

VIDEBAZGO

A close-up portrait of a woman with short brown hair, looking directly at the camera with a slight smile. The image is partially obscured by the orange header and the title text.

Martha Alles

CONCILIAR VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Dos miradas: organizacional e individual

Conciliar vida profesional y personal

Dos miradas: organizacional e individual

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandr 

Diseño de tapa
DCM Design

MARTHA ALICIA ALLES

Conciliar vida profesional y personal

Dos miradas: organizacional e individual

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

Índice

Introducción	11
PARTE I. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL	23
CAPÍTULO 1. Los distintos intereses personales	25
• Las personas poseen intereses profesionales y personales	26
• Ejemplo 1. Trabajador organizacional	29
• Ejemplo 2. Deportista	32
• Ejemplo 3. Político	34
• Ejemplo 4. Religioso	35
• Cada persona puede tener motivaciones e intereses diferentes	37
• Los intereses cambian según las distintas etapas de la vida	39
• Cómo impactan las actividades profesionales y personales entre sí	42
• La persona como un todo	47
• Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional	51
• Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional y otros intereses personales	53
• Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo	55
• La satisfacción laboral y los distintos intereses personales	56
• Cómo relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento	62
• Cómo tratar los intereses personales desde dos ópticas: organizacional e individual	63
PARTE II. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN	67
CAPÍTULO 2. Buenas prácticas en Recursos Humanos	69
• A modo de introducción a las buenas prácticas	70
• Algunos aspectos a tener en cuenta sobre comportamiento organizacional y Recursos Humanos	70
• Las buenas prácticas más difundidas y recomendables para conciliar vida profesional y personal desde la óptica organizacional	74
• Subsistemas de Recursos Humanos	77
• Explorar la motivación de las personas en procesos de selección	81
• Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna	86

• El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores	89
• Teletrabajo	96
• Sugerencias adicionales desde la perspectiva organizacional	103
CAPÍTULO 3. Los valores organizacionales y personales	107
• Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: valores organizacionales	108
• Los valores desde la perspectiva organizacional	109
• Visión y estrategia organizacional	114
• Visión y proyectos personales	117
• Los valores desde la perspectiva individual	118
• Correlación entre visión y valores organizacionales y visión y valores individuales	121
• Operacionalizar los valores	125
CAPÍTULO 4. Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales	129
• Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: las encuestas	130
• Encuestas a colaboradores	131
• Mediciones sobre la satisfacción laboral	132
• Estudios sobre valores y proyectos personales	142
• Cómo poner en práctica las diferentes encuestas a los colaboradores	151
• Medición de valores utilizando otras herramientas	153
CAPÍTULO 5. Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal	159
• Las buenas prácticas y su relación con la conciliación de vida profesional y personal: competencias	160
• Los modelos de competencias y su relación con los valores organizacionales	160
• Valores transformados en competencias	163
• <i>Responsabilidad personal</i> definida como competencia	165
• La competencia <i>Responsabilidad personal</i> en detalle	172
• <i>Liderar con el ejemplo</i> definido como competencia	180
• La competencia <i>Liderar con el ejemplo</i> en detalle	182
• Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para los que deciden sobre el modelo de competencias	189
• Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para todos los que conducen personas	191

CAPÍTULO 6. Carrera gerencial y especialista	199
• Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: carrera gerencial y especialista	200
• Los distintos intereses personales y la carrera organizacional	201
• Los distintos tipos de carrera	202
• Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas	204
• Carrera gerencial	209
• Carrera como especialista	211
• Cómo aplicar los diferentes estilos de carrera cuando no se cuenta con un diseño de estructura organizacional específico	214
 PARTE III. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL	217
CAPÍTULO 7. Carrera <i>versus</i> otros intereses	219
• La carrera desde la mirada individual	220
• La carrera es algo diferente para cada persona	221
• Conocer a fondo qué se espera de mí	225
• La motivación frente a un nuevo puesto de trabajo	230
• El rol de los jefes	232
• Teletrabajo	234
• Los valores organizacionales y personales	235
• Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales	239
• Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal	241
• Carrera gerencial y especialista	248
• Cómo relacionar las buenas prácticas en Recursos Humanos con la conciliación entre vida profesional y personal	252
• Cómo continuar para conciliar mejor vida profesional y personal	254
 CAPÍTULO 8. Agenda sin pendientes	257
• <i>Agenda sin pendientes</i> es un concepto	258
• No dejar para mañana lo que puedo hacer hoy	260
• Clasificar los pendientes y agruparlos	262
• <i>Agenda sin pendientes</i> , ¿cómo lograrlo?	267
• Planificar. Delegar. Controlar	268
• Proponer. Comunicar	273
• Poner en práctica	277
• Aplique <i>agenda sin pendientes</i> a su vida personal	279
 CAPÍTULO 9. Establecer prioridades y planificar	281
• Distintos intereses. ¿Cuáles son los míos?	282
• Manejar las restricciones	285

• Conocerse a uno mismo	288
• Tipo de personalidad y utilización del tiempo	293
• Establecer prioridades	296
• Clasificar los pendientes y agruparlos	301
• Planificar y delegar	305
• Buscar ayuda y distribuir las tareas	310
• Utilizar la tecnología en beneficio propio	313
• Poner en práctica	316

CAPÍTULO 10. Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar

vida profesional y personal	321
• Las mujeres y los distintos intereses	322
• La mujer y sus distintos roles	324
• La mujer, sus distintos roles y otros intereses personales	327
• El síndrome de la <i>Mujer Maravilla</i>	330
• Las distintas etapas de la vida	334
• La mujer, el trabajo y las diferentes etapas biológicas	337
• Cómo maneja la mujer su relación con el trabajo y los otros roles e intereses ..	343
• Otras situaciones a resolver	344
• La mujer y el trabajo. A modo de síntesis	347

ANEXOS	351
• Anexo I. Glosario de términos	353
• Anexo II. Cómo tratan otros autores esta temática	369
• Anexo III. La Trilogía: los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica	377
• Anexo IV. Libros de Martha Alles relacionados con esta obra	401
• Anexo V. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano	411

Bibliografía	425
---------------------------	------------

Unas palabras sobre la autora	431
--	------------

Guía de lecturas	435
-------------------------------	------------

Introducción

El comentario con el cual quiero iniciar este trabajo es que todas las personas que trabajan tienen vida profesional y personal: los varones, las mujeres, los mayores y los más jóvenes, los que trabajamos en el mundo de las organizaciones o los que lo hacen en cualquier otro ámbito. Además –y completando la idea–, las personas que no trabajan también tienen otros intereses que armonizar.

Existe una tendencia, bastante generalizada, a pensar que solo las mujeres tenemos que conciliar vida profesional y personal. No es así.

Otra confusión, frecuente, es pensar que vida personal es solo la familia. Dentro del concepto *vida personal* se encuentran incluidos una serie de aspectos diferentes, como se verá en detalle en el Capítulo 1, desde los intereses espirituales hasta los deportes y hobbies.

La temática relacionada con las personas en su contexto laboral la he abordado en diversas obras, considerando muy diferentes ámbitos y circunstancias. En *Mujeres, trabajo y autoempleo*, así como en *Mujer y trabajo*, me he ocupado de la mujer que trabaja, de la mujer en su rol de jefa y/o líder, sin un enfoque de género, solo describiendo la situación y brindando algunas sugerencias. También he pensado en la mujer que dejó de trabajar frente a la maternidad y que luego de un período de tiempo decide reingresar al mercado laboral.

En una obra posterior titulada *Comportamiento organizacional*, de la serie Recursos Humanos, con el doble propósito de apoyar a los especialistas en el tema y, además, servir como libro de texto, me he referido al comportamiento de las personas en el trabajo desde dos ángulos: *el poder en las organizaciones*, que incluye el comportamiento de los supervisores y directivos, y *el comportamiento de los individuos en las organizaciones*. Se describieron las distintas situaciones relacionadas con los diferentes roles.

En un libro de la colección “Bolsillo” de Ediciones Granica cuyo título es *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo*, he elegido una serie de temas para verlos “desde el otro lado”: la mirada del colaborador, siendo este de cualquier nivel, desde un empleado no jerarquizado hasta un alto ejecutivo.

Luego, he dedicado otras obras a describir el rol de los jefes desde sus diferentes perspectivas, junto con métodos para el desarrollo de las diferentes capacidades para ser un buen jefe. Vale recordar que el término jefe es un concepto que abarca

desde el número uno de la organización hasta aquel otro que solo tiene a su cargo un reducido número de colaboradores, así como al dueño de una empresa que ejerce por sí mismo la conducción y cualquier otra situación donde una persona tiene a cargo a otros, como puede ser un directivo de una entidad deportiva o artística. Desde ya, incluye a toda la gestión pública y gobierno de un Estado o país.

¿Por qué he utilizado el verbo *conciliar* en el título de esta obra? Porque la idea que quiero brindar es que si bien las fuerzas –profesionales/personales– pueden parecer contrapuestas, al menos en una primera instancia, se debe buscar la forma de componer y ajustar la relación entre ambas. Una actividad necesita a la otra; las personas se sienten completas cuando logran equilibrar las fuerzas entre las dos vertientes.

