que trabajamos. Por ello es necesario saber trabajar en equipo, ser buenos líderes, realizar una comunicación efectiva y saber negociar.³⁷

Las habilidades sociales son conductas concretas que se aprenden si se dan las condiciones adecuadas para dicho aprendizaje.

En definitiva, las habilidades sociales, al igual que muchas otras conductas, se aprenden observando a los demás, poniéndolas en práctica y normalmente no requieren de una instrucción.

³⁷ Marvin Melgar Ceballos / EPOE (Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva) "Ficha Técnica" -03- / Enero 2006

2.3.1 La Ética

La existencia de las normas morales siempre ha afectado a la persona humana, ya que desde pequeños captamos por diversos medios la existencia de dichas normas, y de hecho, siempre somos afectados por ellas en forma de consejo, de orden o en otros casos como una obligación o prohibición, pero siempre con el fin de tratar de orientar e incluso determinar la conducta humana.

La Ética como toda ciencia posee un método por medio del cual se tiene un conocimiento profundo de la conducta humana. El cual consiste en los siguientes pasos:

- Observación. Este paso también es propio del método científico. La observación no solo consiste en acercarse al hecho real y percibir a través de los sentidos en forma penetrante y amplia.
- Evaluación. A partir de la percepción del acto por medio de la observación, se emiten un juicio de valor moral, es decir tratar de catalogar el acto observado dentro de las categorías morales previamente establecidas estudiadas como pueden ser: reprobable, honesto, obligatorio, bueno, amable, recomendable, etc. Es necesario existan matrices de valoración moral para así poder catalogar con más detalle el acto estudiado.
- Percepción axiológica. Es este aspecto se trata de descubrir en forma personal los valores que todavía no se ha sido capaz de descubrir o percibir en este acto. Una vez hecho esto podemos darle un valor al acto estudiado de acuerdo a una escala de valores.

La palabra ética viene del griego ethos, que significa costumbre y la palabra moral viene del latín mos, moris que también significa costumbre. Por lo tanto ética y moral etimológicamente significan lo mismo. Las dos palabras se refieren a las costumbres. Por lo que la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres. Pero lo que en realidad le interesa a la ética es estudiar la bondad o maldad de los actos humanos, sin interesarse en otros aspectos o enfoques. Por lo tanto podemos determinar que su objeto material de estudio son los actos humanos y su objeto formal es la bondad o maldad de dichos actos. Con esto podemos dar una definición real de la ética como la Ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos. Con esta definición tenemos que la Ética posee dos aspectos, uno de carácter científico y otro de carácter racional.

La Diferencia entre Ética y Moral. Este es un problema que yo creo que a la mayoría de las personas nos ha ocurrido y nos hemos preguntado ¿qué no es lo mismo? Pues no, por definición de raíces significan lo mismo (costumbre), pero en la actualidad se han ido diversificando y lo que hoy conocemos como Ética son el conjunto de normas que nos vienen del interior y la Moral las normas que nos vienen del exterior, o sea de la sociedad.

La Ética al pertenecer a la Filosofía, participa de las características de esta disciplina y la coloca en un puesto más relevante debido a que le interesa el estudio de la esencia de los actos humanos, o sea, trata de esclarecer cuáles son las características propias de todo acto humano, una de ellas es la libertad, sin ella no hay acto humano sino acto del hombre, la condición indispensable de un valor moral es el acto humano, es decir, un acto ejecutado libremente.³⁸

A la Ética también le interesa el estudio de la esencia de los valores y, en especial del valor moral, tratar de ver en qué consiste un valor, sus propiedades y los propios de un valor moral.

El uso de la palabra Ética y la palabra Moral está sujeto a diversos convencionalismos y que cada autor, época o corriente filosófica las utilizan de diversas maneras.

Diferencia entre Ética y Moral

La Moral es el hecho real que encontramos en todas las sociedades, es un conjunto de normas a saber que se transmiten de generación en generación, evolucionan a lo largo del tiempo y poseen fuertes diferencias con respecto a las normas de otra sociedad y de otra época histórica, estas normas se utilizan para orientar la conducta de los integrantes de esa sociedad.

La Ética es el hecho real que se da en la mentalidad de algunas personas, es un conjunto de normas a saber, principio y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta.

Semejanzas y Diferencias entre Ética y Moral

La Moral es un conjunto de normas que una sociedad se encarga de transmitir de generación en generación y la Ética es un conjunto de normas que un sujeto ha esclarecido y adoptado en su propia mentalidad.

La Moral tiene una base social, es un conjunto de normas establecidas en el seno de una sociedad y como tal, ejerce una influencia muy poderosa en la conducta de cada uno de sus integrantes. En cambio la Ética surge como tal en la interioridad de una persona, como resultado de su propia reflexión y su propia elección.

Una segunda diferencia es que la Moral es un conjunto de normas que actúan en la conducta desde el exterior o desde el inconsciente. En cambio la Ética influye en la conducta de una persona pero desde sí misma conciencia y voluntad.

38 Dueñas Rodríguez, Fco. Armando. *La ética* Universidad La Salle Cancún Quintana Roo México, 28 noviembre 2000 © Monografias.com S.A. fduenas_@hotmail.com

2.3.2 Los Valores

“Los valores son constructos psicológicos que indican el estereotipo de una personalidad en sus relaciones interdisciplinarias con manifestaciones de conducta, temperamento, acción en forma que demuestra una ética o exteriorización de una voluntad vertical equilibrada de acuerdo al sistema social y cultural en un determinado tiempo-espacio circunstancial”.³⁹

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, p. 3). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adheridos a los objetos que lo sostienen. Los valores son aquellos principios fundamentales, aquellos aspectos que debemos tomar en cuenta a la hora de actuar, sin afectar o interferir en la vida de nuestros semejantes.

Toda familia, comunidad, país, cultura, etc., esta formada por diferentes valores. Ellos no son universales, a pesar de que se ha intentado establecerlos de esa forma, y como consecuencia existen diferentes modos de convivencia. Sin embargo existen valores que no se necesitan denominar como universales, porque están en nuestro ser, como lo son el respeto, la verdad, la amistad, la familia, la libertad, etc.

En nuestro país observamos una cultura basada en valores como los antes mencionados, sin embargo los antivalores también han tomado forma, distorsionando a nuestra sociedad y creando una problemática conflictiva desde el status más bajo hasta el más alto de nuestra sociedad.

Los valores son una reflexión del ser humano por intentar vivir en armonía, paz, convivir en comunidad y desarrollar relaciones igualitarias con nuestros semejantes.

Desde ese punto de vista, lo anterior no se puede lograr sino se educa con valores desde el momento de nacimiento. Hay que tener en cuenta que los valores no se imponen ni se enseñan, se comparten con el individuo y de acuerdo a su juicio este tomara y desarrollara los que estime conveniente.

³⁹ Bárcenas González, Roberto Rafael. *Antivalores y valores*, <http://www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores>

Quizás nos preguntemos ¿Cuál será el valor más importante entre tantos? Pues para formar un país, una ciudad, una comunidad, un núcleo familiar o cualquier otro tipo de organización se necesita de honestidad, amistad, confianza en las personas y un sin fin de valores. A pesar de todo esto no todos cumplimos con esos valores, a veces el tener valores trae desventajas.

La formación de los valores acarrea a todos los componentes de la sociedad y es fundamental desarrollarlos, mientras vivamos con valores más felices seremos.

¿Cómo valora el ser humano? ó ¿Cómo expresa sus valoraciones?

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación.

¿Cómo son los valores?

Los valores son visibles con la conducta humana. Un ejemplo podría ser el siguiente: En la escuela el alumno presenta una conducta diferente con diferentes maestros...y en la hora de receso es libre de actuar (en cierta medida) pues interactúa con sus compañeros de manera más abierta.

¿Cuántos tipos de valores hay?

- Valores Religiosos
- Valores Morales
- Valores Estéticos
- Valores Intelectuales
- Valores Afectivos
- Valores Sociales
- Valores Físicos
- Valores Económicos

¿Cuáles de los valores se usan con más frecuencia?

Existen 3 valores primarios conocidos por todos ya sea porque nos fueron enseñados por nuestros padres, por experiencia o por intuición y al combinarlos derivan muchos otros valores secundarios.

Los tres valores primarios o valores más importantes son:

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

Respeto

Reconocer y aceptar a todas las personas, demás seres vivos y cosas por su valor individual.

Comprender y aceptar que existen distintas creencias diferentes a las mías.

Luchar por mis derechos sin afectar los derechos de los demás.

Honestidad

Mantener un compromiso permanente con la verdad.

Evitar apropiarme de bienes que pertenecen a otras personas.

Mantener congruencia entre pensamientos, dichos y acciones.

Responsabilidad

Hacerme cargo de mis acciones y de sus consecuencias.

Cuidar de la integridad de mi persona y procurar el bienestar de los demás.

¿Cuales de los valores se usan con menos frecuencia?

Algunos valores que se utilizan con menos frecuencia son los siguientes:

- Justicia
- Sinceridad
- Dignidad
- Bondad
- Paciencia
- Tolerancia
- Lealtad
- Libertad
- Paz
- Cooperación
- Amistad
- Apoyo
- Solidaridad
- Honradez
- Disciplina
- Determinación
- Valentía
- Empatía
- Superación

Figura 4

Los valores Grupo TPS *



Honestidad.- En grupo TPS, entendemos la honestidad como la máxima que nos obliga a respetar la información en su contexto original y a proporcionarla sin tergiversaciones de ninguna índole.

Humanismo.- En grupo TPS, entendemos el humanismo como la razón y la igualdad de todas las personas.

Lealtad.- En grupo TPS, entendemos la lealtad como un valor que debemos desarrollar en nuestro interior y tener conciencia de lo que hacemos y decimos. Es un compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos.

Compromiso.- En grupo TPS, entendemos el compromiso como secundar los objetivos de un grupo u organización.

Integridad.- En grupo TPS, entendemos la integridad como una sola manera de pensar, tiene también una sola mente, una sola perspectiva.

Profesionalismo.- En grupo TPS, entendemos el profesionalismo como la capacidad técnica y ética con las que atendemos a nuestros usuarios.

* **Fuente:** Grupo TPS es un centro de contacto que desarrolla soluciones alineadas con los procesos de negocio de las empresas, a través de distintos medios, Un Centro de Contacto de Clase Mundial. Copyright 2007 Grupo TPS México, S.A. de C.V. All rights reserved

2.3.3 La Asertividad y La Proactividad

Asertividad viene del Latín *assérere*, *assertum* que significa afirmar, de modo que asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, alta autoestima, comunicación segura y eficiente.

La Asertividad es un estilo de comportamiento, un estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos, sin que por ello dejemos de expresar lo que queremos de una forma directa, abierta y honesta.

La Asertividad es no responder a una agresión con gritos, es no escapar y ser consciente que sin gritos y sin escapar, nosotros tenemos algo que decir y por eso estamos negociando. Ser asertivo es ser consciente de que estamos negociando porque tenemos algo que negociar y que defender y esto sin violar los intereses de los demás. Ante una agresión, hay que recordar que la confrontación, la sumisión o el escape no dejan espacio para la continuidad de la negociación.

Una condición *sine qua non* de la asertividad es una buena valoración de nosotros mismos y de los demás.

Asertividad, decir las cosas por su nombre.

Asertividad es un aspecto que comprende el garantizar que los mensajes transmitidos por el sujeto, sean lo suficientemente claros y directos para evitar caer en la falta de interpretación; así mismo verificar el contenido de los mensajes que recibe, al igual que descubrir y analizar situaciones en forma objetiva.

Según C. Sánchez (2003, 1) *"La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca"*.

La persona asertiva no habla nunca por cuenta de otra, habla de manera clara y afirmativa en nombre propio, sin esconderse detrás de nadie.

Las personas asertivas orientan su agresividad en los deportes o ejercicios de relajación, o la canalizan a través de actividades intelectuales, trabajo, hobbies, etc.

La persona asertiva tiene una tendencia activa, analítica y creadora; permanentemente se cuestiona acerca del por qué de las cosas pero sin perder nunca sus ideales y sabiendo que puede modificar la realidad.

Para mantenerse asertivo, lo primero que hay que hacer es vencer el impulso de dar una respuesta inmediata ya que probablemente será inapropiada. Hay que recuperar el equilibrio mental.

En un principio, la asertividad fue concebida como una característica de la personalidad. En esos términos se pensó que algunas personas eran asertivas y otras no. Años más tarde, basados en la observación de que la mayoría de las personas podían ser asertivas en algunas circunstancias y poco o nada en otras, se redefinió el concepto como la expresión de los derechos y sentimientos de las personas.⁴⁰

Características de una persona asertiva

La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere, sin herir a los demás. (Es empática). Es capaz de comunicarse se caracteriza por ser directa, abierta, franca y apropiada.

Según Hernández (2003, 6) *"Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día"*.⁴¹

Proactividad es un término acuñado por Viktor Frankl, un neurólogo y psiquiatra austriaco que sobrevivió a los campos de concentración nazis, en su libro *Man's Search for Meaning (El hombre en busca de sentido, 1946)*.

"Hábito de la proactividad nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino".⁴²

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar acerca de la proactividad. Para muchos/as, es la capacidad de liderar su propio camino hacia el éxito, para otros/as involucra además asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan.

La Proactividad no es más que tener el reloj adelantado, es desarrollar la capacidad de prever situaciones antes de que éstas ocurran, y en consecuencia, definir estrategias que permitan a la empresa aprovechar oportunidades o salir a flote en situaciones de crisis.⁴³

La Proactividad es saber lo que uno quiere es cuestión de proactividad, es decir de vivir el hábito de ser proactivo, o de ser responsable de los propios actos.

Proactividad, *hacer que las cosas sucedan*.

⁴⁰ Depaoli Romero, Martha. *La Asertividad*.

⁴¹ Cardona, José Alberto. *La asertividad en el trabajo*. Universidad de El Salvador, 18 de Abril del 2006. © Monografias.com S.A. narutobleach_sharingan@yahoo.com

⁴² R. Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Plural, 1989.

⁴³ Herrera Soto, Valkiria. Proactividad empresarial, o lo valioso de tener el reloj adelantado Revista Digital mercadeo.com neoeediciones JP&A # 56. ©mercadeo.com walkiria@verizon.net.do

“La Proactividad involucra además asertividad, es decir, identificar alternativas y oportunidades que resulten tanto atractivas como factibles, donde deberán concentrarse los mayores recursos y esfuerzos”.⁴⁴

Por lo tanto ser proactivo: supone valentía, puesto que el arrojo de implantar cambios envuelve riesgos que la organización debe estar preparada para asumir y enfrentar, si quiere establecer una permanencia.

Involucrar a los(as) empleados(as) es la garantía de que las acciones se ejecuten. La proactividad tiene un componente vital que es la sinergia. El trabajo en equipo facilita el logro de los objetivos. Motivar a los(as) empleados(as) y hacerlos(as) partícipes de una actitud proactiva sin duda propiciará mejores ideas y un ambiente laboral más productivo.

Sin duda alguna, la proactividad es la actitud acertada para establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

Las personas reactivas:

- Se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social... Sólo se sienten bien si su entorno está bien.
- Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación; en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

Las personas proactivas:

- Se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados: pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos.
- Centran sus esfuerzos en el círculo de influencia: se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia.

¿Qué no es la proactividad?

La Proactividad no tiene nada que ver con el activismo o la hiperactividad. Ser proactivo no significa actuar de prisa, de forma caótica y desorganizada, dejándose llevar por los impulsos del momento.

⁴⁴ (Ibíd.)

Las personas que tienen el hábito de la proactividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos tópicos, sino todo lo contrario: se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia.

¿Cómo actúa la persona proactiva?

La persona proactiva es aquella que toma el liderazgo de su propia vida, genera acciones y elige sus propias respuestas a situaciones y circunstancias particulares. Sus principales cualidades son la tenacidad y la determinación.

La persona proactiva:

- Conoce sus fortalezas y sus debilidades
- Gestiona positivamente sus emociones y su actitud
- Manifiesta sus opiniones de forma asertiva
- Confía en sí misma y le gusta asumir retos
- Toma la iniciativa y emprende la acción
- Actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas
- Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre
- Transforma los problemas en oportunidades
- Es perseverante; no abandona a la primera de cambio
- Está dispuesta a cambiar el rumbo de la acción hasta alcanzar los resultados que desea
- Asume sus fracasos y los considera como oportunidades de aprendizaje
- Genera nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades
- Es inconformista, desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios

2.3.4 La Empatía y La Confianza

La Empatía es la capacidad personal para constituir relaciones positivas, rápidas, auténticas y con gran facilidad poder colocarse en la situación del otro, sintonizando con sus sentimientos, de modo que es posible entender emocionalmente a la persona.

Tener la cualidad de relacionarse, positiva y productivamente con otros. Quien desarrolla su capacidad de empatía, puede no necesitar que los demás comuniquen verbalmente sus sentimientos; puede darse cuenta por el tono de voz, expresión del rostro, ademanes, postura corporal o mirada, su sentir y momento personal.

En una relación entre dos o más personas, hay un factor que es muy importante para que ésta funcione, la confianza. Sin ella es difícil mantener una buena relación ya que es la base para lograrlo. Una persona que genera confianza, es una persona en la que la gente cree y debe estar dispuesta a responder todas las consultas que se le hagan. Se debe tener en cuenta que la confianza tiene un componente personal: la confianza en sí mismo. Basado en ella, es posible asumir y enfrentarse a los retos con la certeza de poder cumplirlos.

La Empatía (del vocablo griego antiguo *εμπάθεια*, formado *εν*, 'en el interior de', y *πάθος*, 'sufrimiento, lo que se sufre'), llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que un individuo diferente puede sentir.

En 1983, Howard Gardner propuso la teoría de las inteligencias múltiples.

En contraste con la norma habida cuenta de la inteligencia como una entidad única, mensurable, Gardner sostiene que los seres humanos poseen un número de las habilidades cognitivas relativamente autónomo denominado las inteligencias múltiples.

La Empatía es de vital importancia para la comunicación. Muchas personas confunden empatía con simpatía, pero la empatía es mucho más que eso.

La Empatía se puede definir como "la capacidad o proceso de penetrar profundamente, a través de la imaginación, dentro de los sentimientos y motivos del otro" En un sentido menos académico, implica ponerse "en los zapatos, o en la piel del otro".

La Empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo.

Uno de los elementos clave que forma la inteligencia emocional, es la empatía, la cual pertenece al dominio interpersonal. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de empatía? La empatía no es otra cosa que "la habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

Mahatma Gandhi sostenía lo siguiente “las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”; en coherencia con ello, él decidió no proceder con violencia en su propósito por lograr la independencia de su país, y contra todo pronóstico la “resistencia pacífica” que propulsó fue el arma decisiva en la consecución de la ansiada liberación de su patria, la India.⁴⁵

Lo opuesto de empatía, en términos de comunicación, es invalidación. Es lo que sucede cuando usted expresa un sentimiento, y la persona a quien le habla contradice o rechaza el mismo. Y cuando se encuentra ansioso, triste, temeroso, o mal en algún modo, el rechazo es muy doloroso.

La Empatía supone un esfuerzo, aquel que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado. Sin embargo, la empatía no es el producto del buen humor con que despertamos, ni del afecto que nos une a las personas. Si esta combinación fuera común, siempre estaríamos disponibles para escuchar a los demás y dejaríamos momentáneamente nuestras ocupaciones, pensamientos y preocupaciones para atender a quienes nos rodean. Por eso la empatía es un valor que se vive habitualmente, totalmente independiente de nuestro estado de ánimo y disposición interior. La empatía como valor y al igual que todos los valores no hace diferencias entre personas, es una actitud propia de la personalidad, siempre abierta y dispuesta a las necesidades de los demás.

La Empatía es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra, también se conoce como inteligencia interpersonal por ser la capacidad cognitiva de sentir, y más comúnmente puedo expresar que la empatía señala la actitud de un sujeto hacia otro.

Pero y ¿como se desarrolla la empatía?

La Empatía se da en todas las personas en mayor o menor grado. No se trata de un don especial con el que nacemos, sino de una cualidad que podemos desarrollar y potenciar. La capacidad para la empatía empieza a desarrollarse en la infancia. Los padres son los que cubren las necesidades afectivas de los hijos y los que les enseñan, no solo a expresar los propios sentimientos, sino también, a descubrir y comprender los de los demás. Si los padres no saben mostrar afecto y comprender lo que sienten y necesitan sus hijos, estos no aprenderán a expresar emociones propias y por consiguiente, no sabrán interpretar y sentir las ajenas. De ahí la importancia de una buena comunicación emocional en la familia desde el principio. La capacidad para la empatía se desarrollará más fácilmente en aquellas personas que han vivido en un ambiente en el que han sido aceptadas y comprendidas, han recibido consuelo cuando lloraban y tenían miedo, han visto como se vivía la preocupación por los demás...⁴⁶

⁴⁵ La página de la vida. Web creada en Diciembre de 2.000. Actualización Semanal. contacto3@proyectopv.org

⁴⁶ © Puleva Salud. Miércoles 27 de Enero de 2010

¿Cuántas veces hemos estado preocupados o angustiados por algo, y nos hemos encontrado con alguien que simplemente con una mirada, con un gesto o una palabra oportuna, ha hecho que nos sintamos mejor? En este caso, la capacidad empática de esta persona es la que ha contribuido a nuestra mejoría. ¿Tenemos nosotros esta capacidad?, ¿Cómo podemos desarrollar este poder?, ¿En qué consiste realmente la empatía?

Las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; por eso poseen normalmente alto reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades antes incluso de que sus acompañantes sean conscientes de ellas y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.

Palabra extraña, ¿verdad? La empatía, según la Real Academia Española, es la *identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro*. Me gusta más la del diccionario VOX, aunque tampoco sea del todo acertada: *Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona*. Me quedo con la explicación más popular y cotidiana: *Ponerse en el lugar del otro*. ¿Pero es esto tan sencillo como parece?

Estrategias para desarrollar la empatía

Es evidente que hay personas que por diversas razones tienen mucha capacidad empática y sin embargo otras, poseen enormes dificultades para entenderse con la gente y ponerse en su lugar. En cualquier caso, conviene saber que las habilidades empáticas se pueden potenciar y desarrollar.

En cuanto a las actitudes que se deben tener para desarrollar la empatía destacan:

- Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios; prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo; no interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en un experto que se dedica a dar consejos en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.
- Habilidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también, nuestra preocupación e interés por ellos.

“Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con el.

Sentir gustos similares a los de las demás personas con las que convivimos.

Empatía es tratar de 'ponerse en los zapatos de la otra persona' sin embargo, esto no se logra en un cien por ciento, lo único que nos queda al final, es seguir intentándolo, con ganas, para lograrlo.

*Es ponerse en el lugar del otro sin perder la propia identidad. La empatía es fundamental en la comunicación humana. La palabra comunicación deriva de COMÚN, lo que tenemos en común. Por lo tanto, empatía es la capacidad de ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en común. Eso depende de uno mismo no del otro. Es la capacidad de conocer tus sentimientos y conocer los sentimientos de los demás. Empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata. Es la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos, tal vez baste un abrazo, un apretón de manos, porque generalmente ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye. La Empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otro y compartir sus sentimientos, normalmente de pena”.*⁴⁷

En conclusión, la empatía es un valor indispensable en todos los aspectos de nuestra vida, sin él, sería muy difícil enriquecer las relaciones interpersonales. En este sentido, quien se preocupa por vivir este valor, cultiva simultáneamente la confianza, amistad, comprensión, generosidad, respeto y comunicación.

Sin embargo, no debemos olvidar que la posmodernidad con su ritmo de vida actual, nos proporciona pocas oportunidades de servir y comprender a los demás, de conocerlos y de tratarlos como es debido. La herramienta necesaria para acercarnos y tornar nuestras relaciones más humanas es el valor de la empatía, pieza fundamental que nos enriquece y nos identifica mejor como seres humanos.

En sociología y psicología social, la **confianza** es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

*La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.*⁴⁸

Laurence Cornu, La confianza en las relaciones pedagógicas

⁴⁷ webmaster@psicopedagogia.com. <http://www.psicopedagogia.com/definición/empatia>

⁴⁸ Fuente: www.wikipedia.com

La Confianza se considera por lo general la base de todas las instituciones, y funciona como correlato y contraste del poder, consistente en la capacidad de influir en la acción ajena para forzarla a ajustarse a las propias expectativas.

Le atribuyen a Confucio el dicho de que *“tres cosas son necesarias para poder gobernar: armas, comida y confianza”*. Si no se pueden tener las tres, se debe abandonar primero las armas y en segundo lugar la comida”. La filósofa Onora O’Neill se refiere a la confianza como un valor *“con elevado capital social”* y define los tiempos presentes como aquellos en que *“la pérdida de confianza se ha convertido en la norma imperante”*. También advierte sobre el riesgo de que un exceso de *“transparencia o accountability”* en las instituciones públicas y privadas pueda generar una cultura de la sospecha, más que de confianza, entre los ciudadanos y los profesionales. Para esta autora la confianza significa: *“no decir mentiras ni engañar”*.⁴⁹

Es por ello que la primera acción para promover confianza pasa por destruir la mentira más que por establecer controles y auditorías.

El concepto de confianza está íntimamente vinculado a tres conceptos relacionados entre sí: honestidad, compromiso y lealtad. Además, la confianza es un sentimiento que implica reciprocidad y respeto mutuo entre las partes. Según Thon y cols., existen tres tipos de confianza: en la competencia técnica, en la competencia interpersonal y en la capacidad de ejercer.

- La competencia técnica se refiere a la posesión de las habilidades y los conocimientos necesarios.
- La confianza interpersonal hace referencia a la capacidad y habilidad de relación, hábito compasivo, comunicación y entendimiento, así como a valores básicos propios de ese encuentro entre personas, como son la confidencialidad, la integridad y la veracidad.
- Un tercer tipo de confianza radica en la capacidad del profesional para actuar respondiendo de la mejor forma posible a las necesidades, en la mejor defensa de sus intereses, dejando aparte otras consideraciones limitantes, como pueden ser los costes de la asistencia proporcionada.⁵⁰

49 J Novell, Albert. *Programa de Modernización y Confianza en los Sistemas Sanitarios*, www.fbjoseplaporte.org/confianza © Webpacientes.org, 2002-2005

50 (Ibíd.)

* Tratar de definir la “confianza” a partir de sus “refranes conductuales” conduce al mismo tipo de círculos viciosos que definir el sentido de una palabra en base a la “conducta” a que apunta. Como postula Goffman (1997), el comportamiento humano comunicativo siempre tiene por objeto no al otro en sí sino su “mente”, que se da por supuesta en cada interacción. No podemos desprendernos de esta intersubjetividad en la ciencia social a riesgo de arrojar el bebé junto con el agua y dejar de lado lo que de “social” puede tener nuestra ciencia.

A pesar de esa división conceptual, la confianza tiende a manifestarse como un concepto global que incluye los tres conceptos citados.

Otros autores hacen referencia a tipos de confianza como son:

- Institucional e Interpersonal, la institucional supone el acontecer del orden social, es predecible y en cierto modo controlable y la interpersonal que conlleva la sinceridad, transparencia y buena fe de nuestros allegados. *
- Interpersonal generalizada y específica, ahondando en la “confianza interpersonal”; el autor menciona que existe la “confianza intragrupos o específica” y la “confianza generalizada o intergrupos”.

En general los tres tipos de confianza pueden apoyarse mutuamente o compensar sus deficiencias o fracasos. **

Ya he citado sobre la Confianza en sí mismo, he de recalcar que es el coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos como una sensación clara de nuestro valor y de nuestra propia capacidad.

Debo reiterar que las personas dotadas de esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia.
- Pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

La Confianza en sí mismo es la posición necesaria de toda actuación dominante porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente seguridad para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente certeza como para asumir el papel de líder.

** Esta sección se apoya en las ideas de Erick Uslaner (Comunicación personal, 2007) y Roy Eidelson (Comunicación personal, 2007).

Para los que carecen de confianza en sí mismos:

- Cada fracaso confirma su sensación de incompetencia.
- Se manifiestan sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad.
- Tienen el temor de parecer completos ineptos.
- Renuncian fácilmente a las propias opiniones y juicios, incluso las buenas ideas, cuando estas se ven cuestionadas.
- Se muestran con indecisión crónica, especialmente bajo presión.
- Se asustan ante el más mínimo riesgo.
- No saben comunicar las ideas útiles.

Un exceso de confianza en sí mismos puede producir:

- Arrogancia (sobre todo si la persona no tiene habilidades).
- Puede ser una manifestación de ausencia de realidad.

Las personas con una adecuada confianza en sí mismos:

- Se muestran eficaces.
- Capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas, a pesar de las posibles críticas en contra.
- Se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores.
- Justifican adecuadamente sus decisiones y acciones, mostrándose firmes ante ellas.
- Te da energías suficientes como para tomar decisiones.
- Tienen el valor de expresarse, de decir lo que realmente opinan.