Sin embargo, la temática que nos ocupa, cómo conciliar vida profesional y personal, contrariamente a lo que puede analizarse de manera rápida, no es un problema que incumbe solo a las personas, de manera individual, sino que –por el contrario– es un tema de las organizaciones y, *también*, de las personas.

Analizando la temática desde la perspectiva de las organizaciones, llevar a cabo acciones para mejorar la relación entre vida profesional y vida personal será siempre una buena inversión.

Desde la perspectiva del colaborador, se da el razonamiento inverso pero en la misma dirección: organizarse de modo tal de compatibilizar la vida profesional y personal será –igualmente– una buena inversión –en este caso, “inversión” de tiempo y esfuerzo para lograrlo–.

Por lo tanto, este trabajo que usted tiene en sus manos pretende analizar y quizá ayudar a comprender el tema, primero, y luego ofrecer herramientas para mejorar la relación de los colaboradores con sus jefes y empleadores.

Colaboradores y organizaciones

La primera idea que acude a la mente al pensar en el tema que nos convoca seguramente se refiere a las organizaciones, privadas o pertenecientes al Estado o gobierno. Cualquiera de ellas está conformada por personas que, como tales, tienen a su cargo responsabilidades profesionales y sus vidas personales.

Por lo tanto, el primer mito que hay que desterrar es que se trata de dos bandos y que ambos son “enemigos”. Si bien algún lector podrá pensar en algún ejemplo donde esto así ocurra, queremos plantear en esta obra un panorama global, es decir, lo que sucede en la mayoría de las organizaciones y no analizar un caso aislado, en un sentido o en otro.

Los presidentes de las grandes corporaciones, los ministros o altos funcionarios del gobierno, así como los empleados de cualquier otro nivel, son personas y como tales no solo tienen familia sino que, además, poseen otros intereses, desde la lectura o el cine hasta los deportes o cualquier otra actividad.

Los directivos, en el ámbito de una organización, son al mismo tiempo colaboradores. Es decir, pueden ser gerentes de un área o de una empresa y *dependen* de otro gerente de nivel superior o de la asamblea o junta de accionistas, según corresponda. Por lo tanto, al mismo tiempo, son altos ejecutivos y colaboradores.

El término *colaborador*, además de su significado en la lengua castellana, implica un concepto, dado que todo aquel que aun siendo directivo trabaja en relación de dependencia en algún momento vive situaciones como las que se desarrollarán en este trabajo, “desde la perspectiva del colaborador”.

Solo a modo de ejemplo, veamos una escala posible. Nivel 1: presidente de la empresa o de la junta de accionistas; nivel 2: gerente general o CEO; nivel 3: gerente de área; nivel 4: jefe o gerente intermedio; nivel 5: empleado administrativo u operativo.

En este supuesto, un colaborador de nivel intermedio (nivel 4) recibe directivas de sus gerentes o directivos superiores (nivel 2 o 3), pero al mismo tiempo imparte directivas a un empleado no jerarquizado, en un efecto cascada.

Por lo tanto, el nivel 4 tendrá sensaciones positivas y negativas según el devenir de los hechos. Los mismos sentimientos podrán verificarse en el número uno de la organización, CEO o gerente general en relación con sus accionistas, etcétera.

En consecuencia, continuando con el ejemplo de los párrafos precedentes, no interprete el lector que “colaborador” es igual a “empleado administrativo u operativo”. Colaborador es cada uno de nosotros, en los diferentes niveles organizacionales, y por ello se analizarán sus pensamientos y sensaciones desde esta perspectiva, y desde este mismo lugar se harán las sugerencias correspondientes.

Para completar y reforzar esta idea, sugiero considerar que las compañías globales cuentan entre sus filas con numerosos colaboradores. Los denominados *country managers* y los directores regionales también tienen jefes, y desde esta perspectiva son colaboradores. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Según se desprende de él en cada país el CEO es el número uno. Sin embargo, cada uno de ellos tiene un jefe, el director regional, quien –a su vez– tiene su propio jefe –por ejemplo, el director general de la organización–. Cada uno de ellos, más allá del nivel alto de sus respectivos puestos, tiene un jefe al cual reportar, y por esta razón son también “colaboradores”.

Cuando ciertos hechos se presentan, muchos altos ejecutivos tienen dudas con relación a ellos. Por ejemplo, cómo debería actuar un gerente de área frente a una



Esta armonización de roles será objeto de nuestro análisis.

Muchas personas piensan, sin haberlo comprobado en la práctica, que tener una actividad independiente soluciona todos los problemas, dado que así pueden armonizar trabajo y familia u otros intereses, sin ningún tipo de contradicciones. En esta afirmación la idea que subyace es que *si puedo hago las cosas y si no puedo no las hago*. Esto es solo parcialmente cierto, por lo cual es esencialmente falso.

Actividad independiente

Si una persona realiza una actividad independiente de cualquier índole –por ejemplo, traducciones a un idioma extranjero– es cierto que podrá acomodar sus horarios a su conveniencia, desde trabajar de noche o en días feriados hasta aprovechar los momentos en que el niño duerme para trabajar.

Sin embargo, cualquiera que haya realizado esta tarea o cualquier otra equivalente sabe que se debe cumplir con plazos y compromisos asumidos, por lo cual podrá “acomodar los horarios” siempre y cuando cumpla con las pautas requeridas en su tarea. Es decir, se verifica una parte de la idea inicial, pero no la que subyace. El trabajador independiente no está libre para “hacer lo que desea”, solo puede hacerlo dentro de ciertos límites. En el caso de que una persona actúe lo que he dado en denominar idea subyacente, es decir, *si puedo hago las cosas y si no puedo no las hago*, el resultado final será que no tendrá trabajo a realizar.

Por lo tanto, un trabajo independiente no es absolutamente libre. Los elementos que *condicionan* un trabajo independiente como el descrito en párrafos anteriores son:

- Desarrollar clientes y el trato con ellos, desde sus diferentes perspectivas, fijación de precios, cobranzas, etcétera.
- Plazo de entrega del producto o servicio.
- Calidad esperada por el cliente del producto o servicio.
- Aspectos legales, administrativos, impositivos, etc., de la actividad en su conjunto.

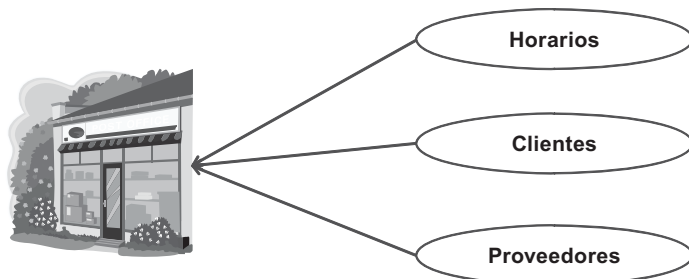
Solo he mencionado los aspectos fundamentales; quizá en algún caso deban requerirse créditos bancarios o financiamiento de terceros, entre otras cuestiones a considerar.

Actividad comercial establecida

Si una persona desea establecer un negocio de cualquier índole, continuando con ejemplos diferentes al empleo en relación de dependencia, el tema se torna aún más complejo.

El propietario o dueño de un negocio pequeño deberá cumplir con horarios de apertura y cierre del local donde atiende a su clientela. Si el comercio está sobre

Dueño de un negocio



una calle o avenida, quizá un día podrá no abrirlo, pero estará rompiendo de algún modo el pacto no escrito con sus clientes a los que les ha informado que la atención es de tal hora a tal otra, de acuerdo con los usos y costumbres del lugar. Si el local está ubicado en un centro comercial, los horarios son aún más estrictos, y usualmente la administración de estos conglomerados de negocios aplican multas de tipo económico a quienes no cumplen con los horarios preestablecidos.

Si el dueño, para estar más libre, desea contratar a un empleado que cumpla los horarios preestablecidos para el negocio, de todos modos deberá controlarlo, sumado esto a que agregará costos a los existentes, más todos los aspectos legales relacionados con la contratación de una persona.

Pero el tema no termina allí: están los clientes y los proveedores que, también, imponen requisitos de diversa índole según el caso. Desde ya, deben adicionarse todos los aspectos mencionados en párrafos anteriores con relación a las actividades independientes.

No existe la situación perfecta

Quizá el lector se esté preguntando por qué he mencionado las situaciones anteriores: trabajar en relación de dependencia, cualquiera sea el nivel, aun ejecutivo, ser un trabajador independiente y, por último, poseer un negocio propio.

La idea que deseo transmitir es que, siempre, todas las actividades de cualquier índole, no solo las laborales sino también las no remuneradas, como las de bien social o comunitarias, implican cumplir con algún tipo de regla o requisito. Existe

una idea romántica: *si realizara determinada actividad o me dedicara a tal cosa*, los problemas desaparecerían. Esto no es cierto. Siempre se trata de un delicado equilibrio, que se construye con mucha paciencia y en el día a día.

Desde la perspectiva de las organizaciones. Estas deben saber que es necesario trabajar en el cuidado del equilibrio profesional-personal todos los días y que los jefes tienen un rol fundamental en esta situación, todo dentro del sentido común.

Desde la perspectiva de las personas. Estas deben saber que ese deseado equilibrio se alcanza con un trabajo arduo y cotidiano y que esa conciliación comienza por uno mismo y continúa –luego– en el trabajo. No al revés. Muchas personas, frente a la imposibilidad de analizar y resolver sus propios problemas personales, ponen la solución del problema en el empleador. No debe ser así. Si bien las organizaciones pueden llevar a cabo una serie de acciones para asegurar el bienestar de sus colaboradores, no pueden intervenir en las vidas personales.

Por último, y desde la experiencia personal de haber vivido las dos situaciones, trabajar en relación de dependencia los primeros años, conducir empresas con socios y ser presidenta de mi propia empresa, creo que la situación más demandante, en cuanto a tiempo y esfuerzo personal, es esta última.

Por lo tanto, y es lo que veremos en esta obra, no existe situación perfecta o ideal. En la vida todo es una negociación permanente, primero de *uno con uno mismo*, segundo de *uno con su familia directa*, y en tercer término de *uno con sus jefes u otras personas*. Ese es el orden de los problemas o situaciones a solucionar.

En la actualidad muchas personas leen los libros por partes, solo los capítulos que les interesan. Si usted desea resolver su propia situación en materia de conciliación de vida profesional y personal, le sugiero que lea en esta obra acerca de las dos miradas o posiciones: la organizacional y la individual.

En resumen, mi propósito será darle las claves para *conciliar vida profesional y personal* contemplando las diferentes opciones e intereses, en una relación *ganar-ganar*, que sea buena para usted y para su organización al mismo tiempo.

Un problema. Dos miradas

La vida profesional me ha puesto frente a innumerables situaciones donde debí actuar sobre temas relacionados con la conciliación de la vida profesional y personal: como persona en relación con mi propia familia e intereses personales, como jefa de colaboradores y colaboradoras, como consultora/asesora en relación con los problemas de empresas de diferente rubro y magnitud –algunas de más de 30.000 colaboradores, otras pequeñas–, como profesora universitaria tanto

de grado como de posgrado... Además, he tenido socios en las dos firmas de consultoría donde actué con anterioridad y, en la actualidad, como presidenta de la que lleva mi nombre.

Lo que se expondrá en esta obra no es producto de un pensamiento teórico, sino que el análisis de la teoría ha sido comprobado de manera empírica desde todas las perspectivas mencionadas.

Por lo antedicho, la temática debe ser abordada desde dos ángulos, para comprenderla y para actuar, cualquiera que sea su rol o perspectiva del problema:

- Vida profesional y personal desde la perspectiva de la organización.
- Vida profesional y personal desde la perspectiva individual (de los colaboradores).

En mi opinión, no son dos miradas contrapuestas, sino complementarias. Una organización no existe sin las personas que la integran, y una persona “necesita” de una organización, o de los clientes o de otros, para realizar una tarea remunerada. Por lo tanto, unos necesitan a otros. En este trabajo será mi intención brindar al lector un enfoque *siglo XXI* de la temática.

Las organizaciones deben contemplar entre sus métodos de trabajo las buenas prácticas en relación con la mejor forma de conciliar vida profesional y personal de todos sus integrantes.

En la mirada complementaria –y ese es el reto de este trabajo–, debemos analizar los distintos temas organizacionales desde la perspectiva de cada uno de nosotros, para transformarnos en el colaborador ideal sin dejar de ser, al mismo tiempo, nosotros mismos y cumplir los diferentes roles de la vida personal que nos hayamos propuesto.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la conciliación entre vida profesional y vida personal no debe observarla desde sus propios juicios previos. No hay una única fórmula ni una única forma de lograr un adecuado equilibrio. Cada persona, cada familia, cada organización puede encontrar una fórmula diferente que en su caso funcione, y la misma solución puede no ser aplicable a otros. Por lo tanto, no se dará “una” solución a este problema, ni a ningún otro, sino que se le ofrecerán al lector buenas prácticas organizacionales y sugerencias personales para que cada uno construya su solución más adecuada.

Las personas tienen una tendencia, muy frecuente por cierto, a creer (y es solo una creencia) que todos desean lo que ellas desean, y esto no es así. Este comentario no es original y deviene del mero sentido común. Cuando entran a jugar las creencias, la razón se ausenta. Es posible encontrarse con altos ejecutivos, personas

brillantes en determinados temas que, frente a otros –por ejemplo, los que serán tratados en esta obra–, actúan sobre la base de creencias. Cuando esto sucede, no es posible intercambiar ideas partiendo de la lógica o la razón. Por lo tanto, si este es su caso, si usted tiene creencias sobre cómo deben conciliarse la vida profesional y personal, lo desafío a dejarlas de lado para leer este trabajo que está preparado desde las buenas prácticas organizacionales y su mirada complementaria, las buenas prácticas personales.

Como en todo vínculo humano, una buena relación comienza por comprender el punto de vista de los demás, en ponerse “en los zapatos del otro”. Para entender mejor qué espera la otra persona de mí, es decir, mi jefe, la organización, etc., es necesario comprender por qué se hacen ciertas cosas, cuál es la causa de que eso sea así, y cuál el beneficio que puede reportar a cada uno de los involucrados. Por lo tanto, se explicarán las razones por las cuales las organizaciones “hacen” o “solicitan” ciertas cosas de sus colaboradores.

Igualmente es cierto que cada uno debe valorarse a sí mismo; no es posible tener una buena relación con otra persona sin tener un buen vínculo con uno mismo y con los objetivos que desea lograr en la vida.

¿Cómo leer esta obra?

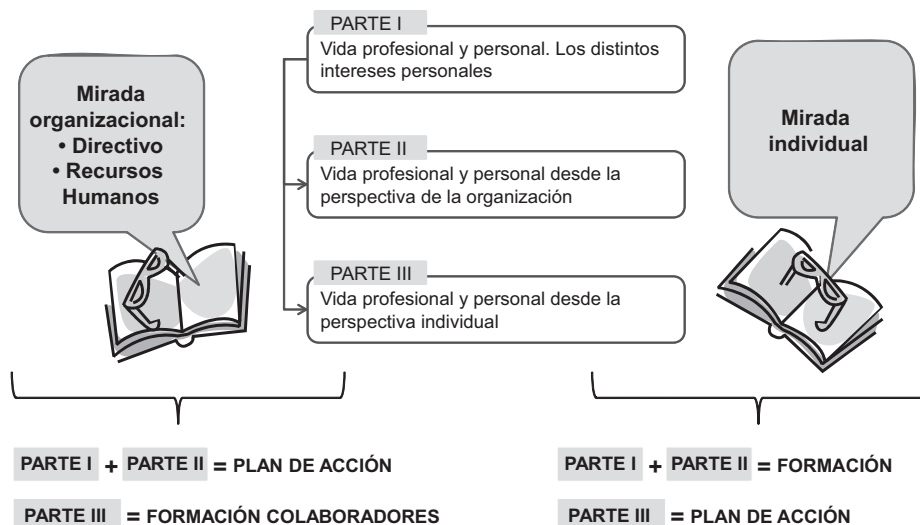
Como surge del título, este trabajo puede ser leído partiendo de dos miradas: la organizacional y la individual. La primera de ellas, a su vez, puede dividirse en varias. La mirada organizacional puede ser la de un especialista en Recursos Humanos deseoso de conocer las buenas prácticas en relación con la conciliación de vida profesional y personal, o la de un alto directivo, especialmente un CEO, gerente general o presidente de una compañía, que esté preocupado por el tema, o de un jefe ubicado en la mitad de la estructura que si bien no puede modificar –por su nivel de autoridad– los métodos de trabajo de toda la organización, debe lidiar a diario con la problemática y quizá pueda promover el cambio.

La mirada individual también suma varias miradas y enfoques, aun de personas que no trabajan y que deben armonizar diferentes intereses y quehaceres.

Analizando el gráfico de la página siguiente podemos ver un esquema sobre cómo leer esta obra según el tipo de mirada que usted desee aplicar. Lo más probable es que aun partiendo de la mirada organizacional también le interese la mirada individual, pensando en usted mismo. Mi sugerencia al respecto es la siguiente.

- *Desde la mirada organizacional.* Le sugiero leer el libro desde el inicio: *Introducción, Parte I y Parte II*. Con esta lectura estará en condiciones de analizar la

¿Cómo leer esta obra?



situación actual de la organización en cuestión y delinear un plan de acción para ser ejecutado o propuesto, según corresponda.

Continuando con la mirada organizacional, la *Parte III* podrá ser de gran ayuda para formar a los colaboradores, para ayudarlos a una mejor conciliación de sus propias vidas profesionales y personales.