Tal vez los mejores indicadores de Confianza, son la cantidad de amigos que tenemos, el número de personas que acuden a nuestro negocio y las responsabilidades que nos asignan en el trabajo; cuando esto ocurre, podemos decir que somos Confiables.⁵¹

En Gran Bretaña se recomienda a los funcionarios que están al servicio de la ciudadanía un compromiso con los siete principios determinados por el Comité Nolan: capacidad de asumir el interés público, integridad, objetividad basada en el principio de mérito, responsabilidad, transparencia, honestidad y capacidad de decisión o liderazgo. Todos esos principios están intrínsecamente relacionados con la confianza.⁵²

"Equivocarse, y a pesar de ello, deber otorgar confianza a mi ser interior, esto es el hombre."

Gotfried Benn

2.3.5 La Honestidad y El Profesionalismo

Honestidad, es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

La Honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

La **Honestidad** es una *cualidad de calidad humana* que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

⁵¹ http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/Confianza.htm

⁵² J Novell, Albert. *Programa de Modernización y Confianza en los Sistemas Sanitarios*, www.fbjoseplaporte.org/confianza © Webpacientes.org, 2002-2005

La Honestidad según Confucio

Confucio distinguía diversos niveles de honestidad, un concepto fundamental en su ética:

- En su nivel más superficial. En esta primera versión, la honestidad se logra buscando únicamente el propio beneficio.
- En un nivel más profundo. En este nivel no se persigue ya el propio interés, sino el principio moral de la justicia, basado en la reciprocidad. En este nivel uno es honesto acerca de sus propias obligaciones y deberes, incluso cuando no hay nadie que los juzgue o que se vea inmediatamente afectado.
- El nivel más profundo de honestidad. La moral de Confucio se basa en la empatía y la comprensión de los demás, lo que requiere una autocomprensión previa, de la que nacen las normas morales, más que de un código ético previo.

En parte debido a una comprensión incompleta de estas nociones más profundas de honestidad en Occidente, es común en determinadas culturas de Asia denominar "bárbaros" a aquellos que no las conocen y las cumplen. Pese a que en ocasiones ciertas culturas asiáticas implican unos niveles de ambigüedad y paciencia casi intolerables para un occidental, esto se debe a un intento de salvaguardar la honestidad por encima de todo. Desde su punto de vista, dar una respuesta positiva o negativa a una pregunta sobre la cual no se dispone de suficiente información sería tan deshonesto como mentir. Así pues, forzar al interlocutor a comprometerse con una respuesta sobre la que honestamente tiene dudas es un comportamiento considerado poco cortés en la tradición asiática.

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La Honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

Lo que no es la honestidad:

- No es la simple honradez que lleva a la persona a respetar la distribución de los bienes materiales. La honradez es sólo una consecuencia particular de ser honestos y justos.
- No es el mero reconocimiento de las emociones "así me siento" o "es lo que verdaderamente siento". Ser honesto, además implica el análisis de qué tan reales (verdaderos) son nuestros sentimientos y decidimos a ordenarlos buscando el bien de los demás y el propio.
- No es la desordenada apertura de la propia intimidad en aras de "no esconder quien realmente somos", implicará la verdadera sinceridad, con las personas adecuadas y en los momentos correctos.
- No es la actitud cínica e impúdica por la que se habla de cualquier cosa con cualquiera... la franqueza tiene como prioridad el reconocimiento de la verdad y no el desorden.

Hay que tomar la honestidad en serio, estar conscientes de cómo nos afecta cualquier falta de honestidad por pequeña que sea... Hay que reconocer que es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad y la auténtica vida comunitaria. Ser deshonesto es ser falso, injusto, impostado, ficticio. La deshonestidad no respeta a la persona en sí misma y busca la sombra, el encubrimiento: es una disposición a vivir en la oscuridad. La honestidad, en cambio, tiñe la vida de confianza, sinceridad y apertura, y expresa la disposición de vivir a la luz, la luz de la verdad.

La Honestidad es de suma importancia. Toda actividad social, toda empresa humana que requiera una acción concertada, se cierra cuando la gente no es franca. La honestidad no consiste sólo en la franqueza, la capacidad de decir la verdad, sino en la honestidad del trabajo honesto por una paga honesta.

Se debe reconocer que la honestidad es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad, para la auténtica vida comunitaria. Pero se debe tomar en serio por sí misma, no "como la política más conveniente".

Para ser Honesto hace falta ser sinceros en todo lo que decimos; fieles a las promesas hechas en el matrimonio, en la empresa o negocio en el que trabajamos y con las personas que participan de la misma labor, en la convivencia diaria podemos vivir la honestidad con los demás, no causando daño a la opinión que en general se tiene de ellas, lo cual se puede dar cuando les atribuimos defectos que no tienen o juzgando con ligereza su actuar, si queremos ser Honestos, debemos empezar por enfrentar con valor nuestros defectos.

Con toda seguridad, una de las cualidades que más buscamos y exigimos de las personas es la honestidad. Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas. No debemos olvidar que, los valores deben primero vivirse personalmente, antes de exigir que los demás cumplan con nuestras expectativas.

Recordemos que el valor de la honestidad:

Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quién lo que le es debido.

Profesionalismo

¿Cuál es el significado que se le asigna al concepto de profesionalismo hoy? ¿Cómo se explica el auge del profesionalismo en nuestros días?

Las variadas interpretaciones del concepto de profesionalismo, en la literatura de las ciencias sociales, pueden agruparse con fines analíticos en dos grandes categorías: como sistema normativo de valores, por una parte, y como ideología de control, por otra. La diferencia más radical entre ambas, es que mientras el profesionalismo, como sistema de valores, se muestra optimista frente a una contribución positiva del concepto a la mantención de un orden social regulado, el profesionalismo como ideología, destaca su carácter de sistema hegemónico de principios y como medio de control de la conducta profesional.⁵³

El profesionalismo no es fácil de definir. Hoy en día, el término ha ido más allá de las profesiones liberales y a menudo sirve para describir el modo en que cualquier individuo desempeña sus funciones.

Desde hace mucho tiempo, han existido intentos por analizar el sentido y las funciones del profesionalismo, para la estabilidad y equilibrio de los sistemas sociales. Durkheim planteó, hace casi un siglo, el profesionalismo como una suerte de comunidad moral, basada en la pertenencia ocupacional.

53 Horwitz Campos, Nina. El sentido social del profesionalismo médico. Rev. méd. Chile [online]. 2006, vol.134, n.4 [citado 2010-02-08], pp. 520-524 . Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872006000400017&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0034-9887. doi: 10.4067/S0034-98872006000400017.
Formato Documento Electrónico (ISO)

Sin embargo, el profesionalismo se usa para distinguir una profesión de un oficio u ocupación por medio de características tales como requerimientos educativos y habilitantes avanzados, regulación por parte del gobierno o por la profesión misma, y un compromiso establecido con el servicio público para el cual la remuneración financiera es incidental. (Susan Daicof, Lawyer Know Thyself) ⁵⁴

Profesionalismo

Se entiende como profesión al empleo o trabajo que ejerce una persona y que suele requerir estudios teóricos. También es el conjunto de intereses de la colectividad de personas que ejercen un mismo oficio. Se entiende también como profesión, a la acción y efecto de profesar, entendiéndose como profesar, el ejercer un arte o ciencia, o enseñarlo.

En ese sentido, el profesionalismo, debe estar íntimamente ligado a los estudios teóricos del profesional y a los intereses comunes del grupo de profesionales, siendo éstos las personas que ejercen un arte o ciencia, o lo enseñan, y es la vez un empleo o trabajo. Según Greenwood, citado en La Ingeniería Ética de H. Gallegos (Año 1999, 49), algunos de los atributos de una profesión son:

- Ser de importancia vital para la sociedad, por satisfacer necesidades indispensables;
- Actuar en un elevado plano intelectual;
- Poseer destrezas sofisticadas, no rutinarias ni estandarizables ni mecanizables;
- Ser independiente y autónomo;
- Desempeñarse con juicio;
- Actuar en el marco de la discreción y la confidencialidad.

Cabe resaltar que un profesional debe estar permanentemente actualizando sus conocimientos; además, debe analizar cuales son sus debilidades y fortalezas, para poder saber cuales son las áreas de mejora que debe reforzar y cuales son las oportunidades que puede aprovechar. Esto es básico para el ejercicio del profesional y debe estar inherente en el profesionalismo. ⁵⁵

⁵⁴ Sena, Anthony. Hans-Jurgen, Hellwig. Russell, millar. Ramon, Mullerat. *PROFESIONALISMO vs. COMERCIALISMO ¿QUIEREN LOS ABOGADOS SEGUIR SIENDO UNA PROFESIÓN?* * Ponencia base discutida en el seno del Consejo de la International Bar Association (IBA) durante la sesión celebrada en Versalles, Francia en el año 2000. Traducción del inglés de María Muniz Stirling. Publicada en Tribuna del Abogado n° 120.

⁵⁵ Marvin Melgar Ceballos Ficha Técnica 3 *EL FACTOR HUMANO Y EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS*. Enero, 2006. "Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva -EPOE-"

Profesionalismo es la conducta, propósitos y cualidades que caracterizan a una profesión o a una persona profesional. Con frecuencia, la base de una profesión se expresa en un determinado código moral.

Algunos autores más, menciona que el principio del profesionalismo es el conjunto de elementos que mandan al personal a conducirse y desarrollar sus labores de acuerdo a la legislación apropiada, las costumbres y practicas sanas y propias de la organización o la dependencia.

Sólo cuando cada uno desempeñe su trabajo con auténtico profesionalismo, disciplina y ética laboral, la sociedad en su conjunto podrá dar sus primeros pasos hacia un camino de superación y mejora continua.

2.4 La Motivación

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento.

Motivación, voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación es considerada como el motor para la acción. Se caracteriza por poner a la persona en predisposición para actuar, hacer algo. La motivación es un estado que provee energía al organismo para realizar una acción y se logre alcanzar la meta trazada.

“Proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad”.

*“Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”.*⁵⁶

Dimensiones de la Motivación

- *Realización personal.*
- *Reconocimiento a la aportación.*
- *Responsabilidad.*
- *Adecuación de las condiciones de trabajo.*

⁵⁶ Dra. Nidia Márquez Morales. McS. *Motivación* Profesora Auxiliar: Facultad Ciencias Médicas Finlay Albarran. ISCM-Habana nidita@infomed.sld.cu Trabajo publicado en www.ilustrados.com

Figura 5

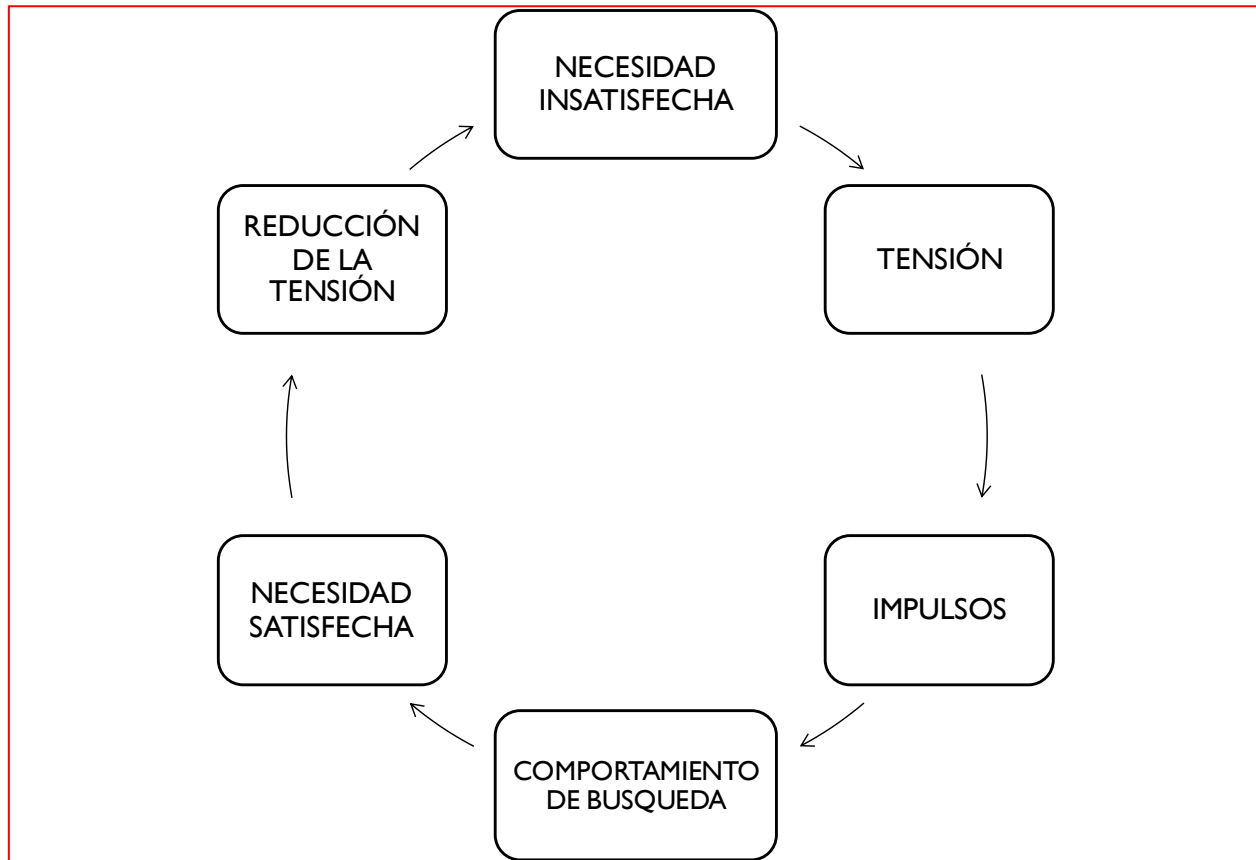
Proceso de la Motivación *



* Fuente: www.slideshare.net/ADMINHOTELESJOVITA/motivacion-empresarial

Figura 6

PROCESO GENÉRICO DE LA MOTIVACIÓN *



* Fuente: www.slideshare.net/ADMINHOTELESJOVITA/motivacion-empresarial

Teoría de la motivación

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ⁵⁷

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." ⁵⁸

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ⁵⁹

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

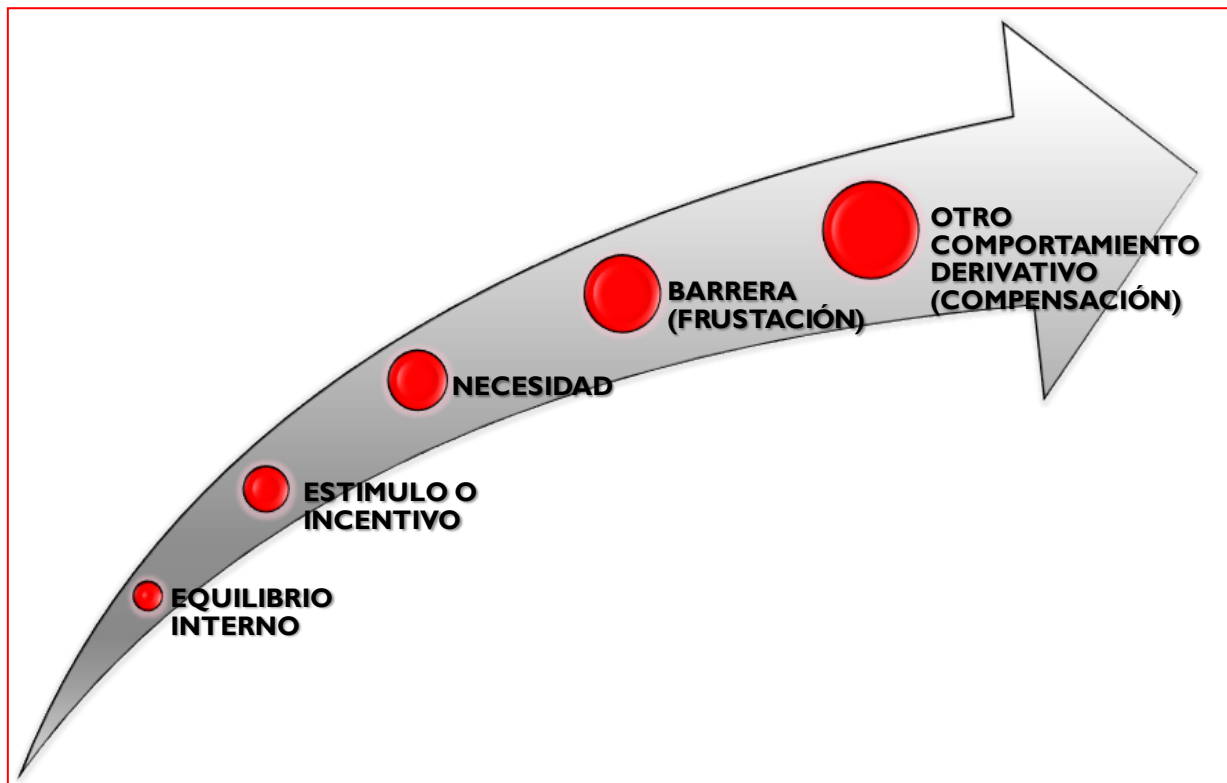
⁵⁷ Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

⁵⁸ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

⁵⁹ Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Figura 7

El ciclo motivacional cuando hay frustración o compensación *



* Fuente: www.slideshare.net/ADMINHOTELESJOVITA/motivacion-empresarial

Figura 8

Jerarquía Motivacional de Abraham Maslow *



* Fuente: López, Carlos. *La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow*. Teoría y Pensamiento Administrativo GestioPolis.com © 2008

De acuerdo con la estructura, las necesidades identificadas por Maslow son:

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...
- **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. ⁶⁰

⁶⁰ López, Carlos. *La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow*. Teoría y Pensamiento Administrativo GestioPolis.com © 2008

Tipos de Motivación

1 La Motivación intrínseca, corresponde a la satisfacción que siente el sujeto y es producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, cuenta con dos aspectos:

Un aspecto subjetivo (gustos, vocación,....)

Un aspecto objetivo (calidad de la tarea en si....)

2 La Motivación extrínseca, que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Aquí importa el sistema de incentivos (premios y castigos).

3 La Motivación trascendente, explica la motivación que se obtiene por el beneficio que obtiene un tercero. El destino de los demás no nos es indiferente.

Algunos autores refieren que existen ocho reglas para la motivación:

- Motivarse a si mismo.
- Seleccionar gente motivada.
- Tratar cada persona como un individuo.
- Fijar metas realistas y desafiantes.
- Recordar que el progreso motiva.
- Crear un ambiente de motivación.
- Recompensas justas.
- Manifestar reconocimiento.

En tanto Maslow, habla de Autorrealización: y menciona 8 conductas que conducen a la autorrealización:

Primera: Autorrealización significa experimentar plena, vivida y personalmente, una total concentración y abstracción. Significa experimentar sin la autoconciencia del adolescente.

Segunda: Es la vida como un proceso de constante elección una tras otra. En cada punto hay la posibilidad de hacer una elección hacia el progreso o una elección regresiva. La autorrealización es un proceso progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

Tercera: Habla acerca de la autorrealización implica que existe un YO por realizar. El ser humano no es una tabla rasa ni una masa de barro o plastilina. Existe un YO, y lo que en ocasiones lo ha llamado “escuchar las voces de impulso” que significa permitir la salida de ese YO.

Cuarta: Ante la duda, ser honesto, en lugar de no serlo. Incluye la frase “ante la duda”, para que no haya necesidad de discutir demasiado acerca de la diplomacia. Con frecuencia, cuando estamos ante la duda, no somos sinceros.

Quinta: Hasta ahora hemos hablado de la experiencia sin la autoconciencia de tomar la alternativa del desarrollo en lugar de la del temor, de oír las voces del impulso, de ser sinceros y tomar responsabilidades. Todos estos son pasos hacia la autorrealización y todos garantizan elecciones para una vida mejor.

Sexta: La autorrealización no sólo es un estado final, sino también un proceso de realización de las propias potencialidades en cualquier momento y en cualquier grado.

Séptima: Las experiencias cumbre son momentos pasajeros de autorrealización. Son momentos de éxtasis que no pueden comprarse, no pueden garantizarse e incluso no pueden buscarse. Desbaratar una ilusión, deshacerse de una idea falsa, saber que es aquello para lo que uno no es bueno, averiguar cuales son nuestras potencialidades, todo esto forma parte del descubrimiento de lo que uno realmente es. Casi todos tenemos experiencias cumbres, pero no todos lo sabemos.

Octava: Descubrir quien es uno, qué es, qué le gusta, qué le disgusta, qué es bueno y malo para uno, hacia donde se dirige y cuál es su misión –abrirse a uno mismo– significa la revelación de la psicopatología. Significa identificar las defensas se edifican contra algo desagradable.⁶¹

La Motivación en el trabajo

Podríamos definirla: “Es el conjunto de propósitos, necesidades e intereses que mueven a la persona a actuar, un generador de energía por el cual la gente dirige sus acciones hacia una meta, un proceso dinámico que estimula la acción hacia la satisfacción de una necesidad, una fuerza que ayuda a querer y a llevar a cabo una acción, así como un motor necesita de energía para moverse, el ser humano necesita motivos para moverse, actuar y conducirse”.⁶²

La Motivación se entiende también como al “Disposición o energía interna que orienta el comportamiento o conducta de un individuo o grupo en una dirección”.⁶³

⁶¹ apuntes.rincondelvago.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow.html

⁶² Módulo Autoestima, confianza y motivación. Página Web del Instituto Zacatecano de Educación Adultos.

⁶³ Bravo Ramírez, Alicia. Aspectos Psicosociales y Humanos en las Organizaciones. Diplomado de Desarrollo de Habilidades Directivas. Modulo IV SNTISSSTE. México D.F 2006.

Verdaderas fuentes de Motivación en el trabajo

- *Relaciones interpersonales.*
- *Oportunidades para demostrar una capacidad de contribución.*
- *Proyectos que impliquen retos.*
- *Desarrollo personal.*

Se puede aumentar la motivación mejorando la calidad de vida laboral con relación a:

Logística, Entorno físico, Entorno humano y Resultados

La Motivación en las organizaciones, sirve para hacer diagnóstico y se distinguen:

La atracción de la tarea que desempeña la persona.

Las condiciones de la organización que rodean la tarea.

La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.

Otras teorías sobre la motivación basadas en factores Biológicos, Psicológicos y Sociales son por ejemplo:

La teoría de David Mc. Clelland, la cual afirma que las personas se motivan principalmente por tres factores a saber: Necesidad de realización, Necesidad de poder y Necesidad de filiación.

La teoría de Víctor E. Frankl, cuyo fundamento es que la vida debe tener un sentido.

Por tanto la motivación ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas. No es posible tener buenos resultados en algo si no se cuenta con personas satisfechas.

Pero es necesario mencionar en este momento que también existen causas de Desmotivación:

- Pobre planeación y comunicación.
- Explicaciones inadecuadas.
- Reglas y regulaciones confusas.
- Precisiones no razonables.
- Trabajo excesivo.
- Personal no cooperativo.
- Carga laboral que afecte la calidad del trabajo.
- Planificación de plantilla insuficiente.
- Realización de tareas ajenas.
- Trabajar bajo la supervisión de directivos no calificados.

2.5 El Liderazgo

Si nos hiciésemos la pregunta ¿qué se entiende por líder?, fluyen muchas respuestas tales como, persona simpática, carismática, comprometida, confiable, arriesgada, sociable, creíble, segura, con conocimiento de un determinado tema, y otros adjetivos más. Entonces podríamos definir al líder como **"aquella persona a quien seguiríamos a un lugar al que no iríamos solos". Definición que muestra la importancia de la confianza y la credibilidad en el líder: confío y creo en él.**⁶⁴

El Liderazgo es un tema decisivo hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más profesionales, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo"

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **Liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las **"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"**.

Otras definiciones son:

"El Liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

La habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros, tanto por medio de la demostración de tareas específicas como mediante la propia conducta.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"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".

⁶⁴ Marvin Melgar Ceballos Ficha Técnica 3 *EL FACTOR HUMANO Y EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS*. Enero, 2006. "Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva -EPOE-"

De tales definiciones surgen dos campos fundamentales de liderazgo:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada antes contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

El liderazgo se ejerce tanto interna como externamente con cuatro ejes rectores: ⁶⁵

- 1.- Quiere mi bien.
- 2.- Es capaz de conseguirlo.
- 3.- Eso que propone vale la pena.
- 4.- Él mismo se involucra de modo total.

El Líder al igual que todo ser humano, es único y singular, puede ser hombre o mujer, flaco ó no alto o bajo, bien parecido o no, símbolo de unidad moral, con humildad para entender los logros, apertura para escuchar, que mediante una combinación equilibrada de trabajo, reflexión, humor, innovación, confianza en si mismo, deseos de cambiar actitudes, en todos los roles de la vida que permite la realización plena de las personas y disfrutan de ellos, poseer una gran visión, ser transformador, carismático, convencidos de que la grandeza radica en hacer grandes a otros. ⁶⁶

⁶⁵ Shturman & Monge, Coparmex. Conferencia, marzo 2007.

⁶⁶ Mesta Delgado, Rosío del Pilar. *¿EXISTE LIDERAZGO EN ENFERMERÍA?* UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROBEJO. mestadel2002@yahoo.es rmesta@usat.edu.pe 3 mayo 2005

De modo que podemos afirmar que en el proceso del liderazgo, las personas se pueden dividir en tres grupos:

- Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

En este proceso de liderazgo todo ser humano debe hacer uso de los dos Hemisferios:

Izquierdo, parte lógica, racional y ejecutiva.

Derecho, parte soñadora, creativa, imaginativa, rica en emociones, como fantasía, curiosidad e innovación.

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

Por lo tanto podemos asegurar que un líder es:

Persona que constituye el foco de atención y de las conductas del equipo.

Miembro del equipo que es capaz de conducirlo a sus objetivos.

Persona que realiza conductas de liderazgo y es elegido por los demás miembros del equipo.

Persona que ejerce influencia sobre la personalidad del grupo y es capaz de cambiarla.

“El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder”.⁶⁷

⁶⁷ Quijano Ponce de León, Andrés. *LIDERAZGO*. Universidad del Rosario Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios BOGOTÁ D.C. 2003

Luego entonces tenemos que reconocer que para desarrollar el liderazgo, sólo depende de las actitudes de comportamiento fijada en las mentes; y para ello es necesaria la formación integral de las personas LÍDERES, con visión, misión, calidad para el desarrollo humano sostenido y armónico de la sociedad.

- El Liderazgo no está en los recursos sino en los seres humanos.
- La calidad de nuestras vidas depende de la calidad de nuestros líderes.
- El líder se hace, el liderazgo se aprende.
- El líder tiene la obligación de ser solidario y armonizar el trabajo en equipo.
- Su responsabilidad está en el poder de su imaginación y su convocatoria.
- Se revela contra la mediocridad, luchando contra el abuso e injusticia.
- Humilde para el éxito y generosa para compartirlo.
- Convertirse así mismo y ser el creador de su propia vida.
- Los líderes deben ser diseñadores, servidores y maestros.

Es por ello que el líder debe estar centrado en principios, esforzándose por mantener y cumplir sus compromisos. Las personas admiran y tienden a seguir a quienes muestran integridad y son capaces de mantenerse fieles a sus valores y principios fundamentales.

Cabe hacer un señalamiento, mencionando que para algunos "administración" y "liderazgo" son sinónimos sin embargo se debe distinguir entre liderazgo y administración ya que el liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz.

También puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

El liderazgo como función dentro de una organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".⁶⁸

68 www.RRPPnet. Liderazgo. Portal de Relaciones Públicas, Sección Artículos RRPPnet es una publicación web. Registro de la propiedad intelectual en trámite.

2.6 Las Negociaciones

La Negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.

“En un proceso en el cual, dos o más partes o actores pretenden o intentan alcanzar una decisión conjunta en materias de interés común, respecto de las cuales están o podrían estar en conflicto o desacuerdo”⁶⁹

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca **eliminar esas diferencias**, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

La Negociación es el proceso de llegar a un acuerdo con los involucrados de un proyecto con relación a aspectos inherentes a él. Es un proceso decisivo y una de las habilidades necesarias para el logro del éxito de un proyecto. Los encargados de los proyectos realizan negociaciones con los clientes, contratistas, proveedores, otros encargados, profesionales y miembros del equipo, acerca de temas tales como las necesidades del cliente, el diseño, el presupuesto, la ejecución, las responsabilidades de cada uno u otros temas técnicos, administrativos o de gestión.

En un proceso de Negociación es importante identificar los objetivos, para ello debe contarse con una estrategia enfocada en los intereses de las partes, abordando los problemas difíciles y tratando de obtener planteamientos que generen un beneficio equitativo. Asimismo, uno debe tomar medidas para la negociación y aprender de cada negociación efectuada; es necesario desarrollar habilidades para el manejo de los aspectos culturales, tales como las creencias, la religión, el lenguaje, la educación o la política, ya que estos influyen en la estrategia de la negociación.

En una Negociación para la satisfacción mutua, es decir en el estilo de resolución conjunta de problemas, debemos:

- Exponer con moderación y admitir que es posible estar equivocado;
- Tratar de ver el problema desde el punto de vista de la otra parte, escuchando con empatía y evitando términos absolutos en las respuestas; y,
- Armonizar o reconciliar necesidades.⁷⁰

⁶⁹ Fuente: “ Legal Negotiation, Theory and Applications”. Donald G. Guifford, West.