- *Desde la mirada individual.* Al igual que en el punto anterior, le sugiero leer el libro desde el inicio: *Introducción, Parte I y Parte II*. Con esta lectura habrá tomado conocimiento sobre las buenas prácticas en la materia y, casi con seguridad, habrá reflexionado sobre su propia situación al respecto. Quizá hasta pueda recomendar la lectura de esta obra a su jefe o a un especialista de Recursos Humanos, si usted observa que en su organización se podrían aplicar algunas de las alternativas allí descritas.

Sin embargo, su propio plan de acción podrá llevarlo a cabo solo a partir de la lectura de la *Parte III*. En ese momento estará en condiciones de analizar su realidad actual y delinear un plan de acción para ser ejecutado por usted mismo y, quizá, complementado con propuestas y consultas a otras personas, según corresponda.

Estructura de la obra y qué podrá encontrar durante su lectura

En ningún caso será mi propósito ayudarlo a que saque alguna ventaja indebida de los asuntos tratados sino que, por el contrario, intentaré hacer que utilice las buenas prácticas organizacionales con un enfoque *ganar-ganar*, bueno al mismo tiempo para la organización y sus colaboradores. Este trabajo se basa en que:

- Para una persona es bueno y deseable llevar su vida profesional y personal en equilibrio.
- Para una organización es bueno y deseable que todos sus colaboradores puedan vivir en equilibrio sus vidas profesionales y personales.

Para una mejor comprensión de los temas tratados, la obra se ha dividido en tres partes. La primera de ellas, destinada a analizar los distintos intereses personales de los individuos; la segunda aporta la mirada organizacional y, por último, la tercera nos ofrece la mirada individual.

El presente trabajo se complementa con cinco anexos. El propósito de estos es exponer al lector una serie de temas que ayudan a comprender de manera más acabada algunos aspectos y, en otros casos, brindan información complementaria relacionada, quizá de una manera más indirecta, con la temática central de esta obra.

Detalle de los capítulos comprendidos en cada una de las partes y anexos:

PARTE I. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

1. Los distintos intereses personales

PARTE II. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Buenas prácticas en Recursos Humanos
3. Los valores organizacionales y personales
4. Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales
5. Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal
6. Carrera gerencial y especialista

PARTE III. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

7. Carrera *versus* otros intereses
8. Agenda sin pendientes

9. Establecer prioridades y planificar
10. Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal

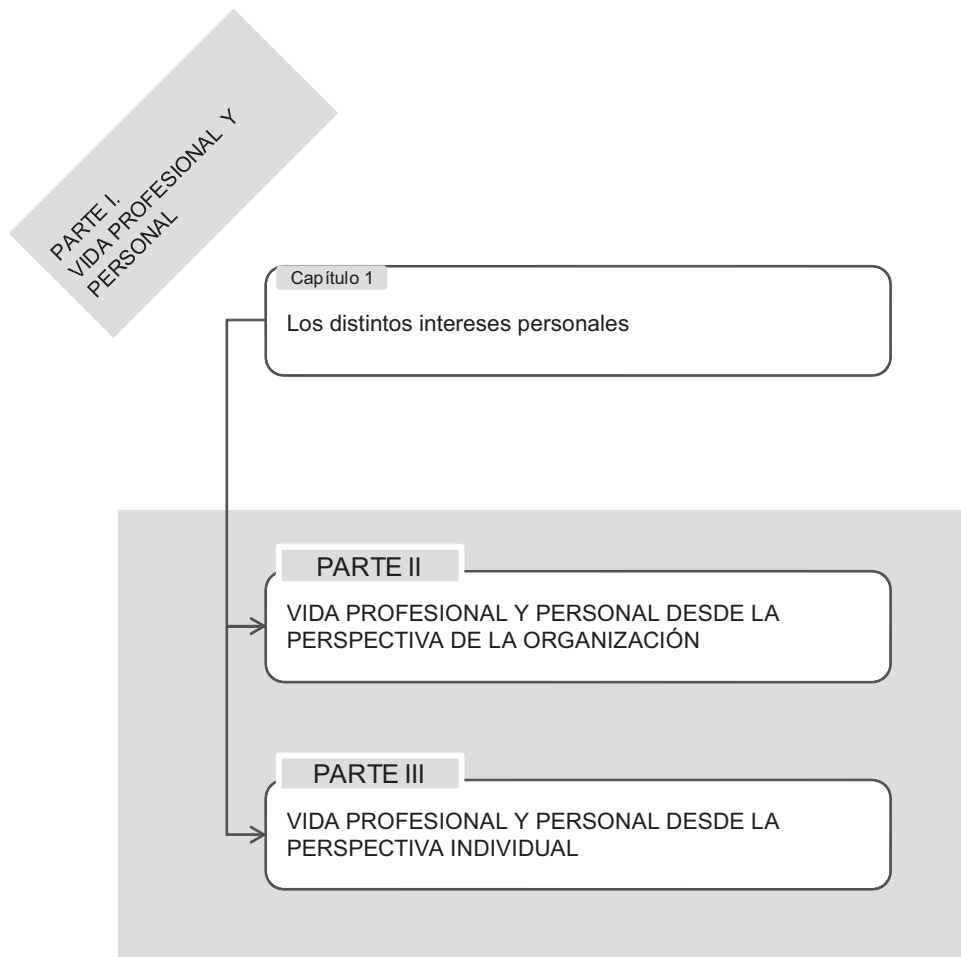
ANEXOS

- I. Glosario de términos
- II. Cómo tratan otros autores esta temática
- III. La Trilogía: los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica
- IV. Libros de Martha Alles relacionados con esta obra
- V. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano

Por último, he tratado de responder a muchas de las preguntas que usted puede estar formulándose sobre las organizaciones, cómo desenvolverse en ellas y cómo actuar frente a estos temas desde la mirada de las organizaciones y desde la individual. Sin embargo, si el lector tiene otra u otras preguntas cuya respuesta no está en este libro, le sugerimos escribirnos a **conciliarvidaprofesionalypersonal@xcompetencias.com**. Desde allí le responderemos. Tras una adecuada selección, las preguntas que recibamos y las correspondientes respuestas serán incluidas en próximas ediciones de esta obra.

PARTE I

VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL



Los distintos intereses personales

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las personas poseen intereses profesionales y personales
- Ejemplo 1. Trabajador organizacional
- Ejemplo 2. Deportista
- Ejemplo 3. Político
- Ejemplo 4. Religioso
- Cada persona puede tener motivaciones e intereses diferentes
- Los intereses cambian según las distintas etapas de la vida
- Cómo impactan las actividades profesionales y personales entre sí
- La persona como un todo
- Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional
- Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional y otros intereses personales
- Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo
- La satisfacción laboral y los distintos intereses personales
- Cómo relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento
- Cómo tratar los intereses personales desde dos ópticas: organizacional e individual

Las personas poseen intereses profesionales y personales

Como ya se plantea desde el título de la obra, las personas tienen al mismo tiempo intereses profesionales y otros de tipo personal. La forma de conciliarlos, de compatibilizarlos es un “arte”, y ese equilibrio se construye todos los días, a lo largo de la vida.

Muchas personas viven etapas de su existencia en plena tranquilidad, sin tirantez entre unos y otros intereses, pero en ciertos momentos ese equilibrio se rompe. Por lo tanto, no alcanza con trabajar solo en algún momento para conciliar vida profesional y personal; usualmente, deberá hacerlo todo el tiempo, en todo momento.

Si se siente confortable, si no considera que tiene intereses sin atender, si todas sus actividades están en equilibrio, de todos modos piense en ello. Sea proactivo. Para así continuar con el equilibrio, para no llegar a una etapa de no conciliación entre vida profesional y personal.

En trabajos previos, que incluyeron investigación de campo, me he referido a la temática específica de las mujeres respecto de la necesidad de conciliar vida profesional y personal¹. En este trabajo se hará una mención especial a ese punto en el Capítulo 10, “Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal”.

También he tratado la temática de la conciliación entre vida profesional y personal, de manera integral, en el Capítulo 4 del libro *Comportamiento organizacional*², bajo el título “El comportamiento de los individuos en las organizaciones”. En el Capítulo 6 de la misma obra, titulado “Cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de Recursos Humanos”, se ofrece la solución a muchos de los problemas detectados, desde la perspectiva organizacional.

La investigación que se menciona en párrafos precedentes, si bien en sus inicios se enfocó sobre la mujer (y con ese criterio fue publicado en su momento), reveló que una diversidad de roles similar puede verificarse entre los varones. Las nuevas generaciones asumen nuevos roles, y cada uno de estos puede ser aplicado a ambos sexos:

-
1. *Mujer, trabajo y autoempleo*, Ediciones Granica, México, 2000; y *Mujer y trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
 2. *Comportamiento organizacional*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.

- Vida profesional:
 - Ser empleado o trabajador.
 - Desarrollo intelectual (dentro de la profesión o no).
- Aspectos relacionados con la familia:
 - Esposo/esposa.
 - Madre/padre.
 - Administrador/a del hogar.
 - Hijo/hija.
- Deportes o hobbies personales:
 - Cuidado personal (desde lo estético).
- Actividades comunitarias.
- Otros.

El poseer múltiples intereses es una situación que se presenta tanto en varones como en mujeres, y esa multiplicidad de intereses debe ser administrada adecuadamente. Más allá de que entre los varones ciertos roles o intereses pueden ser menos exigentes que otros, y de que en las mujeres algunos de ellos se viven como “más obligatorios”, toda persona posee diferentes intereses que, a su vez, pueden variar a lo largo de la vida.

Al mismo tiempo es cierto que muchos de los roles o intereses mencionados pueden no darse todos juntos y simultáneamente.

Por último, me parece importante destacar que los jefes, directivos y dueños de empresas también viven, en lo personal, las mismas situaciones y conflictos de roles.

Para una cabal comprensión del comportamiento de un individuo, para una mejor evaluación, por ejemplo, de su desempeño, es muy importante tener presente que las personas tienen diferentes intereses. Muchas veces una persona es al mismo tiempo jefe de sus subordinados y empleado de su jefe. Esta adecuada percepción es muy importante.

En este capítulo nos ocuparemos de analizar y describir los distintos intereses de las personas, tanto profesionales como de otra índole.

La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Analizando el gráfico podemos observar los distintos intereses:

- *Profesional*. Actividad remunerada o mediante la cual se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales*. Complementarios o no de la actividad principal.

Una persona. Distintos intereses



- *Intereses comunitarios, política.*
- *Intereses espirituales, religión.*
- *Intereses culturales.* En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural.
- *Deportes / hobbies.*
- *Familia.* Esta categoría puede incluir al grupo familiar más cercano o, en una concepción más amplia, otros vínculos familiares y relaciones de amistad.
- *Tiempo libre.* Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

La enumeración realizada puede ser incompleta y no implica ningún orden específico. Además, cada ítem puede abrirse en otros; por ejemplo, en lo que respecta a *familia*, una persona puede tener su “familia directa” y luego otros familiares menos cercanos. Del mismo modo, pueden abrirse los otros ítems mencionados en categorías adicionales o intermedias.

Completando la idea del párrafo anterior, la referencia a la familia no solo implica la ya mencionada familia directa, denominación que usualmente se utiliza para referirse a aquella formada por una persona al contraer matrimonio. La familia próxima (o directa) puede estar conformada también por padres, hermanos u otros familiares. Dependerá de cada caso, de cómo cada persona tenga constituidas sus relaciones familiares. En un caso, un vínculo con un tío puede ser lejano y, en otro, esta figura ser de vital importancia para la persona en cuestión.

Además, entre los intereses personales, expresamente no se han mencionado aquellas otras tareas que las personas realizan y son necesarias, como asistir a controles médicos o la reparación de desperfectos en el hogar. Estas tareas, si bien no integran la categoría de “intereses personales”, serán consideradas en el Capítulo 9, *Establecer prioridades y planificar*.

En un primer pensamiento rápido se podría pensar que solo las personas que tienen un trabajo “convencional”, como un empleado de un banco o de una fábrica, poseen otros intereses que deben conciliar. Esto no es así. Todas las personas tienen diversos intereses que armonizar, aun aquellas que literalmente se considera que no trabajan, como un ama de casa (persona dedicada a los temas hogareños y familiares en exclusiva), o personas cuya actividad responde a una vocación profunda, como un religioso.

Veremos a continuación algunos ejemplos para explicar mejor las variantes posibles entre los diferentes intereses personales. Los elegidos son:

- Ejemplo 1. Trabajador organizacional.
- Ejemplo 2. Deportista.
- Ejemplo 3. Político.
- Ejemplo 4. Religioso.

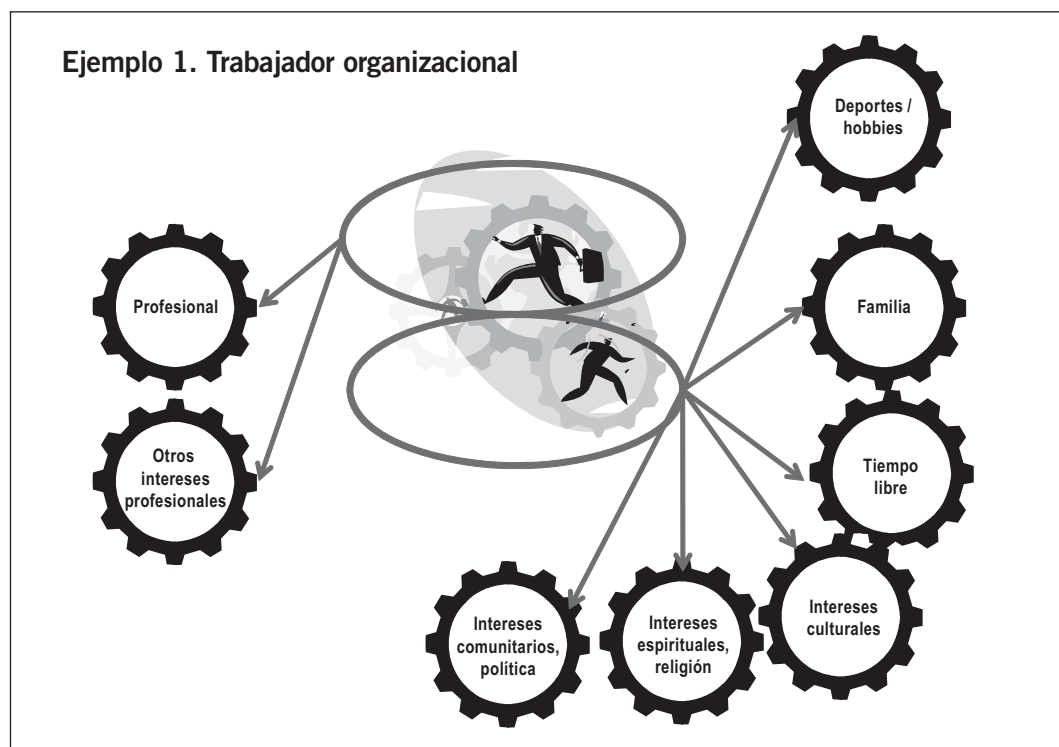
Ejemplo 1. Trabajador organizacional

Como ya se dijo, la figura del *trabajador organizacional* responde a la idea más común en relación con la temática de esta obra. Quizá hasta se piense al respecto que usualmente será una persona no demasiado interesada en sus quehaceres laborales, pero que debe aplicarse a ellos como una forma de subsistencia. Esto podrá ser así en algunos casos y poco cierto en otros tantos. Muchas personas disfrutan con lo que hacen aun en puestos *a priori* considerados sencillos o en apariencia poco interesantes. Dependerá de cada persona, de cada caso.

En resumen, la figura del trabajador organizacional se relaciona con un sinnúmero de posibles variantes: un colaborador de cualquier nivel de un banco, de una empresa industrial o comercial, o de una oficina gubernamental, solo por citar algunos casos.

El trabajador organizacional podrá pertenecer a una empresa con muchos colaboradores o con pocos, de tipo nacional o transnacional, una dependencia del gobierno o una ONG, la Justicia o una fuerza armada. Todos los ejemplos mencionados son organizaciones y los que allí trabajan pueden ser considerados *trabajadores organizacionales*.

Asimismo, podrá ser un directivo de alto nivel, el dueño de la empresa o un colaborador que ocupe un puesto no jerarquizado. Todas las personas, no importa su nivel o tipo de ocupación, tienen otros intereses además de los profesionales.



Según se desprende del gráfico, el trabajador organizacional podría tener los siguientes intereses personales:

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Deportes / hobbies
Otros intereses profesionales (remunerados o no)	Familia (incluye amistades)
	Tiempo libre
	Culturales
	Espirituales, religiosos
	Comunitarios, política

Analizando con mayor detalle la columna izquierda, los intereses profesionales propiamente dichos podrían ser de índole diferente. Para expresar mejor la idea, se expondrán tres ejemplos aplicables al *trabajador organizacional* y sus otros intereses profesionales.

- Un trabajador organizacional que realiza tareas académicas complementarias remuneradas; por ejemplo, un especialista en sistemas de información que por la noche imparte clases de temas relacionados.
- Un trabajador organizacional que estudia disciplinas complementarias a su especialidad; por ejemplo, un joven vendedor de electrodomésticos que estudia mercadeo y publicidad.
- Un trabajador organizacional cuya actividad principal es la de profesor con dedicación completa (full time) y que –dentro de otros intereses profesionales– realiza trabajos de consultoría dos meses al año.