⁷⁰ Marvin Melgar Ceballos Ficha Técnica 3 *EL FACTOR HUMANO Y EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS*. Enero, 2006. “Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva -EPOE-”

Tipos de Negociación ^{Nota}

La Negociación es una actividad muy diferenciada.

Sus diferentes elementos: actores, diferencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva.

Negociación integrativa.

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- 1.- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- 2.- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- 3.- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- 4.- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- 5.- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

La Negociación distributiva.

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

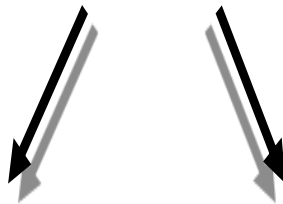
Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Se debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

Figura 9

Estilos de Negociación *

Cada negociación es diferente



La negociación inmediata

- Busca llegar con rapidez a un acuerdo.
- No establece relación personal con la otra parte

La negociación progresiva

- Busca una aproximación gradual.
- Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar en la negociación

* Fuente: Lupion, Martín. *La Negociación*. <http://www.slideshare.net/mlupionar/negociacion-1840722>

Cada Negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de Negociación, pues no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

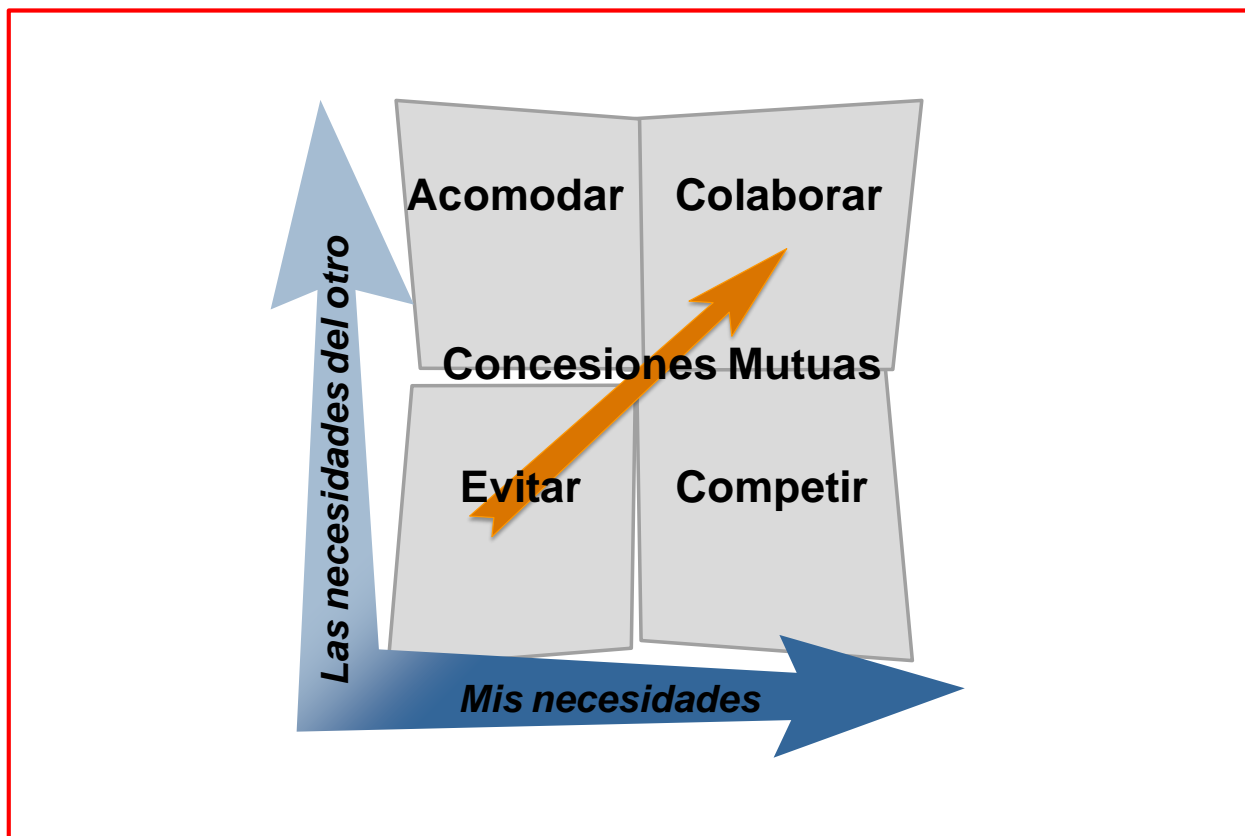
No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de Negociación según Martín Lupion:

La Negociación inmediata y La Negociación progresiva

Es decir a algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Figura 10

Estilos de Negociación *



* Fuente: Ruiz Pincetti, Francisco. Gimenez, Goyo. *TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN*. Escuela Sindical, Facultad Derecho Universidad de Chile. Santiago, Septiembre 2004.

Técnicas de Negociación.

Según una definición informal, negociar es el hecho de Tratar ciertos asuntos para lograr mejores Resultados. La Pregunta inmediata es: ¿Para Quién? Si la respuesta es tan obvia como la pregunta: Obtener los mejores resultados para ambas partes.

Debemos recordar que al negociar, se debe estar preparado para ceder en algunos puntos frente a las reclamaciones de la otra parte. Si fijamos nuestras posiciones antes de empezar la negociación, esta será un fracaso.

Debemos identificar las concesiones que estamos dispuestos a ofrecer dentro de cada una de las variables que intervienen.

Lo primero que se debe tener en cuenta es si la negociación se realiza basándose en posiciones o intereses. Por lo general, cuando la negociación se centra en un proceso de regateo sobre la base de posiciones, los negociadores se aferran tanto a ellas que es difícil que lleguen a un acuerdo. Una alternativa a esta opción es la propuesta por el proyecto de la Universidad de Harvard que consiste en resolver los problemas de acuerdo a sus méritos.

- Modelo de negociación colaborativa.
- Centrado en los principios y no en las posiciones.
- Se preocupa de mantener y/o mejorar la relación entre las partes.
- Basado en la aplicación de siete elementos.
- Concibe la negociación como un proceso dinámico.

Elementos del modelo de negociación basado en principios

- Alternativas:
- Intereses
- Opciones
- Legitimidad
- Compromisos
- Comunicación
- Relación

Figura 11

Proyecto de la Universidad de Harvard *



* Fuente: Ruiz Pincetti, Francisco. Gimenez, Goyo. *TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN*. Escuela Sindical, Facultad Derecho Universidad de Chile. Santiago, Septiembre 2004.

Son muchas las características que definen al buen negociador

Le gusta negociar.
Entusiasta.
Gran comunicador.
Persuasivo.
Muy observador.
Psicólogo.
Sociable.
Respetuoso.
Honesto.
Profesional: Detesta la improvisación y es meticuloso
Firme, sólido: En la negociación no se puede ser blando
Autoconfianza.
Ágil.
Resolutivo.
Acepta el riesgo.
Paciente.
Creativo.

Consejos para Negociar

En el libro La fuerza de la Persuasión, Forrest H. Patton nos ofrece algunas tácticas para negociar:

- **Si la negociación se estanca, cambiar de sitio**

Busque una excusa para cambiar de ubicación (por ejemplo, pedir a la otra parte que le acompañe a la máquina del café) de esta forma puede romperse un escenario hostil.

- **Táctica del asombro**

Prueba a exagerar una reacción ante una propuesta. Por ejemplo, ante el precio que le propone un vendedor, puede exclamar "**¿Qué? ¡Vamos, hombre!**" Esto provoca una bajada súbita de expectativas de la otra parte que se suele traducir en una ventaja para usted.

- **Utilice Documentos Impresos**

Es fascinante como un documento puede dar legitimidad a sus peticiones. Tendemos a creer lo que vemos escrito con más ímpetu que lo que escuchamos. De esta forma una hoja con una tarifa, parece que certifica que esos son los precios y poco pueden moverse. Sin embargo escuchar el mismo precio al vendedor, nos puede hacer pensar que podemos regatear un tanto por ciento.

- **Empezar por un extremo**

El punto de partida siempre debe de estar alejado de la situación que deseamos alcanzar. Esto permite realizar concesiones sucesivas permitiendo un ambiente que provoque cesiones recíprocas que beneficien a ambas partes.

- **Dar tiempo**

Los seres humanos nos resistimos al cambio. Dar unas horas o días de plazo permite reducir la resistencia para aceptar ciertas condiciones que han provocado rechazo en la otra parte.

- **Desglosar nuestra oferta**

Si se trata de la venta de un producto o servicio, es bueno desglosar a bajo nivel para justificar el precio o las contraprestaciones solicitadas. No es lo mismo decir "Un Ordenador" que "Un ordenador, con el monitor de 17 pulgadas, teclado y ratón inalámbrico, tarjeta de red, altavoces, modem, unidad grabadora de dvd, sistema operativo instalado y 10 aplicaciones imprescindibles"

- **Utilizar el silencio**

Un largo silencio controlado por nosotros ante una propuesta u objeción de la otra parte, suele provocar una segunda respuesta, generalmente más sincera o aclaradora.

- **Apelar a la autoridad limitada**

Si estamos acorralados y queremos ganar tiempo o forzar que la negociación se centre en otros aspectos, podemos recurrir a afirmar que no tenemos autoridad para conceder lo que pide. "**Las normas de la compañía me impiden dar más de 2 años de garantía, pero podemos...**"

- **Retirarse**

Una técnica muy usada en las negociaciones es la retirada ante la negativa de conceder lo solicitado. "**Si esa es su última palabra, me temo que debemos dejarlo aquí...**". Esto generalmente fuerza a una nueva concesión. Existe el riesgo que nos deje marchar, aunque siempre se puede reintentar reestablecer las conversaciones pasado un tiempo.⁷¹

La mayor parte de nuestra relación con los demás se basa en la negociación, aunque no seamos conscientes de ello. Negociamos con nuestra pareja cuando planificamos el fin de semana. Tu hijo negocia contigo cuando te pide que le dejes ver un poquito más la televisión,... Conocer las *Técnicas para negociar* nos proporcionará recursos para mejora el resultado de nuestras negociaciones formales o informales.

⁷¹ <http://www.gueb.org/comunicacion/tecnicas-de-negociacion>. Artículo publicado 19 julio 2005.

2.7 El Trabajo en Equipo

Hoy día se habla mucho de trabajo en equipo, se dice por ejemplo, que los equipos de fútbol son un claro ejemplo de trabajo en equipo, que los miembros de un gobierno son un equipo, que las asociaciones y organizaciones no gubernamentales trabajan en equipo, que en los negocios y en la industria no se puede sobrevivir sin trabajo en equipo. Nadie discute ya que el trabajo en equipo constituye una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante. De hecho, en los últimos veinte años del siglo XX, las organizaciones se han caracterizado por impulsar con fuerza el trabajo en equipo.⁷²

El principio del trabajo en equipo es desempeñar un trabajo individual bajo un fin común.

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

El hombre participa en actividades con otras personas o grupos de personas, siendo su primera participación con su grupo familiar, para luego conformar otros grupos para jugar, aprender, trabajar; desde su nacimiento se encuentra integrado a un sistema de coexistencia, bien sea por lazos familiares, culturales, religiosos, sociales, políticos u otros.

Sin embargo, es muy común confundir a un grupo con un equipo, por lo que es necesario hacer notar la diferencia entre ambos: un grupo es un conjunto de personas que tienen características comunes y se reúnen para interactuar entre ellas; mientras que un equipo es un grupo en el cual las personas tienen habilidades complementarias, están comprometidas con un objetivo en común, con metas claramente definidas y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten responsables.

Algo importante de un equipo es la similitud, es decir que el logro del equipo es mayor que la suma del logro de los esfuerzos individuales ya que se valoran las diferencias y se aprecia la diversidad. Asimismo, es necesario que existan normas, que vienen a ser el conjunto de reglas de conducta acordadas inicialmente por los miembros, para la conducción de las reuniones de trabajo, de tal manera de lograr eficiencia y eficacia.

Pero para que los resultados sean positivos dentro de la organización, no basta con cumplir tareas y objetivos. Se necesita utilizar un arma secreta: el trabajo en equipo.

⁷² Cardona, Pablo. & Wilkinson, Helen. Trabajo en Equipo. IESE Business School – Universidad de Navarra Copyright © diciembre 2006. Citan: LA Fasto, Frank y Carl Larson, «When Teams Work Best», Sage Publications, 2001.

¿Qué es un equipo de trabajo?

Es una entidad social altamente organizada, que se orienta a la consecución de una tarea en común, compuesta por un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones flexiblemente, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo, en un clima de respeto y confianza.⁷³

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

¿Porqué trabajar en equipo?

- Cambio en las estructuras organizacionales.
- Delegación de responsabilidades.
- La cultura occidental del logro individual es obsoleta.

La nueva estructura, basada en los equipos, NO debe controlar el trabajo de los individuos, sino facilitarlos y darles soporte.

Las condiciones básicas del trabajo en equipo, según algunos autores son:

- Identificación y comprensión de los objetivos de la organización.
- Apoyo mutuo.
- Tratamiento de diferencias.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Liderazgo.

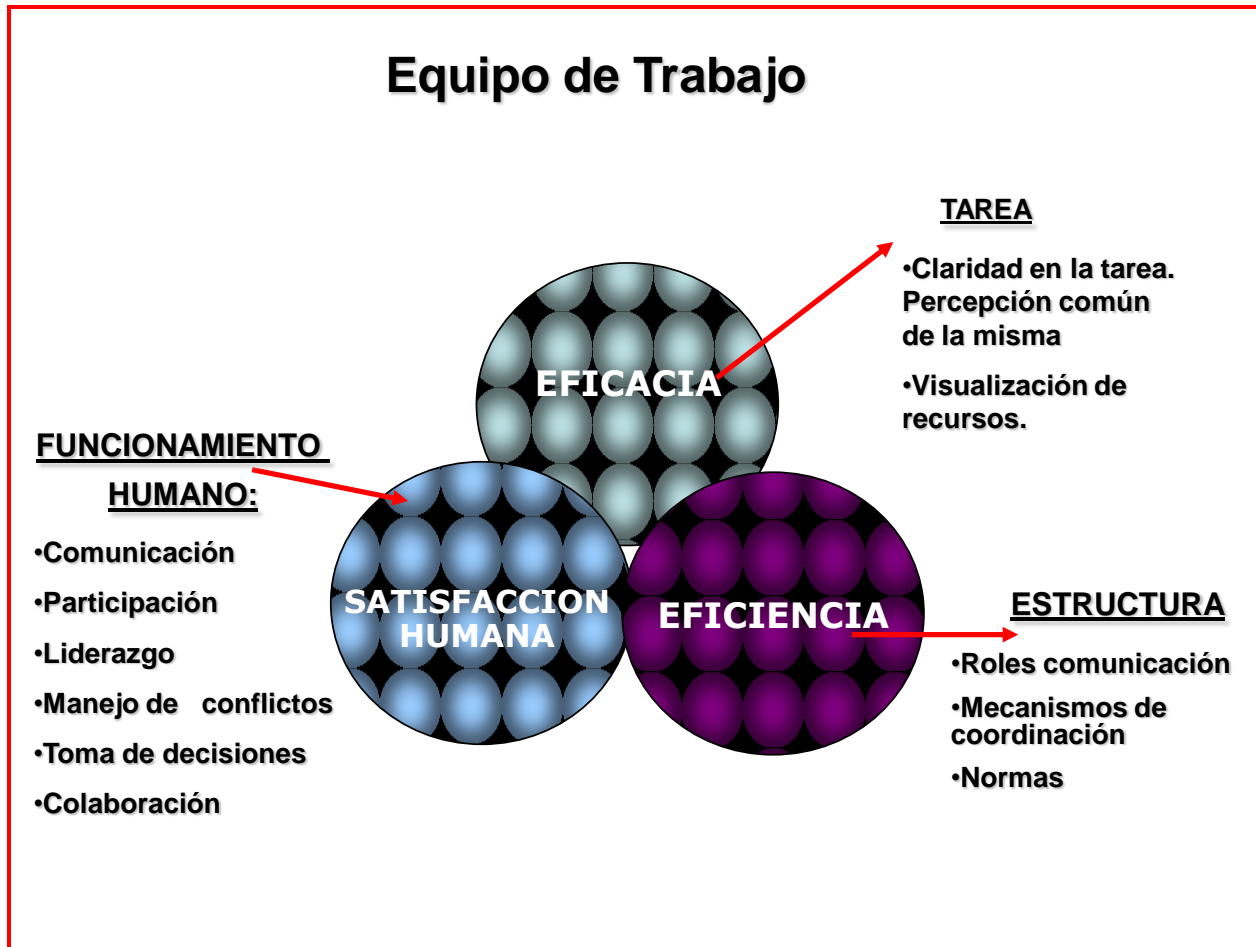
El trabajo en equipo es esencial; te permite echarle la culpa a otro.

(Anónimo)

⁷³ Dr. Rodríguez Camacho, José Luís. *Trabajo en Equipo*. dentro de las XXV Jornadas de ANQUISSSTE, Asociación Nacional de Químicos del ISSSTE. diciembre 2009.

Figura 12

Equipo de Trabajo *



* Fuente: Shturman & Monge, Coparmex. Conferencia, marzo 2007.

Los equipos de trabajo: “son una entidad social altamente organizada, compuesta por un número reducido de personas, estrechamente interrelacionadas, con niveles de habilidades complementarias, con una misión, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutuo”.⁷⁴

La Organización de los Estados Americanos en un artículo sobre trabajo en equipo, publicado en: www.reddiscapacidad.org/uploads/media/Trabajo_en_equipo_01. Señala:

Aspectos importantes en el trabajo en equipo:

La responsabilidad es tanto individual como grupal.

Se generan resultados que son producto del trabajo colectivo.

Debe existir mayor integración grupal para obtener resultados.

Beneficios del trabajo en equipo:

La capacidad de un equipo es mayor que la suma de las capacidades individuales.

Los objetivos son alcanzados más fácilmente.

Se tiene la capacidad de aprender de las habilidades y capacidades de los otros miembros del equipo.

Cada miembro de un equipo tiene una importancia especial, ya que cada uno de ellos posee una parte de la información o conocimientos que es fundamental para el logro de los objetivos.

Obstáculos del trabajo en equipo:

En ocasiones las relaciones pueden volverse difíciles, surgiendo sentimientos y emociones equivocadas o confusas que se trasladan al área laboral como ineficiencias.

El trabajo en equipo se basa en las 5 “C”:

- Complementariedad, Cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación, El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación, El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza, Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Compromiso, Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.⁷⁵

⁷⁴ Bravo Ramírez Alicia. Manual del Curso – Taller de integración de Equipos de Trabajo. SNTISSSTE. México. D. F. septiembre 2005.

⁷⁵ Garrido Bermúdez, Eva Irais. Moreno Mavridis, Elizabeth, Ondraczek, Lydia & Pérez Rivera, Mara Perla. Trabajo en Equipo. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Ingeniería Programa de Posgrado Departamento de Sistemas.

Fotografía 2



Símbolo de compañerismo y trabajo en equipo.

Fecha: unknown

Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=view&id=147870>

Autor: Teak Sato

Permiso: <https://ticket.wikimedia.org/otrs/index.pl?Action=AgentTicketZoom&TicketID=2581415>

Trabajo en equipo

Organización tradicional

- La gente solo se preocupa por sí misma; no va mas allá de sus obligaciones, ni ayuda a los demás.
- Diferentes partes de la organización tienen distintos objetivos, a menudo existe rivalidad entre ellos.
- Poca gente puede explicar los valores sobre los cuales se fundamenta una decisión en la organización.
- Los valores, si es que están manifiestos, solo se basan en beneficios.

Organización de alto Rendimiento

- Existe verdadera colaboración entre la gente, incluso cuando la tarea no es parte de sus obligaciones.
- Diferentes partes de la organización trabajan juntas; todos saben las metas que tiene la organización.
- Todos pueden explicar los valores en que se funda su labor y los usan para tomar decisiones.
- La organización valora tanto el trabajo en equipo y lo impulsa a la participación, la innovación, la calidad sin olvidar los beneficios.⁷⁶

Por todo lo antes descrito, puedo mencionar a manera de conclusión que:

El equipo de trabajo es un organismo vivo, depende de todos.

La satisfacción depende de: Trabajar juntos con un objetivo común una actitud común.

Trabajar en equipo es una oportunidad de aprendizaje.

Trabajar en equipo facilita las tareas de una organización y la fortalece.

La importancia para las organizaciones o empresas es contar con buenos equipos de trabajo.

Pero la organización no la hacen las maquinas sino las personas "como usted o yo" que todos los días vamos a nuestros trabajos. Pero para ello se precisa de una preparación que no siempre se tiene. Poseerla es la llave maestra para conseguir ese puesto de trabajo deseado.

⁷⁶ (Ibid.)

CAPITULO 3

DESARROLLO DEL TALENTO Y CAPITAL HUMANO

La visión de Rogers (1980, 1984) sobre el proceso de Desarrollo del sí mismo (Desarrollo pleno) aporta una visión dinámica, sistémica y de complementariedad del individuo con sus semejantes. Un Desarrollo que no se describe en términos de evolución sino de manifestaciones en la medida en que el individuo asume las experiencias de la vida como parte de su crecimiento personal. Y constitutivo sobre la práctica de tales experiencias.

Por ello para ampliar un poco más sobre esta noción, entendamos el Desarrollo pleno de sí mismo como un proceso vinculado y dentro de un contexto psicológico, social y cultural donde se entrelazan la subjetividad del individuo y su acción cognitiva y de conducta.

Bajo esta perspectiva, el aprendizaje significativo es: *“Un aprendizaje penetrante, que no consiste en un simple aumento del caudal de conocimientos, sino que se entreteje con cada aspecto de la existencia”* (Rogers 1984: 247).

Resulta casi imposible sobreestimar el valor que tiene contactar a los seres humanos con personas diferentes y con modos de pensar y actuar distintos de aquellos que les son más familiares. Este tipo de comunicación siempre ha sido una de las principales fuentes de progreso y en la era actual, lo es aún más.

(JOHN STUART MILL, Citado por Woolcock, 2001)⁷⁷

En nuestros días se está iniciando una nueva época denominada como la Era del Talento, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

La idea de relacionar talento humano y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se basa en la definición de talento humano, su lógica, su aporte al desarrollo de las organizaciones y en especial al desarrollo de equipos de alto rendimiento y, por tanto, la importancia que tiene la atracción y promoción de desarrollar los talentos dentro de las organizaciones.

⁷⁷ Michael, Woolcock. Artículo *La importancia del capital social para comprender los resultados económicos y sociales*. Primavera 2001

3.1 Movimiento del Potencial Humano

El ser humano necesita del movimiento para sobrevivir: algunos de sus movimientos son notorios, pudiéndose medir y apreciar a simple vista, otros requieren de equipo para poder ser detectados, ya sea porque son movimientos muy finos, imperceptibles al ojo humano o que están ocultos dentro de nuestro cuerpo. Podemos decir que el ser humano lo requiere como en todas las etapas de sus manifestaciones, es un proceso de formación que lo lleve gradualmente a la maduración y consolidación de sus habilidades, pasando para ello por diferentes fases.

El Movimiento del Potencial Humano (MPH o HPM por sus siglas en inglés) surgió del ambiente social e intelectual del período de 1960 y se formó alrededor del concepto del cultivo del extraordinario potencial que sus iniciadores creían que yacía desaprovechado en el interior de la mayor parte de las personas. El movimiento tuvo como su antecedente la creencia de que a través del desarrollo del "potencial humano", las personas pueden experimentar una calidad de vida excepcional, plena de felicidad, creatividad y realización. Como consecuencia, aquellos que comienzan a desatar este supuesto potencial, a menudo se encuentran dirigiendo sus acciones dentro de la sociedad ayudando a otros a desatar ese potencial. El efecto neto de los individuos que cultivan su potencial traerá un cambio social positivo generalizado.

El movimiento tiene sus raíces conceptuales en el existencialismo y en el humanismo. Su surgimiento está vinculado a la psicología humanista o "tercera fuerza" como sus defensores lo conocen. Algunos autores consideran el MPH un nombre alternativo para la psicología humanista, mientras que otros lo vinculan al fenómeno llamado Nueva Era. Se ha atribuido el nombre de "movimiento del potencial humano" a George Leonard, coautor de varios libros junto con Michael Murphy, cofundador del Instituto Esalen.⁷⁸

⁷⁸ Obtenido de "http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_del_potencial_humano"

3.2 Orígenes y Definición del Talento y Capital Humano

La humanidad ha tenido épocas de poco o nulo desarrollo y otras en las que la sociedad simplemente ha avanzado.

Las dos pasadas revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX son las dos más notables. La tecnología de la información y de las telecomunicaciones, que por cierto cada vez son más importantes desde el punto de vista de la sociedad de nuestro tiempo, hasta el punto que se ha dado por llamarle la sociedad de la información.

Los signos de esta sociedad tales como, los teléfonos móviles, Internet, televisión por cable, no son más que medios para transmitir contenidos y gestionar eficazmente el conocimiento, que como sabemos es la fuente principal de ventajas competitivas de las organizaciones.

Fue en 1960 cuando T. W. Schultz, Profesor de Economía Agrícola de la Universidad de Chicago, trató el tema del Capital Humano abiertamente. En un discurso que fue posteriormente publicado en la American Economic Review de 1961, el Premio Nobel de Economía de 1979, planteó el problema así:

"Aunque el hecho de que los hombres adquieren habilidad y conocimientos útiles es algo evidente, no es evidente sin embargo que habilidad y conocimientos sean una forma de capital, que ese capital sea en gran parte un producto de la inversión deliberada, que en las sociedades occidentales ha crecido a un ritmo mucho más rápido que el capital convencional (no humano), y que su crecimiento bien puede ser el rasgo más característico del sistema económico. Se ha observado ampliamente que los incrementos de la producción nacional han sido relacionados en gran manera con los incrementos de la tierra, horas de trabajo y capital físico reproducible. Pero, la inversión en Capital Humano es probablemente la principal explicación de esa diferencia."

Pero fuese en el siglo II A.C o en 1960, el principio era el mismo: La gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerado, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.

"El recurso humano es el capital más importante para la competitividad de las organizaciones". Retomando el tema, aun en las circunstancias descritas con relación al concepto de "recurso", la idea de continuar llamando a la gente "el recurso humano" o "recursos humanos" se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano.

La teoría del Capital Humano, desarrollada por el economista norteamericano Gary Becker en 1964, estudió las sociedades del conocimiento y concluyó que su tesoro era el capital humano que éstas tenían, es decir, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo y además es utilizado para producir bienes y servicios. Becker considera y señala: "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".⁷⁹

⁷⁹ Gary S. Becker, El Capital humano. 1983 Editorial Alianza.

Pero, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”. Ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el Capital Humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, ya que finalmente se entendió que si la gente crece la organización también lo hace, si la gente es próspera la organización también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas, es así de simple.

Por lo tanto, y en unas pocas líneas, puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la obscura Edad Media y murió con el Absolutismo... lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento y la información.

La teoría del Capital Humano distingue dos formas posibles de formación:

La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. La cual tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos, quienes a su vez incrementarán la productividad. Por su parte, la organización o empresa no está, en modo alguno, impelida a sufragar los costes de formación de una persona.

La formación específica, adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la organización o empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa.

A pesar de estas definiciones estrictas, el concepto de Capital Humano sigue siendo un concepto pobre, difícilmente interpretable, utilizado a tontas y a locas, en lugar de conceptos diferentes como el de *general intellect*, de conocimiento.

El conocimiento no se mide más que por su contribución monetaria, y no porque pueda aportar a un proceso de acumulación y de conocimiento.

La teoría del Capital Humano niega, así, el carácter colectivo del proceso de acumulación de conocimiento, haciendo del individuo un ser que maximiza sus rentas futuras optando entre trabajar y formarse.⁸⁰

⁸⁰ Alhama Belamaric, Rafael. *Capital Humano. Concepto e instrumentación*. Revista de trabajos científicos sobre diversas facetas de la sociedad cubana y latinoamericana. Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (Cuba). www.nodo50.org/cubasigloXXI

Resulta imprescindible referirnos al significado de Capital Humano, en su más amplio término; y no exactamente del concepto extendido hoy por el mundo, del cual tanto se habla y escribe, y muy pocas veces o casi nunca se ubica dentro del contexto específico.

Varios autores coinciden que los activos intangibles que son propiedad de los miembros de la organización se les denomine “Capital Humano”. La definición de talento, nos indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización, este Capital Humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

El capital humano se define como: “Aumento en la capacidad de producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores” (Cruz, 2004) ⁸¹

¿Cuál es el significado del concepto actual extendido de Capital Humano?

No ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Becker, G.); o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital.

¿Es necesario redefinir el concepto de Capital Humano?

Sí, definitivamente sí. El concepto debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la Organización.

En definitiva, los conocimientos, y cualquier otro Potencial Humano se desarrolla por la actividad social que realizan las personas.