Ejemplo 1.1. Trabajador organizacional que realiza tareas académicas complementarias remuneradas

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Banco, una empresa industrial, comercial, o una oficina gubernamental, etcétera
Otros intereses profesionales (remunerado)	Académico, complementa su actividad principal con algunas clases fuera de su horario laboral

Ejemplo 1.2. *Trabajador organizacional que estudia disciplinas complementarias a su especialidad*

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Banco, una empresa industrial, comercial, o una oficina gubernamental, etcétera
Otros intereses profesionales (no remunerado)	Estudio de disciplinas complementarias a la principal bajo el método de autodesarrollo

Ejemplo 1.3. *Profesor con dedicación completa (full time) que realiza trabajos de consultoría dos meses al año*

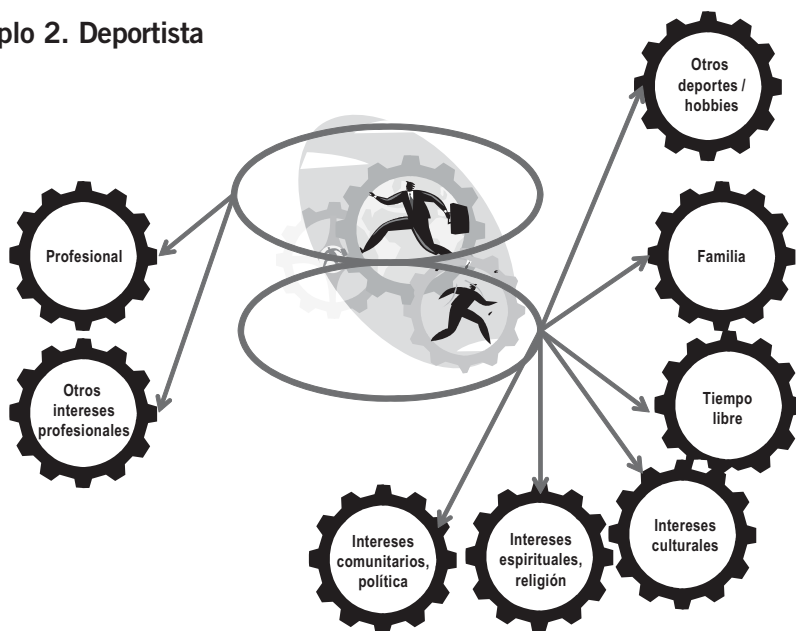
Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Profesor de tiempo completo en una casa de altos estudios
Otros intereses profesionales (remunerado)	Consultoría, mínimo dos meses al año como complemento de la actividad académica y de carácter obligatorio desde la perspectiva del empleador

Y se podrían presentar numerosas variantes a los tres ejemplos expuestos (1.1, 1.2 y 1.3).

Ejemplo 2. Deportista

Este ejemplo se relaciona con una persona que practique un deporte de manera profesional. Al igual que se ha dicho en relación con el ejemplo 1, no importa el deporte, podrá ser fútbol, rugby o golf, siempre que este represente, además, su medio de vida. En este caso, será el deporte su actividad profesional o laboral.

Ejemplo 2. Deportista



Según se desprende del gráfico, el deportista (profesional) tendría los siguientes intereses personales:

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Otros deportes (diferentes al que practica de manera profesional) / hobbies
Otros intereses profesionales (remunerados o no)	Familia (incluye amistades)
	Tiempo libre
	Culturales
	Espirituales, religiosos
	Comunitarios, política

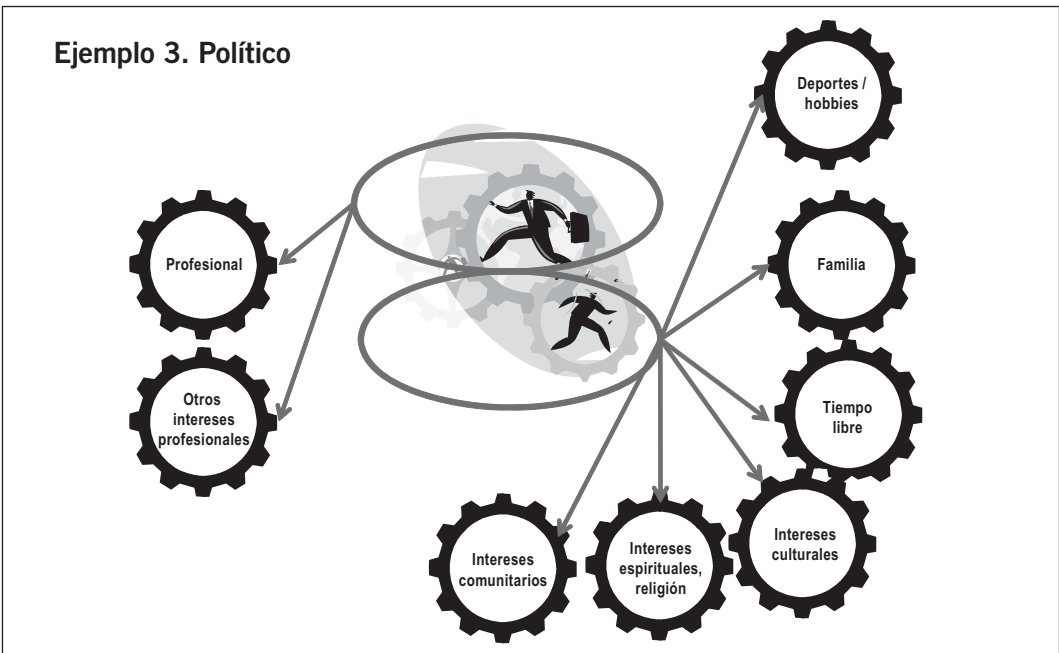
Analizando con mayor detalle la columna izquierda, los intereses profesionales propiamente dichos pueden tener muchas variantes diferentes.

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Práctica profesional de un deporte como principal fuente de ingresos
Otros intereses profesionales (no remunerado)	Estudios terciarios como entrenador profesional del deporte al cual se dedica, como preparación para una futura carrera para cuando deje la práctica profesional del deporte en cuestión

Ejemplo 3. Político

Este ejemplo se relaciona con una persona cuya carrera principal es la política, por ejemplo, escalando diferentes posiciones legislativas y/o asumiendo funciones dentro del Poder Ejecutivo, un partido, etcétera.

Al igual que se comentara en relación con el ejemplo 2, en este caso será la política su actividad profesional o laboral.



Según se desprende del gráfico, el político (profesional) tendría los siguientes intereses personales:

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Deportes / hobbies
Otros intereses profesionales (remunerados o no)	Familia (incluye amistades)
	Tiempo libre
	Culturales
	Espirituales, religiosos
	Comunitarios

Analizando con mayor detalle la columna izquierda, podemos decir que los intereses profesionales propiamente dichos pueden ser muy variados.

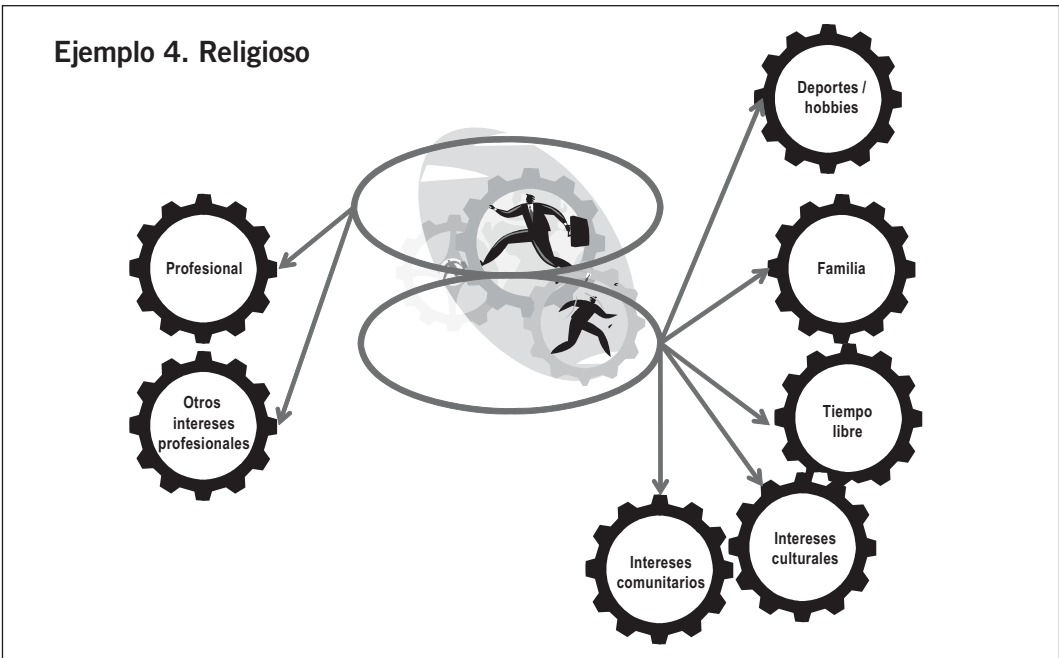
Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Legislador, gobernador de un estado, etcétera
Otros intereses profesionales (no remunerado)	Abogado (u otra profesión). Realiza trabajos profesionales en períodos de cese de la actividad principal. Esto implica que cuando realiza su actividad principal como político se mantiene actualizado en los temas de su especialidad para seguir siendo empleable en momentos de cese de la actividad principal

Ejemplo 4. Religioso

Este ejemplo se aplica a una persona para la cual la actividad religiosa que realiza constituye su principal foco de actuación, por ejemplo, un sacerdote, pastor o

rabino. Al igual que en los ejemplos 2 y 3, la vida religiosa será su actividad profesional o laboral.

Ruego al lector que interprete la mención a la religión como un ejemplo planteado con sumo respeto, solo para indicar que, aun frente a una gran vocación religiosa, pueden coexistir otros intereses personales y que, como en los tres ejemplos anteriores, deben (y pueden) ser conciliados.



Según se desprende del gráfico, el religioso (siendo esta su actividad central) tendría los siguientes intereses personales:

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Deportes / hobbies
Otros intereses profesionales (remunerados o no)	Familia (incluye amistades)
	Tiempo libre
	Culturales
	Comunitarios

Analizando con mayor detalle la columna izquierda, podemos decir que los intereses profesionales propiamente dichos pueden ser muy variados.

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Si bien la actividad religiosa no puede considerarse un trabajo remunerado, en la mayoría de los casos los sacerdotes y otros religiosos no realizan otra actividad remunerada como medio de vida. Desde este punto de vista es esta su actividad profesional principal
Otros intereses profesionales (remunerado)	Académicas. Pueden recibir remuneración o no
Otros intereses profesionales (no remunerado)	Actividades benéficas, comunitarias, etcétera

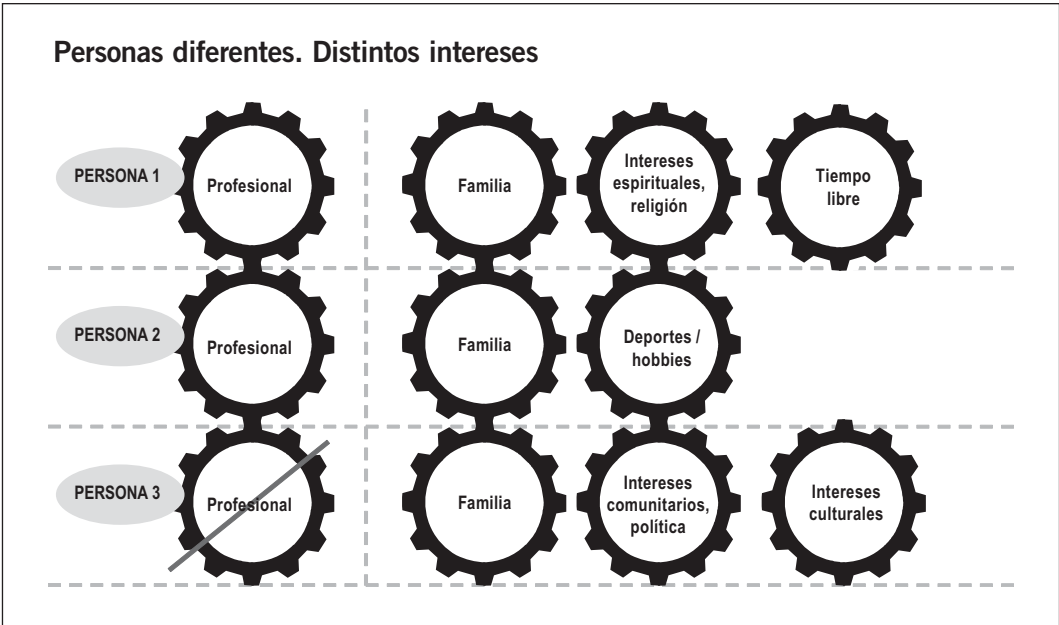
Cada persona puede tener motivaciones e intereses diferentes

Cuando se analiza el caso de una persona en particular, difícilmente se observa que se sienta motivada o atraída por todos los aspectos descritos en párrafos anteriores; por el contrario, generalmente solo tendrá preferencia por alguno/s de ellos.

Por lo tanto, la primera cuestión a considerar es que las personas tienen entre sus intereses algunos de los aspectos mencionados, y otros no. El otro factor a considerar es que esta preferencia varía de una persona a otra.

Muchas personas tienen una tendencia, consciente o no, a pensar que lo que a ellos los motiva es algo tan “especial e interesante” que debería motivar o interesar a otros, pero esto no siempre es así. Se retomará este tema en el capítulo siguiente, *Buenas prácticas en Recursos Humanos*.

La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente, donde se presentan tres casos diferentes.



Con el solo propósito de explicar la idea expuesta, me he imaginado tres personas diferentes. Las dos primeras poseen un trabajo remunerado, la tercera no.

Las tres personas del ejemplo pueden tener problemas para conciliar vida profesional y personal, aun cuando –como en el caso 3– no “trabaje” en el sentido más usual del término.

Intereses de la persona 1

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Familia (incluye amistades)
	Espirituales o religión
	Tiempo libre

Intereses de la persona 2

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Familia (incluye amistades)
	Deportes / hobbies

Intereses de la persona 3

Profesionales	Personales
No posee trabajo remunerado	Familia (incluye amistades)
	Comunitarios, política
	Culturales

Para las personas, los distintos intereses personales, incluyendo entre ellos los profesionales, no tienen el mismo grado de relevancia. En un caso puede encontrarse entre los temas de interés la religión –la *persona 1*– y, en otro, tener importancia los intereses culturales. No hay un aspecto que sea más significativo que otro: depende de la perspectiva individual.

Los intereses cambian según las distintas etapas de la vida

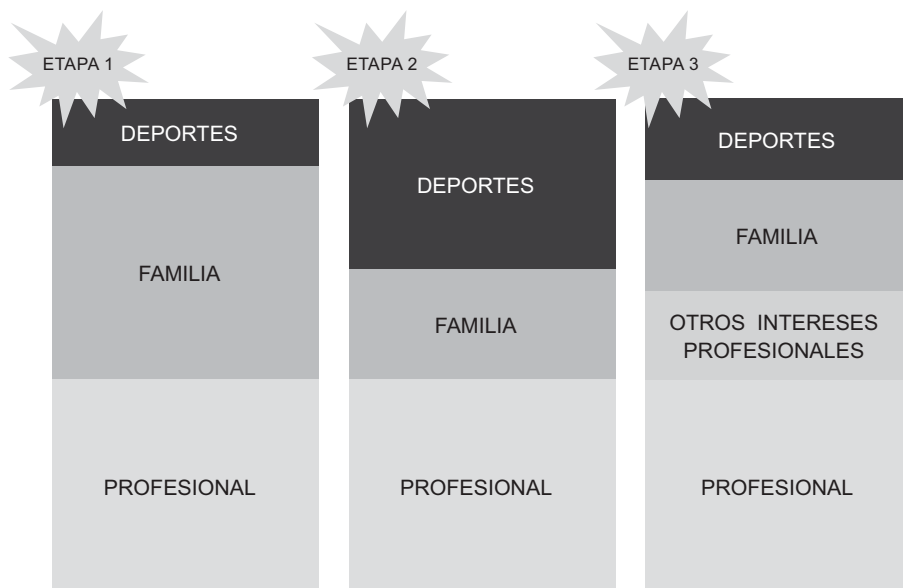
Las personas cambian, los intereses o motivaciones también, y no existe una regla al respecto. Personas que de muy jóvenes eran muy estudiosas, dejan de serlo en la vida madura. Otras que no tenían el hábito de la lectura, lo adquieren de mayores.

Analicemos el gráfico de la página siguiente, donde hemos supuesto una motivación constante en el plano profesional y variaciones en los otros planos.

Para la confección del gráfico he tomado como base la figura de un empleado de nivel intermedio de una organización, que tiene un desempeño constante y positivo dentro de ella. Solo para ilustrar la idea, podemos imaginar las distintas situaciones personales.

- *Etapas 1.* Conformar una familia: esposo o esposa y dos hijos. Durante la primera crianza de los niños la familia es absorbente y requiere mucho esfuerzo y atención. El escaso tiempo libre disponible es dedicado al deporte.
- *Etapas 2.* La familia continúa de manera armónica, los niños son mayores y ganan autonomía. Los padres, varón o mujer, también “ganan autonomía” respecto de las obligaciones familiares. El mayor tiempo disponible es dedicado al deporte.