"Para trabajar basta estar convencido de una cosa: que trabajar es menos aburrido que divertirse."

Charles Baudelaire

⁸¹ Cruz, Cabrera Leonardo: “Propuesta de Modelo Integrado de Dirección Estratégica y Gestión del Conocimiento para la Delegación del CITMA en la Isla de la Juventud”.

El Capital Humano es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la capacidad de sus hábitos de trabajo. Todos los conocimientos se crean en la empresa, los laboratorios y las universidades.

Significados tradicionales:

Subordinado
Recurso Humano
Empleado

Nuevos significados:

Colaborador
Cliente interno
Socio estratégico
Principal activo
Equipo
Potencial humano

Proceso Administrativo del Capital Humano:

- Planeación de los Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Contratación
- Inducción y Capacitación
- Evaluación del Desempeño
- Plan de Carrera
- Compensación
- Relaciones Laborales
- Retiro

Autores como Fischer, S., Dornbusch, R. y Schmalensee, R. señalan que Capital Humano se desarrolla para explicar la relación de la educación y experiencia con la remuneración, y conocer qué determina la educación que reciben los individuos, y dicen que: “Es el valor del potencial de obtención de renta que poseen los individuos...incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas”. Al decir de Mora, J.H y Hinkelammert, J.F.: “Convertir la vida humana en simple Capital Humano es punta de lanza de la Globalización”, puesto que la transformación de la vida en capital es la imposición de las leyes más inhumanas del mercado.⁸²

Este camino condujo en años posteriores a la Teoría del Capital Humano, que al considerar el Trabajo como forma de Capital, considera los “conocimientos, habilidades y destrezas” (Levinson, H.), o Capital Humano como forma de Capital.⁸³

⁸² Alhama Belamaric, Rafael. *Capital Humano. Concepto e instrumentación*. Revista de trabajos científicos sobre diversas facetas de la sociedad cubana y latinoamericana. Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (Cuba). www.nodo50.org/cubasisigloXXI

⁸³ (Ibid.)

¿Qué es el capital social?, ¿En qué se diferencia del Capital Humano?

Dado que el concepto de capital social ha sido introducido desde diferentes disciplinas (sociología, ciencias políticas, historia económica, economía, etc.) y debido a que este tema lleva poco más de una década en el ámbito académico, no existe una única definición que logre reunir el consenso de la pluralidad de los investigadores. Sin embargo, la mayoría de las definiciones hacen referencia a los términos siguientes: redes, acción colectiva, estructura social y confianza.

“No es lo que sabes o conoces sino a quién conoces”. Esta máxima ya común resume gran parte de la sabiduría popular respecto del capital social.

La relación del capital social con el Capital Humano es la importancia del primero en la creación del segundo. Tanto el capital social en la familia como el capital social en la comunidad tienen un papel destacado en la creación del Capital Humano en la siguiente generación.

El capital social se crea cuando existen relaciones entre personas y es menos perceptible que el Capital Humano. Hay que significar que el capital social, al igual que otras formas de capital, no es igual. Puede manifestarse de maneras muy distintas dependiendo de la región considerada y las reglas que son válidas para un país no son aceptadas en otro.

El Capital Humano se centra en los individuos, pero éstos deben relacionarse para poder desarrollar dicho Capital Humano. La acumulación de éste proporciona beneficios directos a la persona que lo adquiere, en forma de mejora de la productividad y de mayores ingresos, pero tiene también un efecto en la sociedad en general.

Por lo tanto, el capital social debe ser un aspecto a considerar cuando se habla del capital humano. Así pues, el capital humano puede no resultar útil o, por lo menos, no ser todo lo productivo que cabría esperar, en situaciones de total ausencia de capital social.

En los intercambios de experiencias y debates que, desde finales del 2004, han tenido lugar en el seno del Foro de Capital Humano, se detectó que la necesidad de contar con talento emprendedor se hace cada vez más lento a medida que las organizaciones apuestan por la diferenciación y la innovación como estrategias de competitividad. De ahí, que el Foro de Capital Humano se propusiera obtener un ‘output’ de utilidad para los socios, y para la sociedad en su conjunto, desarrollando un marco que permitiera medir cuantitativa y cualitativamente la capacidad emprendedora de las organizaciones.

En resumen, a medida que el mundo está más interconectado, la competencia se intensifica y se hace necesario planificar más rápido y a más corto plazo, mientras que la presión por disminuir los costes no cesa.

Quizás la innovación, por sí sola, no sea suficiente para que la organización consiga diferenciarse, pero lo que sí es seguro es que sin ella no hay futuro. Las empresas y organizaciones deberán dirigir su mirada hacia la gestión del Capital Humano para retener y desarrollar el talento, y la capacidad emprendedora; y para desarrollar la innovación, uno de los factores imprescindibles son las personas.

Definición de Talento Humano

Tomar una definición de talento respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundir con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

El talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto, la definición de Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

El Talento Humano, como una condición fundamental para el recurso humano

Si el recurso humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones por qué los empleadores no se preocupan por el desarrollo del mismo; son quizás unas de las interrogantes que se hacen los empleados; cuando se entra a analizar el área de capacitación del recurso humano en cualquier compañía (que tenga diseñada esta área), resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos destinados al área, tal vez porque los empleadores piensan que el talento brota innatamente de su personal o porque no entienden que cuanto más desarrollado es su recurso humano, mayores serán los beneficios empresariales en términos de sentido de pertenencia y obviamente de desempeño.

En las organizaciones u instituciones prevalece un factor que es netamente primordial; porque sin duda alguna, sin el sería imposible de realizar tareas, funciones y otras asignaciones laborales que son necesarias para ser desempeñadas por esta persona como lo es el recurso humano.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que se enfrentan las organizaciones y convertirse en un talento humano.

El Talento Humano y su importancia desde el punto de vista organizacional

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

"La dirección del recurso humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

No es secreto que las exigencias competitivas del mundo actual obligan a las organizaciones a la optimización de todas sus áreas, por lo tanto entre más rápido se implemente, más oportunamente se verán los resultados.

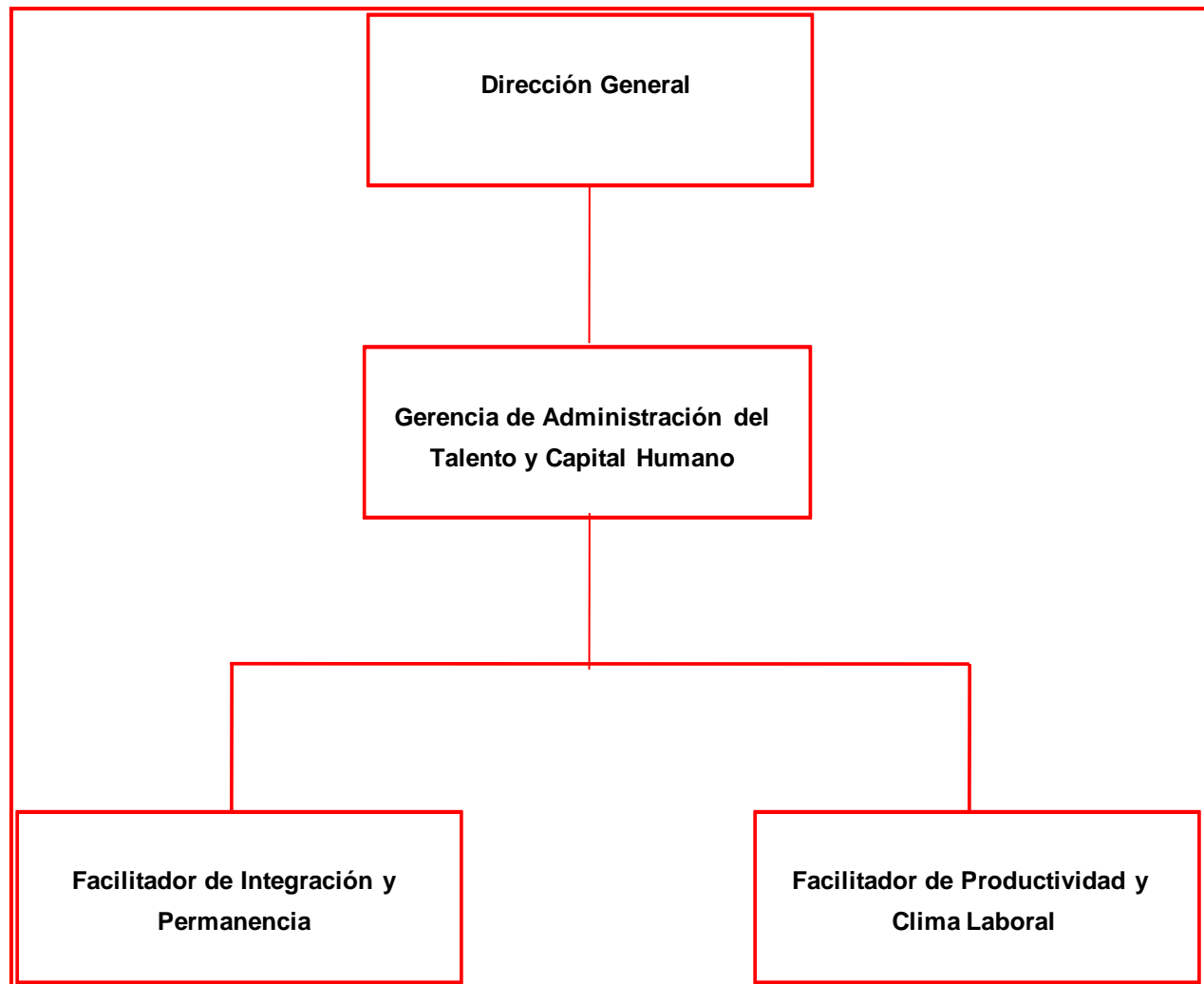
El área de Talento Humano debe direccionar su acción hacia la implementación de un Plan Estratégico que asegure la viabilidad de los procesos de manera continua, buscando comprometer a todas las áreas de la organización en el desarrollo de los mismos.

Es importante reforzar con carácter definitivo un espacio que garantice una respuesta oportuna a las necesidades del personal de acuerdo con las políticas de la organización. Cada individuo como sistema independiente requiere de un tratamiento y atención adecuada que contribuya no solo a su crecimiento laboral sino también humano.

Figura 13

Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano *

Este dependerá del tamaño y estructura de la organización o empresa. Ejemplo:



* Fuente: tomado del El Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano. Lic. Enrique Niembro. Chemonics International Inc. Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. en México. SAID/México. Junio del 2003. Preparado con la ayuda y apoyo de supervisora prodesarrollo.

3.3 Componentes del Capital Humano

Varios autores coinciden que los activos impalpables que son propiedad de los miembros de la organización se les denomine “Capital Humano”, sin embargo el otro grupo, que pertenece a la organización se les divide comúnmente en “Capital Relacional” y “Capital Estructural”.

En definitiva se distinguen tres componentes del capital intelectual. El Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Plasmare una descripción breve de los dos últimos, y luego seguiré centrado en el Capital Humano.

Capital Estructural

En palabras simples el capital estructural no es más, que el conocimiento visto como parte de la estructura de la organización, es decir, gestionado de tal manera que ha sido internalizado por la organización, evitando que el mismo sea desperdiciado o que no sea tomado en cuenta.

Lo que plantea el capital estructural es en esencia la institucionalización del conocimiento, de modo que la compartición del mismo sea parte de la cultura organizacional.

Existen diferentes métodos para compartir el conocimiento, los procesos como el coaching contribuyen a la difusión, pero sobre todo a la aplicación de lo aprendido en el desarrollo de nuestro trabajo, haciendo éste conocimiento parte de la organización.

Claro está, que todo este desarrollo e institucionalización del conocimiento se conquista para fines estratégicos, es decir, se debe gestionar el capital estructural de tal manera que se convierta en una ventaja competitiva a largo plazo.

Capital Relacional

También denominado por algunos autores como, capital cliente, se refiere a la importancia que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los sectores externos relacionados con ella.

Este conjunto de relaciones son básicamente los clientes y proveedores de la organización, los primeros por ser los dueños de la información y los segundos por ser a quienes se les exige para que los primeros estén completamente satisfechos.

Las relaciones son tan valiosas que deberían considerarse, colectivamente, como un activo central de la organización. Se ha denominado ‘Capital Relacional’, y definido como el valor de la red de relaciones de una organización.

El Factor Humano

En todo plan o proyecto hay involucrados individuos y organizaciones, los cuales deben ser plenamente identificados, ya que pueden tener influencia en los resultados del mismo.

En este contexto, lograr el éxito de un proyecto, tiene mucho que ver con llevar a cabo una adecuada gestión de las expectativas de los involucrados, lo cual puede resultar difícil debido a que pueden tener objetivos e intereses distintos que podrían entrar en conflicto.

Para lograr este cometido, hay información de cómo se debe tratar con las personas, siendo algunos de los temas importantes los relativos a liderar, comunicar, negociar, formar equipos y tratar conflictos.

Estos temas están directamente relacionados con guiar y dirigir a las personas en los proyectos, por lo que el gerente de un proyecto debe conocerlo, ya que de ello puede depender el éxito del mismo.

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

La administración de cada organización debe identificar el Capital Humano con el que trabaja, en la actualidad existen diversas herramientas que contribuyen a que esta identificación este completa, con el fin de asegurar productividad, creatividad, innovación y calidad.

Por lo que concluyendo, puedo mencionar que cualquier empresa u organización con conocimiento de vanguardia debe contar con un proceso general de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del Capital Humano, como base principal en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que una organización o empresa desarrolle un modelo de Capital Humano debe conocer bien los componentes del mismo, que según Davenport son la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo, los cuales serán el soporte que dirija el desarrollo continuo de la organización.

3.3.1 Capacidad del Capital Humano

Todo ser humano tiene valor en si mismo, solo que muchos no fuimos educados o instruidos a manera de conocer y valorar esto, que más que un concepto es una realidad. Para que esto llegue a ser una realidad debemos autoanalizarnos, conocernos y entender con que **capacidad** fuimos creados naturalmente. Una vez que hemos llegado a este conocimiento podemos empezar a desarrollarnos a través de más conocimientos con informaciones adecuadas y creadas con este fin.

Cuando empezamos a desarrollar estas áreas, en forma ordenada, iremos conociéndonos de la manera que ni siquiera hubiéramos imaginado. Somos seres con la capacidad de pensar, razonar, decidir y obrar. Una vez que hayamos hecho la reflexión debemos resolver hacia donde queremos ir.

¿Cuáles son nuestras capacidades personales? En que manera la vamos a desarrollar.
¿Qué vamos a hacer con ellas? Una vez resuelto, tomar la decisión y empezar a caminar hacia el desarrollo personal y lograr los objetivos.

De modo que más allá de la geografía, cultura, edad en este tiempo de las comunicaciones, de Internet, todos tenemos la oportunidad de desarrollar nuestras capacidades.

En resumen Capacidad, significa habilidad en una serie de acciones o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes:

- La destreza definida como la libertad con los medios y métodos para ejecutar un determinado trabajo. Las habilidades pueden ir desde la fuerza y la práctica física, hasta un aprendizaje especializado.
- El conocimiento que supone el manejo de hechos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la destreza.
- La capacidad es la facultad innata para realizar una tarea específica. Algunos la definen como sinónimo de actitud.

De ésta manera, podemos afirmar que, el ser humano llega a desarrollar tres y son:
Capacidad de aplicar conocimiento especializado, conocida como habilidad técnica.
Capacidad de trabajar con otras personas, conocida como habilidad humana.
Capacidad de analizar y diagnosticar situaciones, conocida como habilidad conceptual.
Por lo tanto, un profesional con talento, es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

3.3.2 Comportamiento del Capital Humano

El **comportamiento** es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

El **comportamiento humano** es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.

El comportamiento de la persona (así como de otros organismos e incluso mecanismos), cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable y por fuera de los límites aceptables. En sociología el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto y por lo tanto una acción esencialmente humana. El comportamiento humano no puede confundirse con el comportamiento social que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social.

En el habla común, no en el discurso científico, el término "comportamiento" tiene una connotación definitoria. A una persona, incluso a un grupo social, como suma de personas, se les define y clasifica por sus comportamientos, quizás más que por sus ideas, y esto ya sirve para fijar las expectativas al respecto.

Podemos concluir mencionando que comportamiento no es más que los medios perceptibles de conducirse y ayudan a la ejecución de un trabajo. Los comportamientos o conductas combinan respuestas inherentes obtenidas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

Un comportamiento seguido de un estímulo adverso resulta en una probabilidad decreciente de la ocurrencia de ese comportamiento en el futuro.

Un comportamiento seguido de un estímulo reforzador provoca una probabilidad incrementada de ese comportamiento en el futuro.⁸⁴

Burrhus Frederic Skinner

⁸⁴ Dr. C. George Boeree, *Teorías de la Personalidad* cita a Burrhus Frederic, Skinner. 1904 - 1990

3.4 Capacidades de la Organización y Capacidades del Capital Humano

Según una investigación reciente, el 80% de las empresas y organizaciones centroamericanas están pasando por algún proceso de cambio. Algunos de estos cambios se deben a reorganizaciones o fusiones, otros por la introducción de nuevas tecnologías, enfoques gerenciales, nuevos giros en la estrategia del negocio o por esfuerzos de mejorar la calidad.

El impacto de los cambios se percibe esencialmente en la cultura de las organizaciones, en esa “manera de hacer las cosas”. Esto implica modificaciones en el papel de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas (departamentos) y entre gerentes y colaboradores. La apertura al cambio y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas es un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden adecuadamente. Por ello trataré superficialmente comparar la Capacidad de las Organizaciones y también la Capacidad del Capital Humano.

Uno de los nuevos papeles de los “gerentes de recursos humanos” es servir como consultores internos para la institucionalización de la cultura deseada para la organización. Por eso ya comienzan a denominarse “gerentes de desarrollo humano” y “gestores de cultura organizacional”; eso, sin abandonar otras funciones tradicionales que siguen siendo relevantes. En este contexto, corresponde a los profesionales de Recursos Humanos (RH), promover que la estrategia de la organización sea apoyada por los factores organizacionales que intervienen en su implementación: papel de la alta gerencia, cultura y valores, perfil actual y futuro del equipo humano o colaboradores, sistema de desarrollo humano y relaciones entre departamentos.

Valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merece, es la idea inicial; pero los recursos se agotan, y algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fueron el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico. Lamentablemente esa “luz” no fue lo suficientemente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como “nadie es indispensable para la empresa”, y otras como “el que se fue no hace falta”.

A pesar del reconocimiento del talento humano como factor estratégico, las presiones por la competitividad parece que actúan desfavorablemente y que los cambios tecnológicos amenazan la estabilidad laboral hasta el punto de considerarse la posibilidad del fin del trabajo⁸⁵, por lo menos de la manera como hoy se conoce.

"Lo único que permanece es el cambio"

- Heráclito de Efeso

⁸⁵ NEFFA; Julio César. Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo. En: DE LA GARZA TOLEDO Enrique, NEFFA, Julio César (comps.) El trabajo del futuro, el futuro del trabajo. Buenos Aires: CLACSO, octubre de 2001 p 54

Una vez que he esbozado las características generales de las Capacidades de la Organización, me permitiré citar brevemente algunos modelos y métodos que utilizan las organizaciones o empresas, ante la necesidad de gerenciar el Talento o Capital Humano.

Lo que me parece congruente en términos de importancia y capacidad secuencial entre los diferentes componentes del Desarrollo Humano.

La necesidad de cuantificar los recursos basados en el conocimiento, requieren de un mayor esfuerzo que la medición de los recursos tangibles, pues como ya se ha dicho es su intangibilidad precisamente lo que los hace tan subjetivo en muchas ocasiones. Con éste fin se han desarrollado diversos modelos de medición que se trataran de forma resumida.

El Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización.
Es un marco de madurez que se centra en la mejora continua de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos de una organización.

Ayuda a las organizaciones a caracterizar la madurez de sus prácticas de mano de obra, establecer un programa de desarrollo de fuerza laboral continua, establecer prioridades para acciones de mejora, integrar el desarrollo de fuerza laboral con la mejora de procesos, y establecer una cultura de excelencia. Desde su lanzamiento en 1995, miles de copias de la CMM se han distribuido, y se utiliza en todo el mundo por las organizaciones, grandes y pequeñas.

Plantea 5 niveles de madurez. Cada nivel es un escalón bien definido de mejora de proceso y estabiliza una parte importante de los procesos organizacionales:

- Inicial, el resultado de los proyectos es impredecible poco controlado y reactivo.
- Gestionado, proceso caracterizado por proyectos que a menudo es reactivo.
- Definido, proceso caracterizado para la organización y proactivo.
- Gestionado cuantitativamente, proceso medido y controlado.
- Optimizado, Centrado en la mejora de procesos.

Es un modelo de procesos (no de mejora) que muestra la madurez de una organización basándose en la capacidad de sus procesos y surge como la integración del CMM (Capability Maturity Model) v.2.0 y de la ISO 15504 Draft Standar v.1.00.

En cualquier caso, y para concluir este apartado, cualquier modelo que mida el capital intelectual en una organización o empresa tiene que cumplir una serie de características:

- Debe ser un modelo personalizado y estar enlazado con la estrategia de la organización o empresa.
- Los modelos, tienen que ser abiertos y flexibles, ofrecer una visión sistémica que incorpore aquellas modificaciones necesarias.
- La cuantificación de los intangibles es tanto de los resultados como los procesos que ha permitido conseguirlos.
- Por último, los modelos tienen que ser aplicables, para conseguir ofrecer información válida a terceros y gestores y, evidentemente, tendrán una clara orientación al futuro, porque no sólo importa los intangibles que permiten alcanzar valor en la actualidad, sino aquellos que lo permitirán en un futuro.

Modelo de Capacidad y Madurez para Recursos Humanos

Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).

El SEI es un centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y gestionado por la Universidad Carnegie-Mellon. "CMM" es una marca registrada del SEI. ^{Nota}

Nota: El CMM se ha publicado en forma de libro en numerosas ediciones de todo el mundo:

Curtis, B., Hefley, W.E., y Miller, S. (2002). Popular Capability Maturity Model: Directrices para la Mejora de la fuerza de trabajo. (ISBN 0-201-60445-0). Reading, MA: Addison Wesley Longman. (En la segunda edición.) Publicado también como: Curtis, B., Hefley, WE, y Miller, S. (2007). Popular Capability Maturity Model: Directrices para la Mejora de la fuerza de trabajo. (ISBN 81-317-0798-9). Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Curtis, B., Hefley, WE, Miller, S. y Maeda, T. (2003). People CMM: Hito o ikashi soshiki o seichosaseru noryoku seijkudo moderu. (ISBN: 4526052175). Tokio, Japón: Nikkan Kogyo Shimbunsha. Curtis, B., Hefley, W.E., y Miller, S. (2003). 个体CMM 指南- 能力全面提升之路 Popular Capability Maturity Model: Directrices para la Mejora de la fuerza de trabajo. Edición china. (ISBN 730207044X). Curtis, B., Hefley, W.E., y Miller, S. (2002). Popular Capability Maturity Model: Directrices para la Mejora de la fuerza de trabajo. (ISBN 81-297-0018-2). Delhi, India: Pearson Educación. (En la tercera edición.)

Capital Humano, es el aumento en la capacidad de la realización del trabajo lograda con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencial.

El Capital Humano (las personas son el activo más importante de las organizaciones) es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

El desarrollo de la capacidad incluye la potenciación y el fortalecimiento en varias dimensiones.

Para comprender el significado del Capital Humano dentro de la organización desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, **cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.**

En los años más recientes, autores en el área de los recursos humanos, empezaron a utilizar el concepto de aprendizaje organizacional y destacaron la capacidad de los individuos para cuestionar, experimentar, adaptar e innovar, en beneficio de la organización.⁸⁶ Argyris (1999) así como Jones y Hendry (1992) realizaron una revisión de la literatura y arribaron a dos conceptos distintos, el del incremento continuo mediante el entrenamiento y la formación, y el del cambio de los modelos mentales, uno de los principales conceptos relacionados con el aprendizaje organizacional.⁸⁷

Serrano y Fialho (2005) refieren el aprendizaje organizacional como la competencia y procesos de una organización dedicados a mantener y mejorar el desempeño, basados en la experiencia. Es el proceso por medio del cual las organizaciones adquieren, innovan o comparten el conocimiento, y este es un fenómeno sistémico que permanece en la organización independientemente de la rotación de los colaboradores. El aprendizaje permanente y continuo es un ciclo de eterno cambio donde tiene una elevada participación la sensibilidad y conciencia sobre el entorno en el cual la organización actúa – la visión estratégica – una evolución continua de las actitudes y comportamientos – la cultura organizacional – y el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos – la gestión del conocimiento.⁸⁸

⁸⁶ Argyris C. On Organizational Learning. Second Edition. Massachusetts: Blackwell Publishing; 1999.

⁸⁷ Senge, Peter. *La quinta disciplina, Subtítulo: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica. 1990 Publicación enero 2004 490 págs.

⁸⁸ Serrano F, Fialho C. *Gestão do Conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA Editora; 2005.

Cuáles son las claves para lograr un efectivo desarrollo del Capital Humano.

Cabe destacar en este punto, que la clave coincidente fue la importancia de alinear la estrategia del negocio con la del desarrollo humano dentro de la empresa. Así lo plantea Enrique Babis, Director de la práctica Human Resources Services de PricewaterhouseCoopers en Buenos Aires: "Las acciones de desarrollo de capital humano deben estar siempre alineadas a los requerimientos del negocio. Para ello, es clave comprender su estrategia, desafíos y factores críticos de éxito. Esto nos permitirá identificar mejor las necesidades de desarrollo, y decidir en base a ellas qué iniciativas tienen mayor impacto y ecuación costo-beneficio." ⁸⁹

"Pensar en una organización que realmente cuide su Capital Humano es comenzar a cimentar de nuevo los objetivos estratégicos sobre valores que no sean enunciativos sino que sean valores vivenciales," afirma Papparini. 90

Habilidades para optimizar relaciones con el factor humano

De la misma forma como se ha mencionado, que surge la necesidad de cuantificar los recursos basados en el conocimiento, y recordando que Capital Humano es mucho más que eso; que es el activo más dinámico de una organización, ¿Por qué no evaluarlo entonces?

Es extraño que las organizaciones no se hayan concentrado en evaluar este activo fundamental, aunque la última década ha visto la convergencia de varias tendencias que respaldan de manera convincente esta nueva técnica.

En ese sentido, se puede destacar que los individuos son los que hacen la innovación, de allí que su gestión y su dirección sea un factor clave, es decir ahora más que nunca se necesita conocer la forma de llegar a entender y comprender lo complejo de lo que significa el Capital Humano y su impacto.

Resumiendo, existen muchos métodos de medición del Talento Humano, y a partir de eso se desarrollan todas las dimensiones que incorporan muchos conceptos y enfoques de muchos autores y fuentes.

Por lo que creo que cada organización debe poner en práctica estrategias conscientes para conseguir el conocimiento correcto y la gente adecuada en el momento oportuno con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional ya que el la combinación entre la Capacidad de la Organización y las Capacidades del Capital o Talento Humano, son verdaderas fuentes de oportunidades más que frases de moda.

⁸⁹ LEARNING REVIEW Latinoamérica, Revista Edición N° 10 diciembre 2005 enero 2006. URL: www.learningreview.com

90 (Ibid.)

3.5 Aspectos básicos de la gestión del Talento Humano

En verdad no todos pensamos lo mismo al hablar de talento, pero estamos ante una palabra (buzzword) que encontramos a menudo y que se puede traducir como una palabra femenina de moda.

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La visión de las personas en la organización ha venido evolucionando a través del tiempo; antes eran un apéndice de la máquina, posteriormente se les vio como un recurso más, unos años más tarde se les vio como personas con sentimientos, luego como un activo intangible de la empresa cuya característica principal era que no le pertenecía a ella, en los años recientes como un Capital Humano y en la actualidad como una ventaja competitiva. Cualquiera que sea la concepción en que se vea a la persona, definitivamente sin ellas no puede existir una organización y aun más, adicionalmente se requiere que estas se sientan comprometidas con la organización.

La Gestión del Talento Humano tiene como propósito fundamental lograr ese cometido, difícil de alcanzar si se tiene en cuenta que cada uno de los trabajadores de una organización es un ser único, irrepetible, inteligente, con un conjunto de cualidades y limitaciones y especialmente con sentimientos.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Se establecieron algunos enfoques para la administración del Talento Humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

Enfoque del Talento Humano. El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos.

La notable dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

Enfoque administrativo. La administración adecuada del Talento Humano es la responsabilidad de todo encargado.

El departamento de Talento Humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados.

En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de Talento Humano.

Enfoque proactivo. La administración del Talento Humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del Talento Humano.

Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del Talento Humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad.

Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba.

Esto requiere cinco pasos:

- Análisis del puesto;
- Elegir las pruebas;
- Aplicar la prueba;
- Relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y
- Revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica. Podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités.

En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos:

- Preparación para el empleado,
- Presentación de la operación,
- Pruebas de desempeño y
- Un seguimiento.

Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas.

Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien:

- El incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y
- Esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom, **La teoría de Vroom se refiere a la motivación no al comportamiento.**

Abraham Maslow afirma que las necesidades de las personas pueden presentarse en una jerarquía. Cada necesidad sucesiva hacia arriba no surge hasta que la necesidad inmediatamente inferior está satisfecha.

En orden ascendente en la jerarquía las cinco necesidades de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Herzberg afirma que los factores del trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes a los que producen insatisfacción en el mismo.

Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores "extrínsecos" como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario.

Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores "intrínsecos" como el logro y el reto.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación se encuentran algunas cosas importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades:

- Las personas tienen muchas necesidades diferentes,
- Una necesidad satisfecha no es un motivador,
- Las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles,
- Las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface,
- En un momento dado se activa más de una necesidad,
- El dinero responde a varias necesidades diferentes y
- Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.⁹¹

⁹¹ Cerna, Juan Carlos. *Aspectos básicos de la gestión del Talento Humano*. Publicado en monografias.com octubre 2004. cita a Luz Patricia Martínez, "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

3.5.1 Capital Humano y la Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es una disciplina organizacional que permite alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización.

La Gestión por Competencia es una de las principales herramientas en el desarrollo del Capital Humano. Marca la diferencia entre un curso de capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

La Gestión del Talento se convierte en puente para crear capital intelectual y competencia. El comportamiento gerencial tradicional centralista y divorciado del Potencial Humano, con su inexperiencia ha polarizado el comportamiento organizacional al promover la sumisión o rebeldía. Las amenazas de este escenario mantienen a la organización persistiendo en el pasado, desaprovechando las posibilidades de una fuerza laboral capaz de crear riqueza o quiebres.

Los seres humanos podemos, al igual que las hojas, ser arrastrados o elevados por la oposición, dependiendo de la forma en que actuamos frente a esta. Nuestro carácter, inteligencia y competencias se convierten en fuerzas creadoras o destructoras de futuros, una llave para abrir o no, aquellas oportunidades que pone a la disposición la puerta global.

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera efectiva en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como Capital Humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a ejecutarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; esta herramienta penetra en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, porque ayuda a elevar a una categoría de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La Gestión por Competencias también es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; aquí la organización inicia a comprender las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la organización.

Por todo lo expresado, la importancia de trabajar desde un modelo de competencias radica en que nos permite:

Establecer claridad respecto a los estándares de excelencia que necesita y necesitará la organización y el desempeño de las personas. Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

Ayudar a la comprensión de lo que se necesita hacer diferente para ser exitoso.

Proveer las bases del desarrollo individual y de las discusiones de mejora del desempeño. Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

Es la base del crecimiento y del desarrollo continuo del negocio y de las personas.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

La importancia de conocer efectivamente las capacidades individuales de las personas, permite al gestor entender la asignación de recursos calificados y debe diferenciar en qué momento tiene que “arrastrar” a un colaborador para que haga algo y cuándo debe “empujar” a que ese colaborador participe.

3.5.2 Capital Humano y la Gestión por Talento

El manejo de los recursos humanos en nuestro medio está pasando por una etapa de cambio. Así, el área de recursos humanos está empezando a ser considerada como un socio estratégico de la alta dirección, debido a que no hay tecnología de punta, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a cumplir exitosamente las estrategias si la voluntad humana no es parte del esquema.

Son las personas las encargadas de hacer realidad una estrategia. Por ende, la verdadera ventaja competitiva radica en el Talento Humano y en la correcta gestión de los mismos.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

En este sentido, los responsables de gestionar el Talento Humano tienen como una de sus principales tareas, una vez identificado este talento, encontrar los mecanismos más apropiados para atraer y retener a quienes generan valor para su organización. Unificar la visión estratégica de la organización con la de recursos humanos, Explorar los nuevos modelos de gestión de talento,

“No podemos dejar de mencionar que la gestión del talento humano y, por ende, su atracción y retención, no depende solo del área de recursos humanos, sino cada vez más de cada uno de los jefes o gerentes que cuenta con un equipo a su cargo. Solo ellos, a través de los procesos técnicas que el área de recursos humanos pueda poner a su disposición, serán capaces de gestionar el capital emocional que poseen y, por lo tanto, generar la motivación necesaria para que el personal siga trabajando convencido de que es una buena oportunidad profesional la que tiene entre manos y esté dispuesto a seguir creciendo”.⁹²

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenía acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

Por otro lado el administrador del talento humano debe se una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

⁹² Espinoza, Marianella. artículo publicado en el diario EL COMERCIO el 17 de Diciembre del 2005. Portal de Gerencia de Servicios de Salud ISSN 1684-8810

En algunos casos se cuestiona si el talento es innato o desarrollado y las respuestas en realidad están divididas, algunos opinan que con el talento se nace, es decir, que el talento son condiciones innatas de los seres humanos y que poco se puede hacer de no ser así. Por otra parte están los que piensan que el talento puede desarrollarse realizando cambios en la personalidad y la conducta de las personas.

Así, en este concepto podemos diferenciar el capital humano innato y el capital humano adquirido, el primero estaría formado por las aptitudes físicas e intelectuales de los individuos y el segundo por la educación formal e informal.

Laroche et al. (1999) plantean que la educación informal se adquiere a través de variedad de aspectos como son contactos personales, organizaciones sociales, experiencia laboral (aprender haciendo) y el propio autoaprendizaje.

Asimismo, de la Fuente et al. (2004) distinguen tres componentes del capital humano: competencias generales, relacionadas con el alfabetismo lingüístico y cuantitativo y, más generalmente, con la habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas y en el aprendizaje. Competencias específicas que son aquellas relacionadas con la operación de tecnologías o procesos productivos determinados. Y el conocimiento técnico y científico que implica el dominio de distintos cuerpos de conocimiento organizado y de técnicas analíticas relevantes para la producción o para el avance del conocimiento tecnológico.

Así, como señala este autor existen buenas razones para pensar que el capital humano es un determinante importante de la productividad, tanto en el ámbito individual como agregado. Máxime en un contexto cambiante y de continua incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos y a los servicios.⁹³

Bill Gates en una entrevista expresó una importante frase que resume la importancia del desarrollo del talento humano en la gestión de la nueva era o bien la Era del Talento, indicando lo siguiente:

“si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”

A partir de este momento, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, de esta manera fortaleciendo o desarrollando equipos de trabajos coherentes con los que el nivel de la organización le está exigiendo.⁹⁴

⁹³ Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén Ramón Rodríguez y Martín Sevilla Jiménez. *EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD...* Cuadernos de Turismo, n° 19, (2007); pp. 47-69 Universidad de Murcia ISSN: 1139-7861

⁹⁴ Equipo Académico del C.E.D. Centro de Educación a Distancia de la Universidad Católica del Norte de Chile. www.ced.ucn.cl. Seminario Taller 2005

Se puede decir entonces, que el talento se puede desarrollar siempre que el empleado esté en la organización correcta, es decir, las organizaciones son las llamadas a crear un ambiente y cultura organizacional que le permita a las personas desarrollar el talento que poseen, de tal manera que ante la satisfacción de ser bueno y ejemplo para los demás en las labores que realizan, más una correcta valoración profesional, el empleado se mantenga motivado a seguir innovando en pro del cumplimiento de los objetivos trazado por la organización.⁹⁵

¿Cuáles son las características del líder transformacional que favorece el desarrollo del Talento Humano?

Debe ser honesto, empático, integro (serlo y parecerlo), creativo.

Concluyendo con el tema desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos o en su más actualizada tendencia: Capital Humano, Gestión Humana o del Talento, es mucho el camino por recorrer.

Ante ello, la decisión de elegir la acción desde la gestión de talentos es una que, desde la mirada de Savater Fernando (2003. p. 19), invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo previsto: “es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre”. La contribución de un conocimiento, imaginación, decisión y acción. La innovación no llega al azar, la llegan.⁹⁶

Papa Juan Pablo II: A comienzo de la humanidad lo más importante era la tierra, luego el capital, hoy en día es el conocimiento, elemento fundamental de todo capital humano.

⁹⁵ Acosta, Guzmán José Alberto. *Human Capital in the Organizations* ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY HONOLULU, HAWAI Fall 2007

⁹⁶ Lira, Pablo. Modelo Integrado de Innovación y Gestión del talento Humano: Impacto del contexto externo. plira@innopvarrh.comwww.innovarrh.com

3.6 Desarrollo Humano y la relación laboral

El enfoque de Desarrollo Humano: Desarrollo como libertad. El desarrollo humano es el estado en que se encuentran las libertades de las personas, es la ampliación de las posibilidades de elegir de los individuos.

Ya he mencionado que Capital Humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

El Capital Humano es importante pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros.

Hablar del desarrollo económico y del Desarrollo Humano lleva a pensar en un análisis de su relación y complementariedad. Se podría decir incluso, que el crecimiento económico conlleva al Desarrollo Humano, entendido este como la plena existencia de los seres humanos. Al menos este debería ser el objetivo de un adecuado desarrollo económico. Dos conceptos complejos, que encierra cada uno de ellos una amplia posibilidad de puntos de vista e interpretaciones y que, en la realidad, no han tenido la relación que se hubiera esperado.⁹⁷

Pocas son las empresas y organizaciones que invierten en el Desarrollo Humano de sus empleados, mientras que en países más avanzados éste es justamente su enfoque primordial. En México se tiene miedo e incluso fobia a tratar con ellos asuntos que vayan más allá de lo estrictamente laboral. Se piensa que esto pudiera difuminar los límites de respeto y de autoridad. Que los temas personales interferirán con el desempeño o propiciarán que el empleado saque ventajas o abuse de la confianza que se le ha conferido. Por mucho tiempo se dijo que recursos humanos era el resumidero de los “cuentos” de la empresa. Esta “cultura” ha impedido que la mayoría tenga un acercamiento con expertos que pudieran ayudarlos a resolver sus conflictos. Los mismos expertos han dejado de estar capacitados para ello. En consecuencia todos soportan o solucionan las dudas y problemas a través de hostilidades indirectas, por su cuenta, con los semejantes o en familia. Buscando apoyo en cualquier sitio, menos con especialistas laborales.

La relación laboral de la organización con el Capital Humano es el proceso del trabajo para descubrir nuevas formas de organizarse laboralmente cubriendo las exigencias del jefe con las de los trabajadores.

⁹⁷ Tabares F. José Fernando. El Desarrollo Humano como marco de análisis del ocio en la actualidad. Universidad de Deusto. II Simposio Nacional de Investigación y Formación en Recreación. Vicepresidencia de la República / Coldeportes / FUNLIBRE (Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación - FUNLIBRE © 1988 – 2006). 27 al 29 de Septiembre de 2001. Bogotá, D.C., Colombia.

Para que haya una buena relación del trabajador con la organización deben desarrollarse planes de apoyo para el trabajador con servicios como la capacitación del personal, así como proveer de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, tener un departamento de recursos humanos y comunicarse constantemente con ellos para ayudar al desarrollo profesional del Capital Humano.

Una buena administración del Capital Humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la organización y la ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos.
- Asegurar la posición de la organización.

Es cierto que las empresas más “instruidas”, las que están más al tanto de lo que resulta saludable y conveniente para sus organizaciones, han integrado departamentos sólidos de recursos humanos. Pero también es cierto que éstos carecen de una orientación verdaderamente centrada en las personas.

Desarrollo Humano desde la relación laboral, busca crear un mayor conocimiento sobre el capital humano y social, pues las relaciones laborales en las organizaciones tienen mucho que ver con los procesos históricos, culturales y económicos que han proporcionado las condiciones en la conformación de una cultura organizacional.

El Desarrollo Humano en las organizaciones da inicio con el estudio del trabajo que esta en el núcleo de las organizaciones y que se entiende como el aumento de la producción del trabajo humano, lo cual implica un análisis profundo de las condiciones bajo las cuales las organizaciones contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.⁹⁸

El trabajador se estudia a partir del concepto de Capital Humano, entendido como capacidad intelectual, conocimiento adquirido, educación y entrenamiento de quienes hacen parte y contribuyen a potenciar el capital físico de una organización. Podemos decir entonces que, las personas se constituyen en la principal ventaja estratégica y competitiva de las organizaciones.

El nivel de intervención del área de recursos humanos en una organización puede ser estratégico orientado a promover cambios culturales y estructurales en la organización.

98 Ruiz Granada, Lucía, Zapata Franco, Beatriz Eugenia y López Castaño, Samuel. UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS LÍNEA DE PROFUNDIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO DESDE LA RELACIÓN LABORAL. Agosto de 2008.

3.7 El comportamiento humano en las organizaciones

“Campo de estudio que investiga el *que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones*, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.” Robbins, S. (1996).

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

“*Estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones*” - Davis, K & Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo (8 ed.) México: McGraw-Hill.

A lo largo del estudio de técnicas administrativas, se ha conseguido abrir el panorama de la organización, al considerar los efectos y las relaciones de los trabajadores, directivos, su entorno, y el uso de sistemas directivos, entendiendo cada uno de estos, como factores fundamentales en cuanto a la estructura de la empresa, por eso es necesario, conocer los objetivos y motivaciones que muevan a cada uno de sus integrantes, y así, poder crear y desarrollar estrategias que busquen satisfacer sus necesidades, y al mismo tiempo, que se sientan impulsados a actuar en favor de los resultados que desean obtener.

El comportamiento humano en las organizaciones es entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e inter-disciplinaria. Las relaciones personas - organización deben verse *como un todo*.⁹⁹

Entendiendo como motivación, lo que impulsa a una persona a actuar; necesariamente la motivación depende del conocimiento, puesto que determina las necesidades y los resultados que son atractivos para la persona, y de acuerdo a estas, podemos determinar el modelo de organización.

Los tipos de motivos o procesos de aprendizaje de la organización, a mi manera de ver, son marcos conceptuales que determinan el paradigma en el que se basa la organización, a partir de los cuales podemos actuar y resolver los problemas con eficiencia, si aprendemos a integrar continuamente los motivos de los integrantes de la empresa, así como de su entorno.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, lo que obliga a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

⁹⁹ (Lectura de Pensamiento Sistémico)

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.¹⁰⁰

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.
- Para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.
- Asimismo, se observa que el orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas.¹⁰¹

Principales factores que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones:¹⁰²

- Relaciones interpersonales.
- Estructura formal de la organización.
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura.
- Recursos utilizados en el logro de objetivos.
- Medio ambiente.

¹⁰⁰ Ayala Villegas, Sabino. *El proceso de desarrollo de los Recursos Humanos*. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm> 26 de Julio de 2006.

¹⁰¹ Sharon Maya. *Motivación Empresarial*. Cita a: Chiavenato, Idalberto, *Administración de los recursos humanos*, p. 49. www.ocean.uca.es

¹⁰² Dr. Jaime Alfonso Sánchez Garza. *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. www.cucei.udg.mx/~jasgarza/archivos_apoyos_cho/cho/Intro.ppt

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc

En resumen dentro del Comportamiento Humano en las organizaciones, se puede observar la valoración del hombre en función del desarrollo de una actividad, lográndose identificar la personalidad y un estilo dominante total.

El estudio del hombre con una orientación holística, integra en un todo los elementos de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. En otras palabras, la interrelación hombre-trabajo, en su manifestación más clara son las aptitudes, como expresión de la integración de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad.

El desempeño y la permanencia de los empleados en la empresa se vinculan directamente con el “SALARIO EMOCIONAL” que perciben.

Y surge entonces la pregunta: ¿Es el salario un factor motivacional?

Para contestar tal pregunta mencionaré lo que Raúl Abad, consultor de Marketing Online describe: “El sueldo ya no es lo más importante, y lo que denominamos como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno”.

Figura 14

¿Qué reciben los empleados a cambio de su trabajo?

- Dinero - Beneficios
- Pertenencia - Identidad
- + • Desafío - Futuro - Estímulo
- Satisfacción

SALARIO EMOCIONAL

3.8 Administración del Desarrollo Humano en la organización actual

Al hablar de Administración del Desarrollo Humano, es necesario retroceder a finales del siglo antepasado y comienzos del pasado cuando Frederick Taylor inició con su Administración Científica, las primeras teorías sobre la Administración de las Organizaciones y su visión del papel del hombre en ellas.

Las teorías de Taylor se enmarcan en el enfoque Mecanicista de las organizaciones; consistente básicamente en pensar las organizaciones como sistemas cerrados, los cuales no estaban influenciados por el ambiente externo; su estilo administrativo era jerárquico, vertical y autocrático.

Además concebía al hombre operario como una máquina, como un ser casi equiparado a “un buey de carga”¹⁰³, mentalmente obtuso que debe ser adiestrado por un hombre más inteligente. Su interés se centraba en hacer que los operarios rindieran al máximo aunque tuvieran que trabajar como animales. Era un hombre absolutamente preocupado por el control. El decía que los obreros debían hacer lo que la dirección les ordenara¹⁰⁴; les asignaba un papel pasivo, no tenían posibilidad de hacer aportes con sus ideas y mucho menos, podían participar en las decisiones de la empresa.

Taylor fue una persona en verdad interesante y su aporte al pensamiento administrativo es incuestionable. Esta forma de pensar funcionaba con relativo éxito pero en ambientes más estables, pero su conceptualización no está acorde con las exigencias de nuestro tiempo.

Aparecieron después otras teorías, cada una de ellas con un énfasis determinado y surge el concepto del “*hombre complejo*”, que se identifica como un sistema múltiple de valores, percepciones, características personales y necesidades que mantienen su equilibrio interno frente a las exigencias que le plantean las fuerzas del ambiente externo.

Es indudable que en muchas empresas, se nota un esfuerzo por modificar sus estilos administrativos y tratan para ello de actualizarse, de reflexionar en torno a todas las teorías administrativas modernas.

En la actualidad, la administración se presenta como una de las áreas del conocimiento humano de mayor complejidad y llena de muchos retos. Puede deducirse que el profesional que la emplee como medio de vida, puede laborar en diferentes niveles de una organización, desempeñándose desde un nivel intermedio hasta uno de alta dirección.

Estos aspectos generalmente están condicionados por características de personalidad y por el modo de actuar de cada persona.

¹⁰³ Mockus, Antanas. *Tecnología Educativa y Taylorización de la Educación*. Universidad Nacional, 1983.

¹⁰⁴ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, 1999. p. 44 y siguientes.

Es necesario también hablar sobre el campo del Desarrollo organizativo (DO), que trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y de todos los miembros de la organización en hacer posible, razonable y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el Capital Humano, aumentando los procesos, creando un estilo y marcando un norte desde la institucionalidad.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del Talento Humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Ya he mencionado que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Por tanto, el desafío para las organizaciones es el amplio abanico de personas no calificadas o poco capacitadas, en desarrollarles su potencial de talentos en función de la forma de hacer las cosas, la disposición al desarrollo de equipos de trabajos, y por consiguiente, el desarrollo de la gestión de la organización en función de un mejoramiento continuo.

Es por eso que los procesos administrativos también tenderán a tener una visión más global respecto a la fidelización de su personal, considerando la retribución, la comunicación interna, los planes de carrera, el entrenamiento y desarrollo organizacional, la formación y gestión de desempeño.

En la actualidad el avance tecnológico y el desarrollo del crecimiento humano, por si mismos, no explican si la calidad de la administración en grupos de personas permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos.

En cada organización los proyectos efectivos subrayaban la importancia del trabajo individualizado, receptivo y respetuoso. Pero el personal en general no puede (o no quiere) mostrarse receptivo ni solidario a nivel individual si forma parte de entornos organizacionales rígidos y burocráticos.

Si la administración y el entorno del programa son rígidos, se aferran a las normas y mantiene una actitud punitiva, el personal por lo tanto tiende a ser rígido, aferrarse a las normas y culpar a los participantes. Si el entorno y la administración del programa son flexibles, receptivos, afectuosos y solidarios, el personal que opera dentro de ese entorno mostrará una mayor tendencia a interactuar con los participantes de una manera receptiva, afectuosa y solidaria.

Los nuevos enfoques administrativos conciben a la organización como un sistema abierto, compuesto por materiales, máquinas, HOMBRES, tecnología y medio ambiente. La organización interactúa con el ambiente, recibe influencias de él y a su vez ella puede contribuir a modificarlo.

Este es un enfoque más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables, turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

El conocimiento evoluciona y por consiguiente las personas y las organizaciones; por ello es necesario que quienes dirigen vivan en estado de permanente estudio, de considerar las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial y de que es necesario un enfoque diferente para administrar a las personas, en otras palabras, administrar “el talento humano”.

De modo que “La selección de personal se convertirá en una interrelación humana, la inducción será un proceso constante de adaptación y conocimiento general y la evaluación del desempeño será una oportunidad de crecimiento, los planes de carrera se realizarán con base en gustos y aptitudes, los salarios se fijarán por capacidades, conocimientos y productividad de equipos y la capacitación se parecerá más a la educación, a las normas las reemplazarán los criterios, los manuales se convertirán en guías de trabajo; de esta manera se administrarán seres humanos y no recursos”¹⁰⁵.

105 Gómez Carmona, Amanda. & Ballesteros Silva, Pedro Pablo. “Un nuevo enfoque de la Administración del Desarrollo Humano en la dinámica organizacional de hoy” *Scientia et Technica* Año IX, No 22, Octubre 2003. UTP. ISSN 0122-1701

3.9 Desarrollo Humano y el cambio organizacional

La cultura y el clima organizacional han sido temas de interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La palabra cultura que proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cultus* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Y ha sido a través del tiempo una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

El análisis de lo que es el clima organizacional, nos lleva a entender porque este elemento o característica de las organizaciones, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

La cultura organizacional representa un pilar que tiene gran fortaleza y que puede ayudarnos a cambiar aquellos aspectos que requieran transformarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión de la organización para intentar el éxito de la misma.

El Desarrollo Organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa que permite estar al tanto como planear un aumento en la productividad, como reducir el ausentismo, como disminuir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo de las organizaciones.

Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes, empleados y dirigentes.

La palabra cambio, textualmente, significa: acción y efecto de cambiar. Y si bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de proporcionar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- Cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo).
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- Modificar los horarios de trabajo.
- Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo (tecnología).
- Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.
- Reducción de personal
- Cambio del domicilio de la empresa.
- Creación de nuevas unidades de negocios.
- Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.
- Adquirir nuevos negocios.
- Fusionar empresas.

Existen varios autores que han mencionado lo que pudiera ser la estructura de un proceso de cambio, en esta tesis citare los siguientes: ¹⁰⁶

KURT LEWIN

Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

El método de Investigación de la Acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende 5 pasos que son:

Diagnostico, Análisis, Retroalimentación, Acción y Evaluación.

Esta técnica proporciona dos beneficios para la organización:

- El problema es enfocado.
- La resistencia al cambio se reduce.

Según una investigación reciente, el 80% de las empresas centroamericanas están pasando por algún proceso de cambio. Algunos de estos cambios se deben a reorganizaciones o fusiones, otros por la introducción de nuevas tecnologías, enfoques gerenciales, nuevos giros en la estrategia del negocio o por esfuerzos de mejorar la calidad.

El Desarrollo Organizacional, implica necesariamente Desarrollo Humano. Sin embargo, a menudo las organizaciones pasan por alto el componente humano y ponen más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente aumentar la productividad sin el involucramiento de los empleados.

En resumen, hace falta desarrollar primeramente a las personas para poder lograr el Desarrollo Organizacional.

A manera de conclusión personal, definiré el proceso de cambio que entiendo que es como subirse a la montaña rusa, es un proceso gradual evolutivo que comprende tres etapas básicas que son: Negación, Clímax (Momento crítico del proceso) y Nueva realidad.

¹⁰⁶ Aguilar Moreno, Margarita. Pereyra López, Luis Fernando. & Miguel Alcázar, Ricardo. *Cambio Organizacional*. Extraído de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm> 28 Abril 2006.

Lo que me hace recordar el libro *¿Quién se ha llevado mi queso?*, escrita por Spencer Johnson, donde se presenta una historia con la idea de cómo adaptarnos a un mundo en constante CAMBIO. Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada.

No obstante se hace necesario mencionar que existen obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación al cambio. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio, caracterizado por el levantamiento de barreras por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los indicadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. La resistencia al cambio puede ser fuente de conflicto funcional.

Robbins (1999), señala que las fuentes de resistencia al cambio son de carácter individual y organizacional. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades; existiendo cinco razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio que son: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información.¹⁰⁷

La RESISTENCIA es cualquier comportamiento que trata de mantener el "status quo" frente a la presión para cambiarlo. (J. Martínez Durán, 2004).

Mauricio Lefcovich define la resistencia al cambio como "la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo."

Víctor Quijano, especialista en la calidad en el servicio, en su artículo "¿Resistencia al cambio? Motiva a tu equipo a dar lo mejor a la clientela", nos dice que "algunos colaboradores (sería injusto generalizar) se niegan a insertarse al cambio porque no aprecian razones de fondo que los motiven a participar."

A través de su escrito, Víctor Quijano, menciona a Kurt Lewin, uno de los mayores estudiosos de los procesos de resistencia al cambio, para explicar las causas, que Lewin encontró, por las cuales las personas se resisten a cambiar las conductas aprendidas:

107 Revista ORBIS / Ciencias Humanas Marelys Núñez de Sarmiento y Odilis Gómez Año 1 / N° 1 / 2005 El Factor Humano: resistencia a la Innovación tecnológica. / Orbis | (1) 23-34

- Interés propio. Las razones personales que afectan o alimentan el deseo de cambio (motivación, costumbre a un proceso de trabajo ya definido, capacitación).
- Cultura organizacional. Es la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores y, a veces, se sienten amenazados cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades.
- Percepción de las metas y estrategias de la organización. Los miembros de un equipo no entienden que se necesita una meta nueva (un cambio), porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos.

El profesor Jairo Martínez Durán (2004) explica que las personas se resisten al cambio porque:

- Cambia las rutinas
- Requiere nuevas destreza
- Altera las normas de comunicación
- Redefine los puntos de influencia y autoridad
- Modifica los roles y las responsabilidades
- Cambia las relaciones en el trabajo
- Requiere nuevas técnicas de gestión

Nada ha cambiado. Solo yo he cambiado. Por lo tanto, todo ha cambiado

Proverbio hindú

3.10 Medición de los resultados de las iniciativas en Capital Humano

La medición de los intangibles, bajo la denominación de Capital Intelectual, constituye uno de los retos fundamentales a los que actualmente se enfrentan las organizaciones.

La gestión del conocimiento ocupa indiscutiblemente un lugar predominante en la obtención y desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. Pero, como sucede que: “aquello que no se mide no se puede gestionar”, es necesaria la existencia de modelos para el estudio y la medición. Que operen sistemáticamente para articular las influencias mutuas entre los elementos que conforman dicha actividad. La disponibilidad de dichos modelos es un paso importante para las organizaciones que se proponen gestionar el conocimiento.

El conocimiento por lo tanto tiene un lugar muy destacado, debido a su importancia para la generación de resultados positivos y significativos en la organización. Se requiere entonces de saber gestionarlo con efectividad, en función de obtener ventajas competitivas frente a un mercado de exigencia creciente, donde se impone el perfeccionamiento de los procesos.

La coherencia de los procesos, y la medición, como elemento que enlaza con cada uno de ellos, constituyen un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones que gestionan el conocimiento; así como para su posicionamiento en función de los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial. La medición de estos procesos propicia la visibilidad y la interpretación de los cambios y determinar si se cumplen o no los objetivos de la gestión: adquisición, identificación, retención, uso, diseminación y desarrollo.¹⁰⁸

Un modelo de medición consta de tres subsistemas en la gestión de la productividad en la empresa: el económico financiero; el de la gestión del proceso productivo y, el de la gestión del recurso humano. Se parte del supuesto de una adecuada gestión de la productividad, aunque cada ámbito con su lógica interna, pero donde el avance de cada uno depende y tendrá que encontrar su reflejo en la dinámica los otros dos.

El que nos ocupa en este tema es: el ámbito de la medición del desempeño del recurso humano. Este subsistema se encuentra jerárquicamente en la base de la pirámide de la gestión de la productividad por que su diseño se deriva en parte de los resultados de los indicadores a nivel de proceso y de la gestión económica, lo que limita su grado de libertad interno. Por otra parte, el grado de libertad externo que en este nivel se tiene en cuanto al diseño de los indicadores es mayor que en los otros niveles, por que nacen y responden a la problemática particular de cada empresa.

108 León Santos, Magda. Castañeda Vega, Dunieska. & Sánchez Alfonso, Ingrid. *La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir*. Artículo: *Acimed* 2007;15(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_06/aci02307.htm. 29 de enero del 2007.

Los indicadores y sus escalas se construyen a partir de la experiencia del personal y del contexto tecnológico y organizativo de la empresa, por lo tanto el grado de libertad externo es elevado. En el participa y comunica de manera más directa el personal operativo, por que son los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesta.

El proceso debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para obtener nuevas capacidades, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas aptitudes requeridas.

El sistema de este tipo pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. El sistema consta de algunas tapas como:

En la etapa en la que se visualizan los problemas y propuestas en la organización por parte del personal, estableciéndose un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de la formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización.

Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negación de poder alcanzar desempeños superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más factibles que otras, para rebasar la situación existente.

En otra etapa, se busca aterrizar los 'buenos deseos' con los que concluyó la etapa anterior, auto-comprometiéndose el personal con objetivos factibles en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo.

Los indicadores del desempeño del recurso humano no se imponen desde 'afuera', aplicando un modelo predeterminado, sino que se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización.

Un punto muy importante desde mi punto de vista, es que en la organización un sistema de medición de la productividad busca los siguientes propósitos:

- Orientar y comprometer las acciones de los individuos del grupo a los objetivos del área y de la empresa.
- Mejorar la comunicación efectiva entre el personal del área, orientada a resolver problemas, atender imprevistos y proponer mejoras.
- Estimular y dar dirección al aprendizaje mediante rutinas y prácticas de interacción social.

La idea detrás de la metodología es que en la organización moderna el trabajo, el resultado de un área de trabajo es más que la suma de la medición los desempeños individuales, considerando que en el primero incide la interdependencia entre los individuos para lograr los objetivos del área o departamento. Incluye a factores como qué tanto cooperan las personas, la coordinación y gestión del personal y, la definición y transmisión de los objetivos a alcanzar. (Pritchard, 1990) Por esa razón, el sistema parte de una medición grupal de la productividad y no individual, al menos no a nivel del personal operario; a niveles de supervisión y dirección, podría ser individual la medición.¹⁰⁹

Resumiendo, los modelos de medición son esencialmente un instrumento para motivar al personal hacer su trabajo mejor y en función de metas alcanzables; en otras palabras, motiva para aprender. Para lo cual, se define el concepto de productividad en términos de efectividad.

Si entendemos como efectividad la distancia entre el resultado obtenido y el esperado: una meta o un estándar. El resultado puede ser un indicador de eficiencia, es decir, una razón entre producto e insumo; la efectividad sería en este caso el nivel de eficiencia esperada.

De modo que puede haber alta eficiencia con poca efectividad, cuando dicha eficiencia no está apuntada a los objetivos a alcanzar, o bien, cuando la eficiencia en un factor causó la ineficiencia en otro.

Cuando una organización identifica una fuente de ventajas competitivas, decide que capacidades organizativas son necesarias de modo que crea y utiliza las capacidades clave, por lo que la más interesante es la que se refiere a la gestión del capital humano, según Davenport una serie de capacidades del capital humano y que se definen como las más importantes son:

1. “La aportación a la organización de las formas estratégicamente más valiosa de capital humano
2. La creación de un ambiente que suscite una aportación elevada de ese capital
3. El incremento del volumen de capital humano
4. La retención de las personas y de su capital en el seno de la organización durante tanto tiempo como sea posible y darles información para que puedan gestionar su inversión de capital humano” (Davenport, 200)¹¹⁰

¹⁰⁹ Mertens, Leonard. *LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. COMO REFERENTE DE LA FORMACIÓN-CAPACITACIÓN ARTICULADA CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL*: México, junio de 1999

¹¹⁰ Acosta, Guzmán José Alberto. *Human Capital in the Organizations* ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY HONOLULU, HAWAII Fall 2007.

3.11 La Tecnología en la Gestión de Capital Humano

En este tema pretendo de manera muy sucinta hablar del impacto que tienen las innovaciones tecnológicas en las personas que forman parte de las organizaciones. Las reacciones involucradas en la aceptación de una determinada tecnología, los cambios de paradigmas que implican y la necesidad de la cooperación general de los miembros de la misma.

El avance tecnológico está trastornándolo todo, desde lo económico y lo político hasta lo psicosocial, la vida interna de las personas, los modelos de consumo, la reproducción humana, la extensión de la vida y sus límites con la muerte. La tecnología lo invade todo en el mundo moderno. Tal propagación es un resultado histórico tras el cual se revelan varios procesos sociales relevantes que explican el estatuto social actual de la ciencia y la tecnología.

La Revolución Científica de los siglos XVI y XVII que dio origen a la ciencia moderna y liberó procesos de institucionalización y profesionalización de la práctica científica, así como progresos conceptuales y metodológicos que tendrían importantes consecuencias sobre la ciencia y su relación con la sociedad en los tres siglos siguientes.

Las revoluciones industriales y los profundos cambios tecnológicos que las acompañan. Cambios que conducen a una aproximación creciente con la ciencia hasta confundirse ambos en la segunda mitad del Siglo XX a través de la Revolución Científica y Tecnológica.

El capitalismo y su dominio universal, afirmado luego de la crisis del socialismo europeo. La consolidación de la ciencia moderna y del capitalismo son dos procesos históricamente paralelos e interconectados

La nueva ciencia nació y ahora se expresan nuevas demandas prácticas y culturales. Se necesitan nuevos conocimientos para satisfacer necesidades económicas y también se requiere una nueva visión del mundo, diferente de la religión. Este papel de la ciencia, hasta hoy sigue siendo relevante y seguramente es un factor que mejor explica el apoyo social que se requiere.

Existe una paradoja: el desarrollo del conocimiento puede conducir a grandes zonas de ignorancia y el especialista puede ser un gran conocedor de casi nada y un ignorante de casi todo. Especialmente profundo es el abismo que separa las ciencias sociales y las humanidades de las ciencias naturales, técnicas y médicas. C.P. Snow (1977) en un trabajo ya clásico, *Las Dos Culturas*, denunciaba desde los años 50 la fractura introducida en la cultura contemporánea en dos territorios distantes: ciencias a un lado y humanidades a otro.

Contra todo esto, es preciso echar una mirada más humanista, más centrada en el hombre, hay que conectar ciencias y humanidades.

La ciencia y la tecnología son, ante todo, procesos sociales. Esto es muy importante para la educación de las personas en la llamada "sociedad del conocimiento", "sociedad tecnológica" o cualquier otra denominación.

El éxito de una organización depende en gran medida del punto de partida del cual se parta para entender la ciencia y la tecnología. La tecnología reduce los costos y el tiempo por transacción a la mínima intervención humana, minimiza el uso de papel, automatiza procesos, por lo cual aumenta la eficiencia del trabajador.

“Los empleados motivados y trabajando en un ambiente laboral que mejora cada vez con el desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyen con la eficiencia y la eficacia de las labores, son retribuidos de manera mas variable de parte de la empresa, ya que la misma gracias a esa tecnología cuenta con parámetros correctos, lo cual repercute en un aumento del compromiso de parte de los empleados hacia la organización” ¹¹¹

La perfección en el desarrollo de la tecnología es un soporte para la gestión del conocimiento, ya que logra identificarlo, formarlo y compartirlo pues reduce el tiempo de contratación.

Se puede afirmar que la tecnología es parte importante de la gestión de Capital Humano. Condicionado por el desarrollo y los adelantos científico-técnicos la gestión del Capital Humano ha evolucionado y con ello el factor humano se ha convertido en elemento básico y estratégico dentro de la misma. La actual gestión del Capital Humano requiere de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y de procesos, como función integral.

La integración de ciencia y tecnología con la sociedad ha llevado a afirmar que estamos en la "sociedad del conocimiento". (Lamo de Espinosa, 1994), por lo tanto si aceptamos la idea de "sociedad del conocimiento" en un sentido específico: ella capta la relevancia que tiene hoy la ciencia y la tecnología, la información, la calificación permanente de las personas en el mundo del trabajo. ¹¹²

111 (Ibíd.)

112 Lamo de Espinosa, E., et.al. (1994): La sociología del conocimiento y la ciencia, Alianza Universidad Textos, Madrid

3.11.1 Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Humano

Aunque el recurso de tecnologías modernas no es condición suficiente para un Desarrollo Humano, sí resulta, en última instancia, condición necesaria.

En estas circunstancias, el progreso científico y tecnológico no puede constituir un fin en sí mismo, sino un medio para promover el Desarrollo Humano proporcional de una sociedad.

El desarrollo de las ciencias constituye uno de los principales resultados históricos y, al mismo tiempo, un medio fundamental del Desarrollo Humano en su más amplio concepto y alcance.

Definir que es ciencia y tecnología para el desarrollo puede parecer un reto extraordinario que puede dar lugar a difíciles análisis, ¿qué es ciencia? ¿Qué es tecnología? ¿Qué es desarrollo? Ante estas dificultades, con mentalidad científica, con voluntad de buscar soluciones simples, se puede proponer:

“La ciencia y tecnología para el desarrollo debe estar dirigida a la consecución de los objetivos del milenio”. Una definición simple como la anterior nos permite identificar claramente algunas actividades científicas y tecnológicas como propias del trabajo para el desarrollo.

La ciencia y tecnología para el desarrollo son una inversión necesaria, necesitamos de ellas para la mejora técnica de los proyectos y programas de cooperación, necesitamos de ellas para poder estar en condiciones de realizar correctamente transferencia de conocimientos a las comunidades e instituciones.¹¹³

A pesar del monumental impacto de los adelantos y contribuciones de las ciencias al Desarrollo Humano y a la civilización, puede afirmarse que la mayoría de sus resultados acumulados y muchas veces imperceptibles, no han sido productos negociables. Es decir, tradicionalmente han carecido de un valor económico inmediato para los que los han generado y, mucho menos, para sus beneficiarios, si bien a largo plazo han posibilitado la creación de enormes riquezas, posiblemente mayores que las de cualquier otra actividad humana.

Impacto del desarrollo científico y tecnológico en el Desarrollo Humano

El derrotero que tome la aplicación de las tecnologías, para hacer el bien o para causar el mal, dependerá, en última instancia, del contexto socio-político en el cual se utilicen. En un marco como el actual, de creciente privatización y monopolización del progreso científico técnico por un pequeño número de países y corporaciones transnacionales, se reduce a la mínima expresión los grados de libertad para la elección y el acceso respecto a las intervenciones estratégicas o tecnologías apropiadas para lograr el desarrollo humano.

¹¹³ López, Daniel. Ortega, Xavier & Pérez, Agustí. Vendrell, Eva. Centre de Cooperació per al Desenvolupament Universitat Politècnica de Catalunya. *Ciencia y tecnología para el desarrollo. Una inversión necesaria*. Ponencia presentada al IV Congrés Universitats i Cooperació al Desenvolupament, 12-14 novembre 2008, Bellaterra.

Las “supuestas” bondades de su impacto en la economía:

El acaparamiento militar de las innovaciones que aparece inicialmente como un terreno ilimitado de cambios tecnológicos termina estrangulando la capacidad de invención, y no sólo porque amenaza con sepultar a los inventores junto a todo el género humano.

"Vivimos en una época de adelantos científicos sin precedentes, hasta el punto de que no exageraríamos si dijésemos que el futuro de la humanidad depende de la vitalidad permanente de la ciencia y sus aplicaciones. La ciencia ha contribuido enormemente a la evolución y la mejora de la sociedad moderna y la aplicación del saber científico sigue proporcionando instrumentos poderosos para responder a muchos de los desafíos a los que se enfrenta la humanidad." Nota

Se sabe que la ciencia y la tecnología se han convertido en ramas de la actividad inseparables de la vida y el progreso de la sociedad desde hace varias décadas. Ambos conceptos están hoy tan interrelacionados que han llegado a considerarse como uno solo.

La ciencia y la tecnología constituyen hoy un poderoso pilar del desarrollo cultural, social, económico y, en general, de la vida en la sociedad moderna. A tal punto llega su influencia que la vida actual se ha visto inundada en todos sus aspectos por una creciente avalancha de productos procedentes tanto de una esfera como de la otra, cuya utilización sistemática se ha impuesto como condición para el desarrollo en esta etapa histórica.

La ciencia y la tecnología como fuerzas productivas de la sociedad moderna

Los productos tecnológicos constituyen uno de los resultados de la actividad creativa del hombre. Ellos completan y adecuan el cuadro de la realidad a las necesidades de la sociedad. Estos productos, al contrario de lo que ocurre con los conocimientos que aporta la ciencia, poseen primero un carácter ideal y, posteriormente, adoptan una forma material específica.

Por ello, el progreso histórico de la ciencia y la tecnología no es más que un aspecto del desarrollo histórico del ser humano, como la principal fuerza productiva de la sociedad.¹¹⁴

Nota: Mensaje del Director General de la UNESCO con motivo del Día Mundial de la Ciencia para la Paz y el Desarrollo (10 de noviembre de 2002).

114 Lic. Rubén Cañedo Andalia. *CONTRIBUCIONES CORTAS Ciencia y tecnología en la sociedad. Perspectiva histórico-conceptual* Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. ACIMED* 2001;9(1):72-6 * Revista Cubana de Información de Salud

3.11.2 Retener el Capital Humano, la gestión esencial en las organizaciones del siglo XXI

¿Cuánto nos cuesta perder trabajadores esenciales? ¿Qué los motiva al cambio y cómo podemos fidelizarlos? Estas son preguntas importantes que necesitamos responder si vamos a convertir el factor humano de la empresa en una poderosa palanca de competitividad.

La Fluctuación o Rotación del personal constituye un indicador tradicional en la Gestión de Recursos Humanos. Claro, una vez más el dato queda en manos de los técnicos en gestión y los verdaderos gestores de personas, jefes y supervisores, permanecen sin saber tratar con esta cuestión.

En el momento que la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) asume como problema técnico propio la fluctuación laboral, cuando procesa análisis claros para quienes no son peritos de la materia y provee a los jefes vías y medios para fidelizar a sus trabajadores, en este momento la Gestión de Recursos Humanos gana relieve y significación, hace justicia a la complejidad de su cometido y promueve en la organización algo fundamental: la capacidad de retener su Capital Humano.

El costo de perder a nuestra gente

Gestionar la retención de las personas que hacen las mejores contribuciones a la empresa, o propician el aporte de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

“...: las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor... esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa” (Hirschfeld, 2006).¹¹⁵

K. Hirschfeld nos avisa acerca de aquellos “daños colaterales” de la fluctuación que usualmente no consideramos por mucho que sí sufrimos sus consecuencias.

En diversas oportunidades, empresarios, gerentes y jefes de área me han formulado las siguientes preguntas:

¿Cómo puedo retener a aquellas personas importantes para mi empresa?, ¿Cómo puedo identificarlos con mi organización y se sientan realmente parte ella? o ¿Cómo puedo motivarlos de manera efectiva para que cumplan a cabalidad el propósito para el que fueron reclutados y seleccionados?

115 Castellanos Cruz, Rodoloy. *Retener el Capital Humano Gestión esencial en la empresa del siglo XXI*. publicado en www.monografias.com © Monografias.com S.A. 14 de diciembre de 2006 castellanos@gmg.co.cu

Todas estas interrogantes surgen por el impacto que tienen las personas en las Organizaciones, de modo que no es fácil obtener Recursos Humanos Calificados, Identificados y Motivados.

Los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales. Por ello algunos autores han desarrollado estrategias para retener el Talento o Capital Humano:

- Descubrir el potencial de cada uno de los colaboradores, escuchándolos y dialogando con ellos.
- Aplicar “Empowerment”, delegando funciones de manera efectiva, es decir generar confianza en los trabajadores.
- Incentivar expectativas de los colaboradores propiciando nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía.
- Mejorar la convivencia laboral, es decir mantener un clima organizacional positivo maximizando las potencialidades.
- Trabajar el tipo de liderazgo frente al personal, ya que las relaciones humanas son importantes para el ambiente del trabajo adecuado para lograr las metas de la Organización.
- Optimizar la interacción de los trabajadores con la labor que realizan, facilitándoles herramientas que se requieran para mejorar el trabajo.
- Capacitación constante de acuerdo a las necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo.

Si aceptamos que todas las personas son talentosas pero de manera diferente, las estimularemos a dar valor a la Organización desde su entorno de trabajo, a desarrollar todo su potencial, formar e integrar equipos donde cada uno aporte sus conocimientos, creatividad y experiencia.

Por eso, las Organizaciones se preocupan por cómo atraer, retener y conservar el Capital Humano. Ya que el empleado que decide irse a otra Organización se lleva consigo un conjunto de conocimientos y relaciones, que no pueden almacenarse en una documentación o base de datos. Con la partida de trabajadores clave se deteriora la eficacia del sistema de gestión de la Organización.

Respecto a cómo evitar la fuga de Capital Humano, existen recomendaciones como las siguientes:

- Transmisión de la cultura de la Organización, para que se sientan parte del equipo.
- Desarrollar el compromiso, dejando que el trabajador decida como quiere recibir parte de la gratificación,
- Desarrollar las competencias que fomenten la motivación, la formación, la responsabilidad y el desarrollo.
- Establecer estrategias personalizadas de retención de trabajadores, una selección por competencias, una orientación profesional, estrategias de reconocimiento y recompensa y finalmente potenciar una cultura participativa y de comunicación abierta.

Los individuos en la organización

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida; según el estudioso del tema Abrahán Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- Necesidades fisiológicas. Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad. Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de amor. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.¹¹⁶

116 Rivas, Quinto José Fredys. *Desarrollo Organizacional*. publicado en: www.Gestiopolis.com abril 2002 jefry77@hotmail.com

En la Filosofía del Desarrollo Humano, el compromiso Social se orienta a la ayuda del individuo en el ámbito general, para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz. Este proceso no sigue obligatoria y frecuentemente una secuencia, la secuencia puede variar confusamente de acuerdo con la organización y dependiendo de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

Para concluir con este tema, es necesario recordar que, cada vez con mayor frecuencia los empleados se van de la empresa porque no soportan a sus jefes (este síndrome es conocido como el famoso “burnt out”).

De modo que el éxito de una organización depende del personal a cargo de las actividades de la misma, trabajar con personas de diversas especialidades, motivaciones y capacidades no es fácil; así que debemos estar atentos para detectar aquellos colaboradores que optimicen nuestros objetivos y así poder retenerlos de manera efectiva aplicando diversas estrategias. La cuestión final es ¿Cómo pretendemos ser líderes y exitosos en la organización en la que nos desarrollamos si las personas que colaboran con nosotros no están preparadas, identificadas y motivadas respecto a la organización y la labor que realizan?

La respuesta es: Atraiga y retenga al personal más adecuado, prepárelo y marque la diferencia.

“El hombre, el más valeroso de los animales y el más habituado al sufrimiento, no repudia el sufrimiento en sí: lo quiere y hasta lo busca a condición de poder encontrarle un sentido, un objeto.”

Friedrich Wilhelm Nietzsche

3.11.2 Retos de la Dirección Estratégica del Capital Humano

En la época de la información, las organizaciones requieren de diversas herramientas para captar y analizar los cambios propios de la dinámica que determina el tiempo presente, para desarrollar con eficiencia una dirección estratégica.

Por lo cual es necesario hablar de fundamentos de la dirección estratégica, su avance; la riqueza basada en el conocimiento; los activos intangibles como recursos estratégicos; la gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones, así como la gestión del conocimiento y del Capital Humano, como herramientas necesarias para la gestión estratégica en la sociedad del conocimiento.

En la actualidad, se observa una creciente inquietud en las organizaciones ante la necesidad de definir estrategias más afines con un ambiente dinámico y altamente competitivo, pero como saber definir esa estrategia, relacionada con la cultura de la organización y las características de esta, y poder establecer su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección.

Pero es ahí donde se encuentran las principales carencias por parte de los directivos, porque si bien definir una estrategia adecuada para la organización puede resultar relativamente complicado, una vez definida la estrategia ¿cómo la aplicamos? Se afirma que solo 10 % de las estrategias bien definidas se introducen con efectividad. Este porcentaje de fracasos se origina por el conflicto que representa involucrar a toda la organización en el proceso de implementación. La estrategia tiene que ser relacionada con los objetivos generales y con la misión de la organización, tiene que ser entendida por todos para poder hacer posible su puesta en marcha. Es necesario entonces que la misión, los objetivos de la organización y la estrategia a utilizar, sean comprendidos y asimilados por todos los trabajadores, y lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el resultado o incidencia de su trabajo sobre dichos aspectos.

La dirección estratégica se estructura en tres partes claramente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos. Estas son:

La primera constituye el proceso de diagnóstico externo e interno, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización.

La segunda atiende a la función característica de la formulación y designación de la estrategia, típica del enfoque estratégico de las décadas anteriores, y.

La tercera responde al **procedimiento de acción estratégica**, integrando la gestión, la puesta en práctica con su adecuada coordinación, así como el control de los problemas estratégicos y de las soluciones alcanzadas.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

La Dirección Estratégica constituye un importante estudio que fortalece la unión de las actividades tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan todo un cambio que requieren las organizaciones, y que le permiten hacer frente a los avances y desafíos, formar una ventaja competitiva que ayude a fortalecer el futuro de la organización.

Durante la vida de una Organización el desarrollo está marcado por el desempeño de los factores internos y externos que influyen directamente en sus operaciones. Los factores externos son aquellos donde la Organización no tiene control sobre ellos, sino que toma medidas para adaptarse a los cambios marcados, por ejemplo, por la economía y la competencia.

A diferencia de los factores externos, la Organización tiene control absoluto de los factores internos. Estos factores son aquellos que la Organización tiene que cuidar, a través de establecer una serie de políticas, reglas, procedimientos, etc. que permitan regularlos y desarrollarlos. Un ejemplo de estos, es el desarrollo del personal que labora dentro de la misma, el cual impacta directamente en los resultados.

Por esto, es importante que una Organización cuente con un propósito establecido de forma clara para obtener y retener siempre al mejor talento dentro del mercado. Al mismo tiempo, satisface las necesidades tope de la Pirámide de Maslow, las cuales son las más difíciles de lograr dentro de una organización.

El uso efectivo del capital humano requiere el cumplimiento de varios aspectos: ^{Nota}

- El estímulo del nuevo conocimiento para avanzar.
- La extracción del conocimiento de cada uno.
- La gestión del conocimiento que no se comprende.
- El estímulo de la gente para que aprenda.

Respecto al estímulo del nuevo conocimiento para avanzar; antiguamente el conocimiento lo aportaban los investigadores e ingenieros y éstos extendían sus conocimientos al resto de la organización; hoy en día, el conocimiento llega a la organización desde todas partes: internet, conferencias y artículos de negocios y lo que es más importante, la ventaja competitiva a través del conocimiento, se obtiene a través de la innovación. En este sentido, el concepto de competitividad aparece ligado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores tanto en los niveles macroeconómicos como macroecónomicos (Bravo, 2004).

Por tanto, una de las funciones más importantes de los directivos es el estímulo del nuevo conocimiento para poder avanzar.

Existe un problema para estimular el nuevo conocimiento y es que no tenemos recursos ilimitados y no podemos necesariamente decir lo que va a ser útil o no.

Hay varios caminos que podemos seguir:

- Ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica.

En lo que se refiere a ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica, si la gente realmente entiende la dirección estratégica de la compañía, los empleados pueden motivarse para generar ideas consistentes.

- Dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo.

En dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo, algunos directivos pueden sentir que pierden el control de sus operaciones si alguien se pronuncia rápidamente ignorando la dirección. Pero no es todo lo que puede suceder ya que si los empleados realmente comprenden como pueden contribuir a la dirección de la estrategia, sus ideas, quizás, no están estrictamente en línea a las de los directivos, pero irán, probablemente y, por lo general, en la misma dirección.

- Escuchar sigilosamente.

En cuanto a escuchar de forma sigilosa lo que la gente dice es tratar de sofocar automáticamente respuestas como que las ideas son demasiado pensadas o que nunca se van a realizar. Estas afirmaciones pueden ser verdaderas y puede tenerlas que decir una persona, eventualmente, pero es cuestión de escoger el momento adecuado. Si uno le dice todo ello mientras la idea nace, lo más probable es que la idea no prospere. El empleado se encogerá de hombros y se concentrará en otras cosas, sin embargo, si se dice algo valorando la idea, pero tratando de buscar algo más, se estimula al empleado no para avanzar con la idea sino para desarrollarla.

- Desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella.

En cuanto a desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella, una consecuencia de dejar a la gente desarrollar nuevas ideas es sabiendo cuando se necesita desechar el proyecto. Si uno piensa exactamente en lo que teme, trabajará en cosas que no crean riqueza.

- Ayudar a comprender, a los empleados, su role.

Por último, en lo referente a ayudar a los empleados a comprender su rol, algunas veces, se tiene que decir que no. Sin embargo, decir que no, también ocurre cuando los empleados preguntan para desarrollar su idea, pero la gente necesita saber si se dice no, sólo al proyecto, o se dice no, a todas las nuevas ideas.

En cuanto a la extracción del conocimiento de cada uno, a través de la corporación, hay que establecer cuál es el tipo de decisiones apropiadas para involucrar a los empleados, como cuando los empleados necesitaban revisar sus operaciones, daban el proyecto a un equipo de ellos quienes decidían si necesitaban supervisores o no.

Hay dos formas de comprometer a los empleados: consultándoles o involucrándoles. Ambas formas son útiles pero difieren bastante de forma nítida. Las diferencias entre ambas formas de compromiso son las siguientes:

Consultando

- Los empleados tienen dos o más opciones claras acerca de una decisión importante.
- Conocer la opinión de los empleados a través de alguna clase de cuestionario.
- Resultado específico y usualmente único.
- La decisión final está con el equipo de dirección.

Involucrando

- Los empleados toman una decisión o recomiendan acerca de una recomendación acerca de una conclusión importante.
- Asignar a un equipo de empleados representando todas las facetas de la organización.
- Resultado específico pero abierto.
- La decisión final puede estar con el equipo de dirección.

Los empleados en la consulta deben comprender que están siendo consultados pero no pueden aprobar una decisión ni decir que el consenso no es necesario.

En cuanto a la gestión del conocimiento que no se comprende, los directivos tienen unos nuevos roles que ofrecer y que son: el de profesor, investigador y la persona que debe mantener la llama entre los empleados, además de ser director.

En cuanto a la función de profesor, debe ayudar a la gente a comprender el contexto de las decisiones, debe hacer las preguntas correctas a los empleados y también debe ayudar a los empleados a descubrir sus ideas pero sin imponerles las decisiones, además de ayudarles a descubrir cuáles son sus capacidades de trabajo. El directivo puede retarles a ser mejores, a lograr más cosas y a ser más creativos de lo que ellos piensan.

En cuanto a la función de investigador, el directivo tiene el importante rol de mantenerse en alerta; mientras los empleados están ocupados haciendo su trabajo, él debe estar continuamente evaluando las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno, y debe representar los intereses de sus empleados dentro de los límites más amplios de la organización.

Por último, el directivo debe mantener la llama en los empleados. No es usual para la gente que tiene una autoridad quitarse de encima una trayectoria sin comprender las implicaciones.

Finalmente, en lo que hace referencia al estímulo de la gente para que aprenda, es importante no confundir entrenamiento con aprendizaje, ya que, no son la misma cosa. Una persona puede realizar un curso de entrenamiento pero eso no significa que se aprenda. Los profesionales del conocimiento actualmente suministran las lecciones de entrenamiento, pero no de aprendizaje, por tanto, el primero no siempre da lugar al segundo.

El entrenamiento obligatorio que realizan las empresas presenta las siguientes ventajas:

- Suministra nuevas opciones de comportamiento. La gente, algunas veces, realmente no sabe o no tiene habilidad para usar las alternativas en la resolución de conflictos. El entrenamiento puede ayudar a usarlas.
- Identifica oficialmente los comportamientos sancionables.
- Suministra un vocabulario participativo.

Las desventajas, por otro lado, son:

- Es caro.
- Es subjetivo.
- Generalmente necesita alguna clase de instrucción.
- Puede promover más urgentemente necesidades con un entrenamiento individual.

En cuanto al aprendizaje, las empresas pueden establecer un plan individual del mismo. El plan permite a todo el mundo, no sólo comprender lo que se necesita, sino empezar a adquirir responsabilidades de su propio aprendizaje.

Por otra parte, el aprendizaje se desarrolla de manera informal, de manera que el aprendizaje informal sirve para trabajar de forma más fácil, más rápida o más creativa.

La velocidad y la creatividad son dos características esenciales de los profesionales del conocimiento, también para lograr el apalancamiento entre el capital intelectual y la continua competitividad, el uso del aprendizaje informal es esencial para lograr el éxito de la gestión de los profesionales del conocimiento.

“Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”

Fidel Castro Ruz,
(Acto de la primera graduación de la Escuela
Latinoamericana de Medicina, 20 de agosto de 2005)

3.12 Organizaciones Humanista hoy

Según Sotillo (2000), hablar de los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente obligado en el humanismo; sí, en el humanismo originado en su concepción más renacentista. En un nuevo resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el que estamos inmersos. Y es que las organizaciones empresariales no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala.

Organizaciones de todo el mundo han abordado su misión, visión y valores basados precisamente en este nuevo paradigma. Algunas sin conocer exactamente sus conceptos, otras presionadas por la moda del nuevo liderazgo motivacional, pero eso sí, todas convergen en lo mismo: quieren ser empresas eficientes, con una buena cartera de clientes y con una buena imagen social.

Entonces podemos preguntarnos ¿Hacia dónde van las nuevas organizaciones humanistas? Exactamente hacia el mismo objetivo, el fin puede ser similar, los medios (procesos) no. La diferencia no está en la producción, está en el nuevo significado: de individuo que conforma una organización frente al de trabajador-asalariado.

Si queremos construir organizaciones, equipos de trabajo realmente eficientes, no nos queda más camino que el de crear en las personas la motivación suficiente para que brote de cada uno, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar nuestros fines como equipo. Pero ya he hablado de motivación, y he citado a Mc Gregor quien postuló sus teorías: "El lado humano de las organizaciones" en 1960 y me queda muy claro lo que significa "nuevo enfoque humanista".

El Humanismo en el sistema organizacional.

En nuestra época se vive con el conocimiento de que el humanismo ha llevado al hombre al filo de la tragedia y de que, sin embargo, es una necesidad revalorizar el humanismo, darle un sentido nuevo. Este sentido va exactamente encaminado hacia las organizaciones, orientadas desde el punto de vista teórico del humanismo.

Empresas Humanistas, no es una costumbre, se trata de un nuevo paradigma que penetra en la vida institucional con más fuerza que nunca y lo ha hecho como ningún otro modo de entender las relaciones humanas en el trabajo. Y este nuevo enfoque humanista al que se apunta, sólo es auténtico si se toma como un viaje de ida, porque en realidad no tiene marcha atrás. Si tuviese marcha atrás se estaría hablando de una moda más.

La formación humanista de los dirigentes de una organización supone una valiosa ayuda para un desempeño de trabajo profesional que corresponde a la verdadera naturaleza de la dirección. Tener sensibilidades de humanismo ayuda al directivo de una organización a prestar atención a la realidad, a poseer un sentido crítico en sus juicios, a tener una mentalidad amplia y a ordenar adecuadamente las distintas habilidades. Con el desarrollo de esas capacidades el directivo está más preparado para enfrentarse a un mundo cada vez más complejo, en el que la organización tiene un papel más y más destacado.

Anteriormente las organizaciones se bastaban con una estructura de comunicación descendente, basada en instrucciones; en el nuevo panorama organizacional se habla de nuevas necesidades, de comunicación ascendente, horizontal y descendente, pero no queda ahí la cosa. Ahora se está ante una realidad en la que el trabajador es "persona" que requiere, además de un salario, satisfacer unas necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional y personal. Es frecuente asistir a debates en los que se habla de clientes externos (los que pagan) y de clientes internos (los profesionales) dándoles el mismo peso específico a ambos. También es frecuente en las organizaciones encontrarse organigramas más horizontales con nombres diferentes en lo que tradicionalmente ha sido el departamento de recursos humanos. Basta con mirar la información orgánica de distintas empresas de diferentes naturalezas para ver cómo confluyen en un punto común: sus departamentos de recursos humanos se denominan de "relaciones humanas", de "desarrollo", etc. Han entendido que las personas, más que un recurso, son la esencia, el eje central de la organización. Pues bien, esta podría ser una buena muestra del nuevo humanismo organizacional.

Decía Aristóteles citado por Fontrodona (2000) que mandar a esclavos carece de interés. Pero, se añadiría, para mandar a seres libres es un requisito imprescindible ser "expertos en humanidad".¹¹⁷

Concluyendo con este tema puedo comentar que, este paradigma y su aplicación a la organización no está ya en función de una estrategia directiva exclusivamente. Pues el avance del mismo y su beneficio en las organizaciones es un término similar a la globalización de mercados, al cambio cultural entre distintos países, pero sobre todo a un criterio de eficiencia. De modo que su aplicación práctica está en función de ese ambiente sindical, normativo, cultural y económico; en suma, social.

117 Correa Aguirre, Juliana. *Humanismo en las organizaciones*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA FACULTAD HUMANIDADES Y C. SOCIALES. CALI – VALLE 2003. Publicado en: www.monografias.com

CAPITULO 4

PROYECTO DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. (SNTISSSTE)

Un Proyecto de Desarrollo Humano, es una decisión independiente, una herramienta y una perspectiva afinada que mide el bienestar de los seres humanos; la tarea de todo proyecto no sólo esta basada en datos y hechos que se le presta a los asuntos sobre el Desarrollo Humano, sino que también intenta fortalecer a individuos con herramientas adecuadas para almacenar bajo compromiso a los funcionarios encargados de mejorar el Desarrollo Humano.

Muchos Proyectos de Desarrollo Humano basan sus investigaciones en Informes de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, que utiliza índices de categorías jerárquicas para examinar el bienestar de países alrededor del mundo.

Uno de los factores de éxito o de fracaso en la ejecución de un proyecto descansa en buena parte en la calidad y talento del Recurso Humano incorporado, que se deriva del conjunto de políticas, procedimientos e instrumentos utilizados para su identificación, reclutamiento, vinculación, orientación y dirección necesarios para la ejecución del proyecto.

El punto de partida de la ejecución del proyecto es la designación y el tomar las responsabilidades por parte del gerente del proyecto, cuya primera decisión está en la selección y desarrollo de su equipo de dirección. En la mayoría de los casos el nombramiento del gerente del proyecto es un acto de consenso entre los principales agentes de interés. Estos últimos suelen ser muy cautos con respecto a la organización, pero específicamente al profesional que defenderá sus intereses y logrará entregar la nueva capacidad instalada (entregables) en las mejores condiciones para la operación.

Por lo tanto el proceso de convocatoria, selección y contratación suele ser rigurosa, pues se busca un profesional revestido de las mejores calidades humanas, experiencia, conocimiento, ética, madurez, carácter y, además, de una comprobada capacidad de adaptación a los retos propios de cualquier proyecto de alguna magnitud.

La integración del equipo de dirección y su desarrollo como tal es de vital importancia para lograr los objetivos de la ejecución. No es muy difícil seleccionar un grupo de personas calificadas y conocedoras de su oficio, lo que suele ser más arduo es lograr que respondan con la sincronía y coordinación de un equipo. De ahí la necesidad que el gerente del proyecto integre un grupo y desarrolle un equipo que cumpla con los propósitos del proyecto.

Insisto en la importancia del Recurso Humano como factor de éxito en la ejecución del proyecto. Todas las áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) que facilitan los procesos principales (iniciación, planeación, ejecución, control y finalización) tienen como referente permanente y necesario la calidad comprobada del Recurso Humano. La convocatoria, selección y contratación de personal tiene una relación directa con la calidad exigida en las diferentes actividades. La aptitud del equipo, desde el gerente hasta el personal auxiliar determina o niega la posibilidad de éxito en la ejecución de un proyecto.

En los años 90 en todas las organizaciones, se pretende la optimización de los recursos, se crean grupos autodirigidos. Se analizan los productos o servicios que se ofrecen, se eliminan aquellos que tienen menor rentabilidad. Se mejoran esos otros que pudieran sostener los gastos de la organización y se perfeccionan los que arrojan las más altas utilidades. Toda la organización se reenfoca hacia la mejora continua, hacia los procesos de control de calidad. En muchos sentidos las organizaciones se han transformado. Han cambiado la manera de hacer las cosas y muchas de las cosas que hacían.

Pero al revisar el origen y carácter de las transformaciones se observa que en muy baja escala se ha tomado en cuenta que no sólo estas y el medio ambiente económico, político y social que las rodean, son diferentes. Pocos han advertido que también las personas, es decir, sus empleados, se han transfigurado de una manera radical.

Se hacen estudios de acoplamiento entre los perfiles de puesto – persona para concluir si pudiera existir una “relación” exitosa. Pero desgraciadamente no se toman medidas similares que ayuden a determinar si una organización tiene los elementos que permitan satisfacer las necesidades de sus empleados. Peor aún, no se ha logrado todavía que los dueños de industrias, empresas y comercios, ni que sus dirigentes, enfoquen un interés auténtico hacia sus Recursos Humanos.

Es cierto que las empresas más “instruidas”, las que están más al tanto de lo que resulta saludable y conveniente para sus organizaciones, han integrado departamentos sólidos de Recursos Humanos. Pero también es cierto que éstos carecen de una orientación verdaderamente centrada en las personas.

Se comente el error de creer que con estudios, diagnósticos, capacitaciones administrativas o técnicas, planes de vida y carrera, de jubilación, etcétera, quedan cubiertos los aspectos primordiales de quienes forman parte de la estructura organizacional. Pocas son las compañías que invierten en el Desarrollo Humano de sus empleados, mientras que en países más avanzados éste es justamente su enfoque primordial.

En México se tiene miedo e incluso fobia a tratar con ellos asuntos que vayan más allá de lo estrictamente laboral. Se piensa que esto pudiera difuminar los límites de respeto y de autoridad. Que los temas personales interferirán con el desempeño o propiciarán que el empleado saque ventajas o abuse de la confianza que se le ha conferido.

Por mucho tiempo se dijo que Recursos Humanos era el resumidero de los “chismes” de la empresa. Esta “cultura” ha impedido que la mayoría tenga un acercamiento con expertos que pudieran ayudarlos a resolver sus conflictos. Los mismos expertos han dejado de estar capacitados para ello. En consecuencia todos soportan o solucionan las dudas y problemas a través de hostilidades indirectas, por su cuenta, con los amigos o en familia. Buscando apoyo en cualquier sitio, menos con especialistas laborales.

El carácter se torna agresivo, insatisfecho, depresivo y crítico. Los dueños y directivos no tienen idea de lo que ocurre en el corazón de su gente y de su organización. Se enteran de lo que sucede a través de reportes gerenciales, del mal interpretado lenguaje no verbal (miradas y gestos) y de la “sensación” de tensión o armonía que se “perciba” en el ambiente.

Los departamentos de Recursos Humanos deben por tanto, reevaluar la naturaleza de su razón de ser y realizar servicios de terapia laboral y círculos de crecimiento para sus empleados. Está comprobado que aquellos que son escuchados, atendidos y tomados en cuenta, asumen una actitud responsable y comprometida en su trabajo y con las personas que le rodean.

Esto les ayuda comprender su propio poder e invariablemente lo volcarán al servicio de la empresa a la que pertenecen. Además, elevan su satisfacción personal, alcanzan un insólito crecimiento interno y profesional y todo esto repercute favorablemente en la productividad de la organización.

En la actualidad en nuestra Organización, aunque poseemos un planeamiento estratégico, que incluye en la estructura. El proceso de Planeación Estratégica que le permite:

- Orientar e integrar todos los esfuerzos y recursos de la organización mediante el desarrollo de objetivos, estrategias y programas.

Nos falta incluir en éste plan un método que nos permita:

- Analizar y medir los avances y corregir las desviaciones, formando una potente herramienta de gestión y de comunicación interna.

Por lo que puedo afirmar que:

- El proceso se materializará y formalizara con los planes estratégicos (4 años) y los planes operativos (1 a 2 años).

El plan estratégico del Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (SNTISSSTE), ha sido desarrollado participativamente y constituye una referencia común interna para todas las personas de la Organización y está compuesto por:

Misión: (La razón de ser del SNTISSSTE).

Visión: (Hacia donde debe ir el SNTISSSTE).

Líneas Estratégicas: (Como debe ir hacia el futuro el SNTISSSTE).

Proyecto de la Organización: (Objetivos del SNTISSSTE).

Valores: (El sentir de la organización).

Lo cual le permite a la Organización desde el punto de vista funcional agregar valor al organigrama (recurso que normalmente se emplea para representar la estructura de la Organización). En tal sentido que la propia descripción de la misión y la visión, un diagnóstico utilizando el sistema de desempeño total, y un análisis de los resultados podrán ser herramientas que permitan elaborar un proyecto para integrar el Talento o Recurso humano con el que cuenta la Organización.

El reto del cambio requiere del hombre actual respuestas inmediatas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su actitud frente a la vida y al trabajo, así como, a la búsqueda de la coherencia entre el pensar, el sentir y el actuar, y sus formas de expresión. En una época de cambio, la capacidad de cambiar, han dicho varios pensadores, ha llegado a ser la única fuente de supervivencia.

La vida es cambio, y cambiar es signo de vitalidad, de sensibilidad, de búsqueda de nuevas alternativas de existencia que no implican cambiar porque sí, ni porque esté de moda, sino generar un cambio a partir del cual la persona crezca y madure.

Partiendo de esto, y preocupado por una de las necesidades más imperiosas, como factor fundamental en el Desarrollo Humano, dentro de mí organización y tratando de ser congruente con los fines de Relaciones humanas y Desarrollo Humano, pretendo que se conozca, éste proyecto consciente de sus alcances y limitaciones, que se acepte y sirva para poder ser más asertivo en la toma de decisiones durante todo el proceso evolutivo de la organización.

Con el establecimiento del proyecto e involucrando a la alta dirección y los participantes se logrará:

- Una mayor comprensión del ambiente de la organización en un contexto globalizado al tratar con temas actuales e interactuar con otros individuos que poseen diferentes puntos de vista.
- Un mayor desarrollo de las capacidades de analizar y planear estratégicamente la toma de decisiones, implantación del liderazgo y el desempeño ético en todas sus actividades.
- Una visión global, interfuncional e integrada de la organización, mediante la aplicación y el desarrollo de aquellos conceptos, modelos y herramientas aplicables a la dirección organizacional hoy en día.
- Un compromiso con su propia conveniencia y desempeño para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias.

El propósito final es integrar los conocimientos y habilidades relacionadas a fin de plantear una estrategia clara y realista del Capital Humano de la organización, alineada a la estrategia de acciones de la organización y basada en la interdependencia de las personas y de los procesos de la organización.

La información que se debe tener en éste proyecto es sobre qué, cómo y cuándo administrar y potencializar el Factor Humano de la organización.

La estructura organizacional de la organización y la política universal de relaciones con el personal, la cual será la guía y base de otras políticas que ayudarán a conocer la forma de integrar, mantener, formar, evaluar y administrar en general el Talento Humano.

Estas políticas y procedimientos definen aquellos lineamientos que apoyarán el buen clima organizacional de la organización.

Se deben conocer los procedimientos para valorar el trabajo de los colaboradores a partir de su capacitación, formación y desarrollo, siempre considerando la gestión del conocimiento del personal y de la organización.

Finalmente, se deben definir los modelos de control administrativo y de comunicación interna, así como herramientas para la solución de los conflictos entre y con el personal, procurando un clima laboral adecuado para el desarrollo de las personas y de sus funciones.

Como parte del clima favorable se debe promover la higiene y seguridad del personal, llevando un control estadístico de las incidencias de siniestros y la implementación de las condiciones generales de trabajo.

Este proyecto tiene los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del área de gestión del Talento y Capital Humano.
- Precisar procedimientos específicos para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad y organización de los colaboradores de la organización.
- Determinar y establecer compromisos de los colaboradores que integran el área.
- Ser un elemento complementario que proporcione las soluciones eficientes a problemas cotidianos.
- Facilitar la descentralización de funciones y responsabilidades.
- Servir de base para la constante revisión y evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los participantes que ejercen un mando, diciéndoles lo que se espera de ellos.
- Asegurar la equidad en el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Establecer en forma sencilla las responsabilidades y detectar errores del área.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Construir una base de estudio posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Facilitar y divulgar la generación de una cultura organizacional centrada en la persona y en el ejercicio de los valores de la organización.

En resumen el proyecto para integrar el Talento Humano debe tomar en cuenta:

Reclutamiento, es decir una serie de actividades que se realizan para hacer llegar a la organización, un grupo de candidatos que reúnan el perfil del puesto.

Buscando por ejemplo: Dentro de la organización candidatos que puedan ser promovidos y Fuera de la organización candidatos idóneos.

Análisis del candidato deberá incluir, con visión de mediano y largo plazo, el potencial de su aporte en términos de profundidad (nivel de conocimientos y aplicación) y amplitud (variedad de frentes, áreas o actividades en los que puede desempeñarse).

Inducción, el proceso de inducción tiene como objetivo interiorizar al nuevo colaborador acerca de lo que es la empresa: su Visión, Misión, Valores, prestaciones e información necesaria para su integración en la misma la calidad y el contenido de la información en la inducción le estará diciendo a la persona como debe manejarse dentro de la organización.

Integración, la finalidad del proceso no es solo captar talento, sino además retenerlo. Por lo cual es importante acompañar el proceso de adaptación del nuevo colaborador.

A manera de resumen puedo señalar que, establecido por el desarrollo y los adelantos científico-técnicos la gestión del Capital Humano ha evolucionado y con ello el factor humano se ha convertido en elemento básico y estratégico dentro de la misma. La actual gestión del Capital Humano requiere de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y de procesos, como función integral. El proceso de transición y de cambios hacia enfoques más integrales, de gestión por procesos con un enfoque total al cliente, aplicados a la gestión empresarial y en particular al, sistema de gestión del Capital Humano tiene un alcance y profundidad mayores y cualitativamente superiores.

Una concepción integrada e integradora de los Recursos Humanos debe establecer una guía o patrón básico de orientación para su creación, pero no brinda la estrategia específica; están precisadas las actividades generales y la necesidad de su interacción, pero deben definirse estas interacciones y las tareas a ejecutar para la implantación en alineación con la estrategia organizacional.

Existe una cadena de privaciones en el funcionamiento y desarrollo de la gestión del Capital Humano, demostrando la necesidad de revolucionar esta actividad reorientándola a un nuevo enfoque estratégico y de procesos a través de la implantación de proyectos de integración del Talento Humano.

A manera de ejemplo podemos mencionar un diseño de un proyecto, como modelo con un soporte teórico, dicho modelo sustenta el procedimiento metodológico que consta de 4 fases, que forman una unidad de elementos generales teórico-metodológicos que le permite a la entidad que lo aplique alinear los procesos de la gestión del Capital Humano, y en específico el desarrollo de las competencias laborales con las necesidades estratégicas de la organización y con esto mejorar los resultados referidos al trabajador, la organización y la calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

Fase I Preparación Inicial y Análisis del Cumplimiento de las Premisas

Etapas	Pasos
I. Preparación Inicial.	1.- Identificación del sujeto
	2.- Comportamiento
	3.- Selección de grupo de trabajo
	4.- Capacitación
II. Evaluación del cumplimiento de las premisas.	5.- Comprobación de la tecnología de diagnóstico
	6.- Comprobación de los antecedentes
	7.- Análisis de resultados
III. Programación del proceso de implantación.	8.- Elaboración de cronograma
	9.- Aprobación del cronograma

Fase II Diagnóstico de la situación actual

Etapas	Pasos
I. Determinación de los factores que influyen en la medición de resultados	10.- Determinar los factores externos de la organización.
	11.- Determinar los factores internos de la organización.
	12.- Medición de resultados del sistema de gestión integrada del capital humano.

Fase III Diseño de sistema de integración de Capital Humano

Pasos
13.- Identificación y selección de la estrategia integral a adoptar.
14.- Formulación de las políticas de la organización.
15.- Identificación de los Objetivos.
16.- Elaboración de planes de acción.
17.- Modelar el proceso de integración del Capital Humano.

Fase IV Implantación

Pasos
18.- Planificar la implantación del sistema de integración del Capital Humano.
19.- Efectuar implantación.
20.- Ejecución de los planes de acción del funcionamiento del sistema.
21.- Control y seguimiento.

Posteriormente se aplicará una encuesta para obtener la opinión de los expertos en cuanto a la primera aproximación del modelo y el procedimiento tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- ¿El modelo posee los elementos estructurales que debe tener?
- ¿Existe relación entre los elementos estructurales del modelo?
- ¿Hay correspondencia entre el modelo diseñado y la descripción de este?
- ¿Hay claridad en el contenido de los elementos del modelo?
- ¿Hay correspondencia entre los elementos estructurales del modelo, sus objetivos y sus características?
- ¿El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener?
- ¿Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento?
- ¿Hay correspondencia entre el modelo diseñado y el procedimiento propuesto?
- ¿Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características?
- ¿Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento?

**RETOS DEL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DEL
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS
TRABAJADORES DEL ESTADO. (SNTISSSTE)
PARA EFECTUAR E IMPLANTAR UN
“PROYECTO PARA PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO”**

Si hablamos un poco sobre humanismo, podemos decir que la acción de los humanistas no se inspira en teorías fantasiosas, ya que la vida humana tiene necesidades de previsión a futuro apoyándose en experiencias pasadas y la intención de mejorar la situación actual, dicha experiencia es en la mayoría de los casos social y personal.

En otras palabras, esas experiencias evolucionan de generación en generación como una lucha continua por mejorar las condiciones naturales, por eso al ser humano se le debe definir como auténtico y con un modelo de acción social capaz de cambiar al mundo y a su propia naturaleza.

La continua confusión de los problemas administrativos y humanos a que deben hacer frente las empresas, instituciones y organizaciones y la urgente necesidad de un cambio planeado en lo que se refiere a estructuras, sistemas de trabajo, valores, creencias y actitudes; aspectos que demandan la aplicación de técnicas y procedimientos acreditados de investigación, racionalización administrativa, ingeniería organizacional y Ciencias Sociales, han implantado el término “Desarrollo Humano”.

En una denominación comúnmente empleada y una herramienta de perspectiva internacional pulida que permite medir el bienestar de los seres humanos y entendido como la posibilidad de realizar a plenitud el potencial como seres humanos, es decir la libertad de cada individuos para elegir las distintas opciones y formas de vida.

Dentro de la Filosofía del Desarrollo Humano, la Responsabilidad Social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

El SNTISSSTE, en el contexto del proceso de cambio planeado que está llevando a cabo y mediante un proceso de planeación estratégica proyecta lograr la formación de líderes sindicales como individuos propositivos, proactivos y en constante proceso de actualización, al exigirlo las actuales necesidades laborales sindicales. Con el uso de nuevas tecnologías y una administración eficiente y con un elevado sentido humano.

“En épocas como las actuales la organización sindical analiza y cuestiona su quehacer, busca establecer un nuevo rumbo, aprendiendo de su historia para adaptarse a las nuevas tendencias.

Es indudable que iniciar y transitar por un proceso de esta naturaleza requiere de un gran esfuerzo y compromiso por parte de quienes integramos el SNTISSSTE.

Si bien es cierto, que las tecnologías han permitido el desarrollo de un trabajo más productivo en las organizaciones, debe considerarse como prioridad el desarrollo, crecimiento, aprendizaje, enriquecimiento y efectividad de sus miembros a través de la aplicación de estrategias, metodologías y técnicas aportadas por las Ciencias Sociales y las Ciencias del Comportamiento cuyo objetivo es el estudio del ser humano, su cultura, valores, actitudes y comportamiento en la sociedad y en los grupos sociales en los cuales actúa.

El factor humano es el único motor capaz de orientar la tecnología y los procesos administrativos en beneficio del desarrollo e innovación de las organizaciones. Sin nos dejamos llevar por el embrujo del canto de las sirenas de la tecnología corremos el riesgo de caer en una tecnocracia deshumanizante, si nuestro principal interés se orienta a los procesos administrativos, reglamentos y disposiciones normativas incrementaremos la burocracia sindical y posiblemente lograremos un “crecimiento” de nuestra organización más de ninguna manera un desarrollo integral con rostro humano”.¹¹⁸

Hoy se sabe que el éxito personal no se mide por lo que somos, poseemos o hemos logrado. Depende de cómo nos sentimos con lo que somos, lo que hemos hecho y lo que tenemos.

Sin embargo, tener éxito personal no significa simplemente sentirse bien o estar satisfecho con la vida. También significa tener confianza en que uno puede obtener lo que quiere y sentirse motivado para hacer todo lo necesario con ese fin.

La mayoría de las personas sólo necesitamos hacer algunos cambios pequeños pero significativos en nuestra forma de pensar, sentir o actuar para crear la vida gratificante que deseamos. Aplicar uno o dos nuevos conceptos a nuestra vida puede transformarla por completo de la noche a la mañana.

En este sentido y como lo he mencionado anteriormente, por que estoy preocupado por las necesidades más apremiantes, como factor fundamental en el Desarrollo Humano, deseo contribuir con mi organización diseñando un modelo para promover el desarrollo humano integral.

El “proyecto para promover el desarrollo humano integral”, debe contar con el apoyo de la alta dirección del SNTISSSTE.

118 Nuevo Horizonte Ideológico. “Hacia una nueva cultura sindical en el SNTISSSTE”. Revista de análisis político sindical de los trabajadores del ISSSTE. Año IV época VII. Número 11. julio-octubre 2008. Registro en trámite en la Dirección de Publicaciones e Impresiones de la Secretaría de Gobernación.

El modelo comprende los siguientes fines:

- **Identificar habilidades generales (competencias humanas) en cuanto dimensiones que definen el Desarrollo Humano integral e introducir modelos operativos para las mismas.**
- **Desarrollar un modelo que oriente y facilite el desarrollo de las habilidades, acorde con las necesidades, potencial de desarrollo e intereses de los colaboradores de la organización.**
- **Diseñar un modelo de cultura estratégica que promueva la autogestión, creatividad y criticidad de los integrantes de la organización en su Desarrollo Humano.**
- **Introducir un modelo de evaluación auténtica armónico con las metas y medios de una formación orientada a la promoción del Desarrollo Humano.**
- **Implementar mecanismos de formación y capacitación el área de Desarrollo Humano.**

Los instrumentos que integran la propuesta son adaptaciones de metodologías preexistentes. Sin embargo es necesario modificar el esquema y con ello la estrategia para fomentar el Desarrollo Humano.

El desafío será entonces ligar y articular varios tiempos y momentos del propio trabajador, ya que él no solo aplica y práctica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación 'formal', sino también descubre y aprende creando, desarrollándose así su competencia.

En este momento, mediante reuniones con colegas, supervisores y técnicos, el trabajador no sólo desarrolla y profundiza su competencia individual, sino también aprende y hace aprender a otros sobre determinados conocimientos necesarios para resolver y enfrentar situaciones.

Obviamente esto parece ser una misión imposible. Lo importante y lo que sí es posible de difundir de manera amplia, son las experiencias a nivel micro para las estrategias de formación-capacitación en la organización.

Creo firmemente que los factores de éxito del modelo serán los siguientes:

El seguimiento por objetivos mediante indicadores de la organización;

La apropiación del método por parte del personal operativo de la organización;

La vinculación a partir de los problemas y oportunidades que se presentan.

Hará falta profundizar en estos y quizás otros aspectos clave, para que la organización responda mejor a las expectativas en continuo perfeccionamiento de la alta dirección y de los trabajadores.

La estrategia metodológica para los fines de este proyecto tendrá que ser definitivamente participativa, por lo que se exhortara a manejar diversas técnicas grupales de sustento teórico.

Pretendo que el proyecto sea lo bastante flexible para que pueda adaptarse a las particulares de cada individuo; por ello se debe partir del conocimiento de las necesidades, para lo cual es necesaria la realización de un diagnóstico (a través de la entrevista directa).

El instructor que aplique la entrevista debe tener madurez emocional y un entusiasmo genuino para orientar en el ejercicio; debe ser congruente entre lo que piensa y es y lo que transmite a los trabajadores.

Debe poseer habilidades interpersonales especiales, tales como la calidez genuina y un interés ante los problemas y habilidad para discutir acerca de la necesidad individual en una forma cómoda y libre de prejuicios, además de saber escuchar y comunicarse afectivamente.

Requiere también conocimiento y habilidad en la conducción de grupos para tener la capacidad de crear una atmósfera propicia para la libre discusión de inquietudes, hechos, sentimientos y experiencias, así como, una preparación especializada en las relaciones humanas.

Pensar, sentir y actuar en la misma dirección, y tratar a otros como uno desea ser tratado, son propuestas tan sencillas que pueden ser entendidas como simplicidades por gente habituada a las complicaciones.

Sin embargo, hay una escala de valores en cuyo punto más alto se pone la coherencia; una moral para la que no es indiferente cualquier tipo de acción; una nueva aspiración que implica ser consecuentes en el esfuerzo por dar orientación a los acontecimientos humanos.

La finalidad del proyecto es: Promover el Desarrollo Humano integral. Entendiendo como extensiones de desarrollo (Competencias humanas generales) que incluye el pensamiento ordenado, creativo y crítico; Colaboración efectiva; Comunicación efectiva; conocimiento de sí y Autoestima; Conciencia ética, Sensibilidad artística; Habilidades psicomotoras.

Con énfasis en destrezas y actitudes, y un diálogo abierto al aprendizaje cooperativo en problemas y mapas mentales, como experiencia de desarrollo humano. Y a la reorganización de la convivencia humana en la organización.

Todo lo cual depende y comienza por el Desarrollo Humano y profesional de los dirigentes.

Se estima en cuatro años, como mínimo, el periodo requerido para el logro de estas metas. Debe haber reuniones con la alta dirigencia por lo menos cada mes para asesoramiento, conducción de talleres y evaluación de logros y limitaciones, acordar tareas.

El desarrollo e implantación del proyecto debe llevarse a cabo mediante la convivencia humana en la organización, y habrá que documentar en el futuro todo el proceso de cambio y los logros que se tengan.

El proyecto debe iniciarse con un ciclo de talleres cuyo propósito principal sea el de orientar al Desarrollo Humano integral. Con este ciclo de talleres se debe “aterrizar” la idea del Desarrollo Humano integral en el SNTISSSTE.

Debe comprometerse a la alta dirigencia de la organización para la propuesta de un proyecto concreto, operativo, que permita pasar de la elocuencia a la acción.

Debo precisar algunas dificultades:

- No contar con consultores Internos o Externos para aclaración de dudas.
- El alto nivel de exigencia para nosotros mismos, lo cual produce frustración.
- La falta de Planificación.
- La falta de apoyo por parte de la alta dirigencia.

Que tendremos al final de los cuatro años que planteamos para el logro de metas:

- **Un cambio radical en la cultura de la organización claramente orientado y organizado para promover el Desarrollo Humano.**
- **Una plantilla de Instructores en su mayoría capacitados y comprometidos con la organización para seguir fomentando el Desarrollo Humano.**
- **Una comunidad de trabajadores con sentido de responsabilidad ética.**
- **Una organización con prestigio y que comienza a servir de ejemplo y centro de preparación de cuadros de dirigentes más humanos.**
- **Aprendizaje teórico sobre nuevos enfoques orientados al Desarrollo Humano.**
- **Finalmente poner en práctica estos aprendizajes en actividades diarias u ocasiones especiales.**

Premisas sobre el proyecto

El Desarrollo Humano hoy por hoy, se ha convertido en un paradigma que asevera la necesidad de promover la interacción de los principios de equidad, participación, y gobernabilidad para afirmar la necesidad de reconstrucción de la sociedad sobre la dominante justicia social.

Debe ser un proceso capaz de controlar armónicamente todos los medios, no limita el crecimiento sino que busca liberarlo de sus propios límites reales en cuanto a progreso humano. Desarrollo Humano significa conquista progresiva de factores estimulantes de despliegue de potencialidades del individuo.

Finalmente con este proyecto deseo crear un espacio participativo e interactivo de reflexión y producción, entre los colaboradores de la organización orientado transformaciones, sobre Desarrollo Humano.

Promover una visión del Desarrollo Humano animando y articulando ideas, opiniones, actividades y proyectos, pero basado en el respeto por las diferencias y en la aceptación de la unidad dentro de la organización a pesar de la diversidad.

Establecer líneas con objetivos y temas específicos de Desarrollo Humano, aplicar fortalecer y difundir el enfoque de Desarrollo Humano.

Además de mí objetivo primordial: crear una red de facilitadores y gestores tanto institucionales como independientes, que impulsen la construcción de un flujo permanente de reflexión sobre Desarrollo Humano.

Por lo novedoso del concepto, no existen por lo menos en mí país México muchos proyectos de investigación sobre el tema y que estén definidos directamente con el, pero seguramente si tienen relación con los modelos sobre índices de Desarrollo Humano.

CONCLUSIONES GENERALES

El ser humano desde su nacimiento asimila costumbres, normas, tradiciones, formas de vida; que permiten un aprendizaje de las influencias de la familia y la sociedad, esto, recibe el nombre de socialización.

Cada ser humano es capaz de desarrollar y cumplir múltiples funciones, demostrando un comportamiento; éste depende de una serie de factores internos o endógenos y externos o exógenos, que influyen en su manera de vida. Se trata de ser auténtico y todo lo demás vendrá por añadidura.

El ser humano desarrolla su personalidad al servicio de metas positivas, una persona con funcionamiento óptimo es aquella cuyo autoconcepto corresponde a sus capacidades innatas.

Conocer a una persona de una manera que ni siquiera hemos imaginado, requiere explorar el valor del ser humano en sí mismo y el potencial individual y particular de cada persona.

Para que el valor del ser humano llegue a ser una realidad, es indispensable autoanalizarnos, conocernos y entender cómo y para qué fuimos creados sólo así podremos desarrollarnos.

Ahora, el punto de partida para hablar sobre mis conclusiones en cuanto a Desarrollo Humano se basan principalmente en las actitudes propuestas por Rogers en el Enfoque Centrado en la Persona (empatía, congruencia y aceptación incondicional), que son elementos necesarios y básicos para implementar un programa de Desarrollo Humano efectivo. El Enfoque Centrado en la Persona, es un modelo teórico que permite al individuo conocerse identificar sus emociones y sensaciones que se experimentan para poder dar una estructura menos rígida a su personalidad.

El Desarrollo Humano es real porque es una verdadera relación entre dos personas, fundada en la verdad, franqueza y relación interpersonal. Exige una articulación de esfuerzos y avances en todos los ámbitos, posee carácter integral y transdisciplinar. Desarrollo Humano sitúa a la persona como sujeto central y beneficiario del desarrollo. Este enfoque definió el propósito básico del desarrollo como la expansión de las opciones que las personas tienen para conducir la vida por las razones que tengan en valorarla.

Dicen muchos autores, que la promoción del Desarrollo Humano abarca todos los aspectos de la vida humana, al individuo mismo, la pareja, la familia, las organizaciones, las instituciones educativas y las comunidades.

Como promotor del Desarrollo Humano es necesario comprometerse con el propio crecimiento personal y estar en un proceso constante de autoconocimiento, para poder ser el vehículo del cambio.

En la actualidad en nuestra organización carecemos de un proyecto para promover el Desarrollo Humano.

Mi objetivo no fue declarar todos los elementos que pudieran facilitar el éxito con el proyecto propuesto, ni tampoco los elementos implicados. Sin embargo ahora he apreciado que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la vida de cualquier persona y ejercen una influencia sobre las experiencias de ahí que mi interés se haya centrado en tratar de describir el proceso de Desarrollo Humano.

Ahora me doy cuenta que ser congruente con las relaciones interpersonales implica la búsqueda constante de la relación entre el mundo interno y lo que decimos externamente, lo cual es una actitud que pone de evidencia la diferencia entre ser y actuar.

Durante el proceso de avance de la tesis, pude darme cuenta que los valores de los que se habla en el cuerpo de la misma tienen que ver con: servicio, amistad, respeto y sinceridad entre otras cosas y los valores que yo mismo vivo con diversas acciones tienen que ver con: servicio, sociabilidad, responsabilidad y sinceridad.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar.

También puedo afirmar que comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir para dar y recibir. Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de nuestra comunicación.

Finalmente he de decir que es importante señalar que en el ámbito del Desarrollo Humano se torna imprescindible retomar el tema de los valores como un pilar del crecimiento personal.

Mi preocupación en el ámbito laboral de mi organización son las personas, por eso querido amigo integrante del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Trabajadores del ISSSTE (SNTISSSTE) y por supuesto, espero que lector de la tesis. Te comento que si tienes confianza en que el ser humano es capaz de superar los obstáculos con los que se enfrenta, si buscas comprender los elementos que intervienen en los complejos procesos de comunicación y relación del ser humano para propiciar su crecimiento y desarrollo, ésta tesis para ti.

Ojala y todos los que integramos parte de esta organización, encontremos la ruta y la motivación para llegar a ser lo que todo individuo espera convertirse algún día, es decir todo individuo desea convertirse en una persona.

La cultura es una mezcla de principios y valores que todas las personas de la organización asumen, de conductas que son el resultado de creer en esos valores, e incluso de unos ritos y rituales que definen un estilo propio.

El mayor resultado de esta Tesis, es que me ha permitido lograr conocimientos a partir de potencialidades, con relaciones auténticas y que puedo aplicarlas en lo social cooperando principalmente en la vida social, cultural y de Desarrollo Humano de mi familia, mi trabajo, la comunidad y por supuesto mi país (México).

La intención de realizar el proyecto que promueva el Desarrollo Humano dentro de la organización en la cual presto mis servicios, es porque me he dado cuenta de las demandas sociales y de Desarrollo Humano que se presentan con mis compañeros dentro del ámbito laboral con el firme propósito de obtener y de llevar una buena y mejor relación.

Finalmente como ya lo he mencionado desde la propuesta de tesis, este proyecto debe de ser útil. Como un estudio que guíe al individuo sobre su conducta general. Como un conjunto de principios conductores y reguladores de la conducta humana y los valores especializados en los diferentes campos del conocimiento. Provocando en la organización (SNTISSSTE) un clima laboral que permita a los integrantes mayor competencia y productividad, sin dejar de hacer sentir que el recurso más preciado de toda organización es el "Humano".

RECOMENDACIONES

Impartir cursos que incluyan en su material tópicos de Desarrollo Humano, donde el facilitador tenga un grado de apertura y confianza para que los participantes compartan y cuestionen tantas ideas o aportaciones como les sea posible siempre en un clima de confianza y seguridad.

Es recomendable que la alta dirigencia de la organización apoye la implantación de éste proyecto y que cuente con una preparación formal o complementaria en Desarrollo Humano para poder entender el proceso de crecimiento y expansión en la organización.

Si se pretende trabajar sobre el Desarrollo Humano, es necesario apoyarse en la eficacia y el carácter crítico del individuo pues esto llevara a discernir y comprender la estructura, social, grupal y organizacional.

Los cambios de paradigmas son necesarios, además cambiar es una decisión y cada persona debe enfrentarse a modificaciones para lograr se libre.
Como humanos debemos crecer en todas direcciones, no solo en el nivel de relaciones con los demás, sino en la autoestima, en la empatía, en la crítica y en el juicio.

Taller de Desarrollo Humano, diseñado para que los participantes tomen conciencia de su entorno, busquen su propia aceptación, sean responsables sobre su vida, se respeten y encuentren un propósito de vida basado en la congruencia.

Esta experiencia de tesis abre una puerta, en el ámbito de desarrollo de las organizaciones por eso al final de puedo hacer preguntas como:
¿Son los principios lo mismo que los valores?, si la respuesta es No ¿Cuando emprendemos el caminos para llegar a ser hombres y mujeres de principios para entrar al mundo de valores?

Además de debe tratar a las personas como le gustaría que le tratarán a usted, trátelas con:

Respeto, promoviendo el respeto a las personas, tanto dentro y fuera de la organización. Pues el respeto es la base para el desarrollo de las buenas relaciones entre el personal.

Justicia, aunque se sabe que no es fácil ser objetivo e imparcial y dar a cada quien lo suyo, es muy importante luchar para que exista la justicia.

Confianza, propicie un clima de confianza y seguridad en el que todo individuo exprese sus ideas.

Las actuales condiciones de trabajo, exigen que existan sentimientos muy profundos de confianza y afecto.

Afecto, es necesario que en la organización se den relaciones frecuentes, inspiradas por el interés de un beneficio mutuo.

La alta dirigencia debe promover que todos los colaboradores vivan la organización, se sientan apreciados y sobre todo tomados en cuenta.

Compartir la alegría, trate de ser dinámico, tenga fuerza, energía y trabaje en un clima agradable donde se disfrute el trabajo.

Debido a que este trabajo específico, tiene un alcance como ya he mencionado de 4 años muy ambicioso y se corre el riesgo que durante algunos ejercicios ya sea talleres o cursos, se tocan aspectos de experiencias y heridas profundas, sugiero además talleres alternos con directorios de grupos de ayuda para poder canalizar a todos los integrantes de la organización de acuerdo a sus necesidades y pueda dárseles continuidad, apoyo y seguimiento a todos aquellos individuos que sigan interesados en su desarrollo emocional y en el Desarrollo Humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaraz, L. J: *Midiendo el valor del Capital Humano*, México 2003.
2. Boyatzis, R.E., y Ratti, F. (en prensa). *Competencias de la inteligencia emocional, social y cognitivo distinguir eficaces en la administración italiana y los líderes de una empresa privada y las cooperativas*. Journal of Management Develpoment. 28 (9), 821-833.
3. Carey, James W. (1989), "Communication al Culture, Essays on media and society", New York, Routledge.
4. Comblin, Joseph. (1972) *Teología de la ciudad*. Navarra: Editorial Verbo Divino.
5. Cruz, Cabrera Leonardo: "Propuesta de Modelo Integrado de Dirección Estratégica y Gestión del Conocimiento para la Delegación del CITMA en la Isla de la Juventud". Disponible en el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Aplicadas. Facultad de Gestión. 2004. p 110.
6. Chiaventao, Idalberto, *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1.997.
7. Durkheim, E. *Professional Ethics and Civil Morals*. London: Routledge, 1992.
8. Fraser Colin y Jonathan Villet: *La comunicación clave para el Desarrollo Humano*, 1994 (versión digital) Biblioteca digital de la FAO, copyright@fao.org.
9. Fromm, Erich. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea Hacia una sociedad sana*. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MÉXICO ~ BUENOS AIRES. Primera edición en inglés, 1955 Primera edición en español, 1956 Segunda edición en español, 1958 Tercera edición en español, 1960 Cuarta edición en español, 1962 Quinta edición en español, 1963 Sexta edición en español, 1964 La edición original de esta obra fue publicada por Rinehart & Co., Inc., Nueva York, con el título de The Sane Society. Derechos reservados conforme a la ley © Fondo de Cultura Económica, 1956 Av. de la Universidad, 975-México 12, D.F. Impreso y hecho en México Printed and made in México.
10. Fuentes, Raúl, (2000), "Educación y telemática", Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
11. Fuentes, Raúl, (2001), "Comunicación, utopía y aprendizaje: propuestas de interpretación y acción: 1980-1996", Guadalajara, México, ITESO.
12. Gardner, Howard. *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Ed. Paidós, Barcelona, 1995.

13. Goleman, Daniel. "La Inteligencia Emocional en la Empresa" – Javier Vergara Editor 1999 – España. Lapassade, George "Análisis Institucional" - 1962.
14. Gondra, J. M. (1984), *La psicoterapia de Carl Rogers*, Desclée de Browere, Bilbao.
15. Hirschfeld, K.: *Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados*. Berlín, 2006. Disponible en:
<http://www.union-network.org/Unisite/Groups/PMS/publications/Retention-ES.pdf>.
16. Lafarga Corona, Juan. (1996), *Transformación y cambio, salud integral y calidad de vida*, Div. Ciencias del Hombre, Uia.
17. Lafarga Corona, Juan. *Las Semillas Desarrollo Humano*. (Revista Mexicana Trimestral de Psicología Humanista y Desarrollo Humano, Prometeo 2005/ núm. 45 4-6.
18. Lazcano, C: *Capital Humano*, Ponencia del Evento 40 Aniversario de la Facultad de Economía, 2002.
19. López Calva, Luís Felipe. *Desarrollo Humano y desigualdad regional en México*, EGAP, Tec de Monterrey, Ciudad de México, Informe sobre Desarrollo Humano, UNDP, México.
20. Martínez, N. D & Sanz, M. Y: Trabajo de diploma, *Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicada a jóvenes tímidos*. Universidad de Oriente. CUBA, 2001.P.13.
21. Maslow, Abraham. (1971), *Nuevo conocimiento de los valores humanos*, Henry Regnery Co., Edición Gateway, Chicago.
22. McGuire, W.J. (1985). *Attitudes and attitude change*. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.). *Handbook of Social Psychology*, Vol 2. New York: Random House.
23. N. Fainstein, Héctor. "La Gestión de Equipos Eficaces", Organizaciones del Siglo XXI – Ediciones Macchi 1997 – Buenos Aires – Argentina.
24. Opazo, Andrés. (2000). *El sujeto de Desarrollo Humano*. En *Educación para construir el sueño: "Ética y Conocimiento en la transformación Social"* Discursos inaugurales y Conferencias magistrales. VIII Simposium de Educación Cátedra "Paulo Freire". Tlaquepaque, Jal.
25. R. Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Plural, 1989.

26. Ricardo Sotillo © , 2000. www.capitalemocional.com
27. Robbins, Stephen P. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999.
28. Roger, Carl. (1978). *Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
29. Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. Anchor Books, Nueva York.—. 2004. "Why We Should Preserve the Spotted Owl". *Londres Review of Books* 26 (3). [http://www.lrb.co.uk/v26/n03/sen_01_.html]. Agosto, 2007.
30. Touraine, Alain. (1995 a), "La Formation du Sujet", en Francois Dubet y Michel Wieviorka (dirs.), *Penser le Sujet*, Paris Fayard. Pp- 21-46.
31. Viktor E. Frankl. *EL HOMBRE EN BUSCA DE SENTIDO* Con un prefacio de Gordon W. Allport BARCELONA EDITORIAL HERDER 1991 Versión castellana de DIORKI, de la obra de VIKTOR FRANKL Duodécima edición 1991 © 1946, 1959, 1962 by Viktor E. Frankl Primeramente publicada en Alemania con el título "Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager" y en inglés con los títulos "From Death-Camp to Existentialism" y "Man's Search for Meaning" respectivamente. © 1979 Editorial Herder S.A., Provenza 388, Barcelona.
32. William Dyer. "Formación de equipos – Problemas y alternativas" – Addison/Weiley Iberoamericana 1988 – Wilmington, Delaware, EEUU.

OTRAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS

33. Bárcenas González, Roberto Rafael. *Antivalores y Valores*:
<http://www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores>.
34. Colaboradores de Wikipedia, "Inteligencia emocional," Wikipedia, La enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Inteligencia_emocional&oldid=32685080 (Descargado 5 de enero de 2010).
35. Centro Cultural Itaca, S.C. ©2009 <http://www.gestiopolis.com>
36. Dueñas Rodríguez, Francisco Armando. *La ética*. Universidad La Salle Cancún Quintana Roo México, 28 noviembre 2000 © Monografias.com S.A. fduenas_@hotmail.com
37. Dra. Nidia Márquez Morales. McS. *Motivación*. Profesora Auxiliar: Facultad Ciencias Médicas Finlay Albarran. ISCM-Habana nidita@infomed.sld.cu Trabajo publicado en www.ilustrados.com
38. Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica - ONG (Organización No Gubernamental), con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, **Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos de la República del Ecuador** con el número **014-2004-CFP**, mediante **Acuerdo Ministerial N° 000129 del 18 de Febrero de 2004**. Copyright © 2010.
39. Formato Documento Electrónico (ISO) Horwitz Campos, Nina. *El sentido social del profesionalismo médico*. Rev. méd. Chile [online]. 2006, vol.134, n.4 [citado 2010-02-08], pp. 520-524. Disponible en: www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872006000400017&lng=es&nrm=iso
40. Herrera Soto, Valkiria. *Proactividad empresarial, o lo valioso de tener el reloj adelantado*. Revista Digital mercadeo.com neosediciones JP&A # 56.
© mercadeo.com walkiria@verizon.net.do
41. http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_en_la_empresa. Comunicación en la empresa. [Recuperado el 18 de octubre del 2006].
42. <http://html.rincondelvago.com/elementos-del-proceso-de-comunicacion.html>
43. <http://redalyc.uaemex.mx> Estudios Sociológicos El Colegio de México public@colmex.mx ISSN (Versión impresa): 0185-4186 MÉXICO 2006.
44. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>. La comunicación corporativa. [Recuperado el 18 de octubre del 2006].

45. http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/Confianza.htm
46. ILIPSICON, Instituto Libre de Investigación Psicopedagogía Concreta. Profesor: Wilfredo Silva, Curso Desarrollo Humano. *DESARROLLO HUMANO* Ciclo: II Segunda Unidad: Período prenatal, la infancia, la niñez en el desarrollo TEMA: La Infancia y Niñez en su desarrollo físico, cognoscitivo, lenguaje y psicosocial.
47. Martínez, Jonny.
(http://www.degerencia.com/articulo/el_arte_de_la_comunicacion)
(<http://www.degerencia.com/johnny>). Venezuela, 19 mayo 2003.
48. Marvin Melgar Ceballos / EPOE "Ficha Técnica" -03- / Enero 2006. Escuela de Planificación Orgánica Evolutiva.
49. Melo, Dionisio.
(<http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion-persuasiva-melo>)
(<http://www.degerencia.com/demlo>). Argentina, 01/09/2000).
50. Mertens, L; (1997), México: estrategias de mejora de productividad y de recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánicas (Lima, OIT-ACDI).
51. Morales, J. F, Huici, C. (2000) Cristina de Haro 2003 Es una reseña de "Psicología Social". Creada el 21 de abril de 1998. Actualizada el 17-ene-06. www.capitalemocional.com
52. Pritchard, R.D. (1990), *Measuring and Improving Organizational Productivity* (New York, Praeger).
53. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica Redalyc Geoffrey Pleyers. **En la búsqueda de actores y desafíos sociales**. La sociología de Alain Touraine Estudios Sociológicos, septiembre-diciembre, año/vol. XXIV, número 003 El Colegio de México Distrito Federal, México pp. 733-756. Universidad Autónoma del Estado de México.
54. SlideShare Inc. © 2009. Todos los derechos reservados.
Zeitgeist SlideShare 2009 *Las tendencias del mundo de las presentaciones*.
55. Vásquez, E. (1999). *Reflexiones sobre el valor* (I). Suplemento Cultural de Últimas Noticias, (1.606), 1-3.
56. webmaster@psicopedagogia.com
<http://www.psicopedagogia.com/definición/empatía>

57. www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion. Esteban Owen Editor. Es una realización de Ser Humano y Trabajo, un “espacio para la reflexión sobre las relaciones humanas en el ámbito del trabajo”. <http://www.sht.com.ar>

ARTÍCULOS CONSULTADOS

- I. ***Aplicación de la Inteligencia Emocional para mejorar el desarrollo y desempeño de los Empleados de ventas, CASO: ING, S.A. DE C.V.*** Zulema Córdova Ruiz, Universidad Autónoma del Estado de Baja California Ana Cecilia Bustamante Valenzuela, Universidad Autónoma del Estado de Baja California Sósima Carrillo, Universidad Autónoma del Estado de Baja California Santiago Pérez Álcala, Universidad Autónoma del Estado de Baja California.
- II. Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén Ramón Rodríguez y Martín Sevilla Jiménez. *EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD...* Cuadernos de Turismo, nº 19, (2007); pp. 47-69 Universidad de Murcia ISSN: 1139-7861.
- III. Bravo, S. (2004): “La competitividad del sector turístico”, boletín Económico, Banco de España, Septiembre.
- IV. Importancia de la Inteligencia Emocional, curso gratis creado por: Fernando Pozueta. Extraído de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/iepractiuch.htm>
31 de julio de 2006.
- V. Espinoza, Marianella. artículo publicado en el diario EL COMERCIO el 17 de Diciembre del 2005. Portal de Gerencia de Servicios de Salud ISSN 1684-8810.
- VI. Fontrodona, Joan. *El Humanismo en la Dirección de Empresas*. <http://www.economia.ufm.edu.gt/>. Guatemala. 2000.
- VII. García del Junco, Julio y Dutschke, Georg. *Las organizaciones con capacidad de aprendizaje: A propósito de una revisión de la literatura*. ACIMED [online]. 2007, vol.16, n.5 [citado 2010-03-17], pp. 0-0.
Disponible en:
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352007001100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.
- VIII. Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones
Nancy Rosas Adam nrosas@intecable.net.ve Prisma. Vol. 2 (1) 2005.

- IX. José Miguel Mestre Navas; María del Rocío Guil Bozal; María del Rosario Carreras de Alba y Paloma Braza Lloret. *Inteligencia Emocional y sus implicaciones en la validación y evaluación*. Universidad de Cádiz (Spain) Creada el 21 de abril de 1998. Actualizada el 19 ago-04 www.capitalemocional.com
- X. Méndez Torres, I. (s/f). *El lenguaje oral y escrito en la comunicación*. Obtenido el 12 de julio de 2005 de la World Wide Web: <http://html.rincondelvago.com/cualidades-delbuen-orador.html>.
- XI. Tabares F. Tabares F. José Fernando. *EL DESARROLLO HUMANO COMO MARCO DE ANÁLISIS DEL OCIO EN LA ACTUALIDAD*. Universidad de Deusto. II Simposio Nacional de Investigación y Formación en Recreación. Vicepresidencia de la República / Coldeportes / FUNLIBRE 27 al 29 de Septiembre de 2001. Bogotá, D.C., Colombia.
- XII. Mayer, J.D., Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17,433-442. *This article was an editorial arguing that emotional intelligence could be defined as a traditional and standard intelligence. It reflects a growing focus on the intelligence model for emotional intelligence.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Argyris C. *On Organizational Learning*. Second Edition. Massachusetts: Blackwell Publishing; 1999.
- 2) Bandura; A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martínez Rosa S.A.
- 3) Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Vol. I. Colombia: Norma.
- 4) Breth, R. (1974) [1969]. *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. España: Fondo Educativo Interamericano.
- 5) Carreras, R. Guil, R. y Mestre, J.M. (1998). *Comportamientos y estilos de dirección en el aula percibidos como eficaces por estudiantes universitarios y maestros en ejercicio*. En formato Cd-Rom del II Congreso Iberoamericano de Psicología. Madrid: Colegio de Psicólogos.
- 6) Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. San Diego: Academic Press.
- 7) Costa, P.T. y McCrae, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assesment Recources. Cronbach, L.J. & Meehl, P.C. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52: 281-302.
- 8) Covey, S. (1997) [1989]. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós Ibérica.
- 9) Crowne, D., Marlowe, D. (1964). *The approval motive: studies in evaluative dependence*. New York:
- 10) El clásico libro de C. P. Snow, "Las dos culturas" (Alianza, 1977).
- 11) Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books. Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences*. New York: BasicBooks.
- 12) Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- 13) Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- 14) Hardy, T. (1992). *Historia de la psicología*. Madrid: Debate.
- 15) Hinkin, T.R. (1995). *A review of scale development practices in the study of organizations*. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.

- 16) Krechevsky, M. y Gardner, H. (1990). *Approaching school intelligently: and infusion approach*. Contributions to human development. 21, 79.
- 17) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
- 18) LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel Planeta.
- 19) Leuner, B. (1966). *Emotional Intelligence and Emancipation*. Praxis der kinderpsychologie und kinderpsychiatrie, 15 (6), pp. 196-203.
- 20) Marina, J.A. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama
- 21) Martín, D., Boeck, K. (1997). *La Inteligencia Emocional. Qué es y cómo evaluarla*. Madrid: Edaf.
- 22) Martineaud, D., Engelhart V. (1997). *Cómo hallar el coeficiente emocional*. Madrid: Edaf.
- 23) Mayer, J.D., Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. Intelligence, 17, 433-442.
- 24) Mayer, J.D., Salovey, P. (1995). *Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings*. Applied and Preventive Psychology, vol 4(3): 197-208.
- 25) McEntee, E. (1996). *Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- 26) Nunnally, J.C. (1976). *Psychometric theory*, 2ª edition ed. New York: McGraw-Hill.
- 27) Ribeiro, L. (1994) [1992]. *La comunicación eficaz*. Barcelona, España: Urano.
- 28) Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9(1990), 185-211.
- 29) Savater, Fernando. *La Decisión de Elegir*. Edit. Ariel 2003.
- 30) Schmitt, N.W. & Klimoski, R.J. (1991). *Research methods in human resources management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- 31) Schoenfeldt, L.F. (1984). *Psychometric properties of organizational research instruments*. In T.S. Bateman & G.R. Ferris (Eds.), Method and analysis in organizational research. Reston, VA: Reston Publishing.

- 32) Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C. & Lankau, M.J. (1993). *Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments*. *Journal of Management*, 19: 385-417.
- 33) Schutte, N.S.; Malouff, J.M.; Hall, L.E.; Haggerty, D.J.; Cooper, J.T.; Golden, Ch. J. And Dornheim, L. (1998). *Development and validation of a measure of emotional intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 25(2): 167-177.
- 34) Senge, Peter. *La quinta disciplina, Subtitulo: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica. 1990 Publicación enero 2004 490 págs.
- 35) Serrano F, Fialho C. *Gestão do Conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA Editora; 2005.
- 36) Shawab, D.P. (1980). *Construct validity in organization behavior*. In Staw, B.M. y Cummings, L.L. (Eds.) *Research in organizational behavior*, Vol.2 Greenwich, C.T. JAI press.
- 37) Silva Ayçagüer, L.C. (1997). *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica*. Madrid: Díaz de Santos.
- 38) Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.
- 39) Sternberg, R. J. y Powell, J.S. (1989). *Teorías de la inteligencia*. En R.J. Sternberg (ed.) *Inteligencia Humana, IV. Evolución y desarrollo de la inteligencia*. Pp. 1503-1540, Barcelona: Paidós Ibérica.
- 40) Sternberg, R.J. (1997). *Inteligencia Exitosa*. Barcelona: Piados.
- 41) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. *Administración* 6a.Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.
- 42) Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- 43) Trochim, W.M. (1989). *An introduction to concept mapping for planning and evaluation*. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1-16.
- 44) Walters, J.M. y Gardner, H. (1986). *The theory of multiple intelligence: some issues and answers*. En R.J. Sternberg (eds.) *Practical Intelligence*. Cambridge: University Press.

- 45)Wiley. Davies, M. Stankov, L. y Roberts, R.D. (1998). *Emotional intelligence: in search of an elusive construct*. Journal of personality and social psychology. Vol 75 nº 4, 989 1015.
- 46)Zacarés; E. y Serra; M. (1998). *La madurez Personal: perspectivas desde la Psicología*. Ed Pirámide: Madrid.

SUGERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE, EL DIRIGENTE DE VANGUARDIA DEL SNTISSSTE. Un enfoque técnico-administrativo y humanista, Trabajo de Investigación bibliográfica elaborado como requisito de aprobación del Diplomado “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Comité Ejecutivo Nacional 2005 – 2009, Profesor guía: Maestra Alicia Bravo Ramírez. Agosto del 2006. Autores varios entre ellos Jesús Elías Quinto. Disponible en www.sntissste.org.mx
- 2) Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE, CÓDIGO DE ÉTICA, Comité Ejecutivo Nacional 2005 – 2009, Profesor guía: Maestra Alicia Bravo Ramírez. Enero del 2007. Disponible en www.sntissste.org.mx