Una persona. Distintas etapas de la vida - I

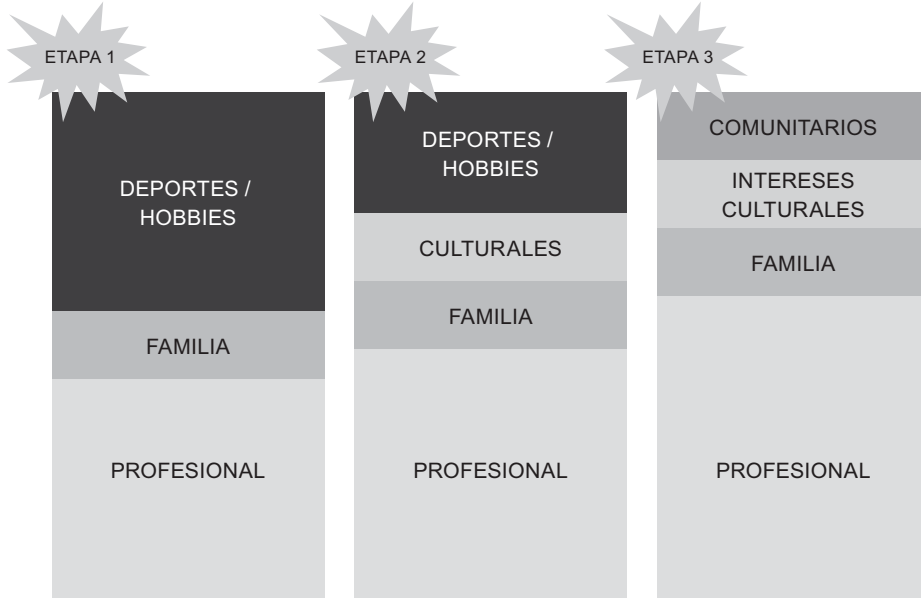


- *Etapa 3.* La dedicación a la familia es similar a la de la etapa 2; sin embargo, cambian los intereses y el tiempo restante después de atender las obligaciones profesionales y de familia se dedica por partes iguales al deporte y a otros intereses profesionales, por ejemplo, realizar estudios superiores en relación con la actividad profesional con el propósito de mejorar en su carrera (profesional).

Lo descrito se parece mucho a la vida de miles de jóvenes, varones o mujeres, tanto de América como de Europa, que van distribuyendo su tiempo e intereses al ritmo de las distintas etapas de su vida.

Para completar la idea, se expondrá el caso de una persona que, con pareja estable (casado o no), no ha conformado una familia con hijos –o bien es soltero–, y se verá cómo armoniza sus diferentes intereses. La familia estará entre ellos, pero no ocupará un lugar central, no al menos como en el caso de una persona que ha conformado su propia familia con niños y se encuentra en la etapa de la primera crianza.

Una persona. Distintas etapas de la vida - II



Para la confección del gráfico precedente he tomado como base la figura de un empleado de nivel intermedio de una organización, que tiene, dentro de ella, un desempeño creciente, por ejemplo, ascendiendo en una carrera gerencial. Solo para ilustrar la idea podemos imaginar las distintas situaciones personales.

- *Etapas 1.* En los inicios de su vida profesional dedica el mismo esfuerzo e interés a la vida profesional y a la deportiva (o a un hobby). Una parte de sus intereses están relacionados con su familia.
- *Etapas 2.* Comienza a crecer en su carrera laboral y surgen nuevos intereses –por ejemplo, culturales–, al tiempo que disminuye el interés por el deporte (o el hobby).
- *Etapas 3.* La carrera laboral gana más espacio entre sus intereses, continúa estable su interés por la familia y los aspectos culturales, desaparece el interés por el deporte o el hobby y surge un nuevo foco de atención: intereses comunitarios.

Lo descrito en el gráfico precedente se parece en mucho a la vida de miles de jóvenes, varones o mujeres, tanto de América como de Europa, que van distribuyendo su tiempo e intereses al ritmo de las distintas etapas de su vida, en este caso, con dedicación creciente a su vida profesional.

Los dos gráficos anteriores no representan distribución del tiempo entre las actividades, es decir, no se ha graficado el tiempo dedicado a la vida profesional o a la familia, sino el grado de interés que cada actividad representa para la persona en cuestión. Nos referiremos a la utilización del tiempo en el Capítulo 9, *Establecer prioridades y planificar*. La idea que se ha deseado transmitir se relaciona con el grado de motivación e interés que para cada persona tienen las diferentes actividades mencionadas en los diferentes casos.

Cómo impactan las actividades profesionales y personales entre sí

Las actividades profesionales están, de alguna manera, contrapuestas con las personales y viceversa. Algunos hablan de una “guerra” entre los diferentes intereses. No usaría esa palabra, pero sí es cierto que el equilibrio es difícil de lograr.

Las personas, en general, no saben muy bien cómo armonizar la vida profesional con otros intereses personales. Este “no saber” y/o “no poder” puede ser el origen de diversos problemas. Los más extremos pueden ocasionar desde divorcios hasta serios trastornos de salud. Las personas se debaten, quizá toda su vida, sobre cómo hacer para lograr ese equilibrio. A lo largo de su carrera, muchos prueban distintas “fórmulas” para una mejor armonización de roles o intereses.

Estudios de investigación que hemos realizado han demostrado que muchas mujeres dejan de lado sus ambiciones de crecimiento profesional durante el período de la primera niñez de sus hijos, como una forma de armonizar los roles, retomando con fuerza la carrera laboral cuando los niños pasan esa etapa (con relación a este punto, vea el Capítulo 10).

Lo mismo se verifica en personas que en un momento de sus vidas emplean tiempo y esfuerzo en un deporte o hobby, dedicación que luego cambia en otra etapa, ya sea trasladando ese esfuerzo adicional al trabajo o bien a otra actividad diferente. El comportamiento del individuo al respecto no es constante a lo largo de toda su vida laboral. Las preferencias pueden ir cambiando, por diferentes razones y circunstancias.

La armonización de diferentes intereses es un tema que suele verse asociado particularmente con la mujer; sin embargo, no debe ser así. Por el contrario, es un

asunto que se relaciona con todo ser humano, sin distinción de género, ya que todos tienen familia y, además, diversos intereses que deben compatibilizar entre sí.

En consecuencia, las organizaciones pueden tomar medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre los diferentes intereses. Si bien van por carriles separados –vida profesional y otros intereses personales–, cada persona debe buscar la mejor forma de conciliarlos.

El otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que en una etapa de la vida se puede lograr un equilibrio con una determinada “mezcla” de actividades y, en otra etapa, la “mezcla” puede ser una distinta. El ejemplo que más típicamente se brinda en relación con el cambio de la mezcla de intereses es el que se relaciona con los hijos. Cuando los niños son pequeños los padres prefieren realizar ciertas actividades, y variar esta “mezcla” cuando los niños crecen. No varía el amor a los hijos. Todos los que tiene niños de cualquier edad saben que esto es así; sin embargo, con el crecimiento disminuye la cantidad de tiempo que los niños requieren y esta menor demanda origina mayor disponibilidad de momentos libres, lo cual da lugar a la aparición de nuevos intereses.

Algo similar puede ocurrir con los deportes, pero no siempre es así. Conozco varones que juegan al fútbol desde jóvenes y continúan haciéndolo luego de los sesenta...

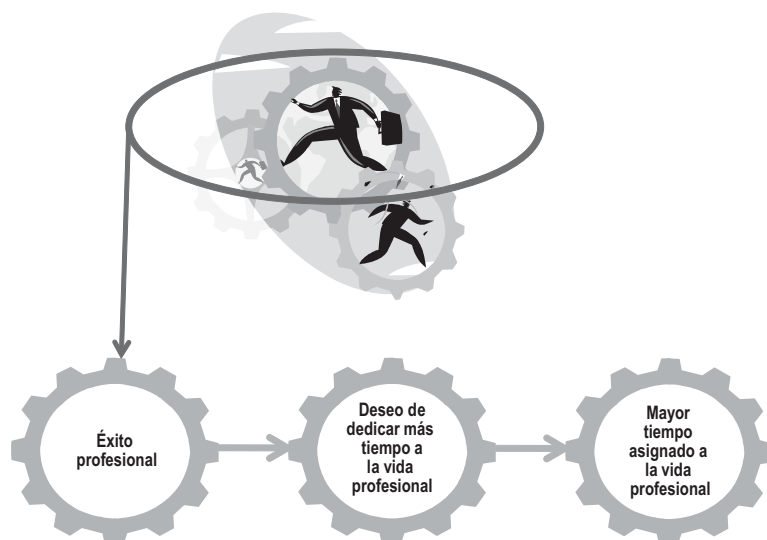
Por lo tanto, *la “mezcla” no es igual en una persona que en otra*, y no hay una regla sobre cómo cambian “sus mezclas” las diferentes personas, según sus propias etapas de vida.

Las actividades exitosas “atraen” a la persona que las realiza

Como es natural y muy bien conocido, las personas, todos nosotros, tenemos una tendencia a hacer aquello que nos sale bien. Es decir, si tenemos una habilidad especial, por ejemplo, cocinar, la utilizaremos con más frecuencia que en el caso contrario. Esto sucede así también en las actividades que hemos descrito hasta aquí. Veamos dos ejemplos.

Analizando el gráfico de la página siguiente podemos asegurar que si a una persona le va bien en su carrera, es decir, si tiene éxito en el ámbito profesional, tendrá deseos de profundizar sus actividades en ella, y casi seguramente lo hará, o sea, dedicará más tiempo a su vida profesional. Esto no significa que “no le vaya bien” en sus otros intereses personales, sino que su interés dominante será aquello en lo cual tiene éxito (profesional) y esta “atracción” irá en detrimento de alguna otra de sus actividades o intereses. Rogamos al lector relacionar este tema con lo que se

A mayor éxito profesional...

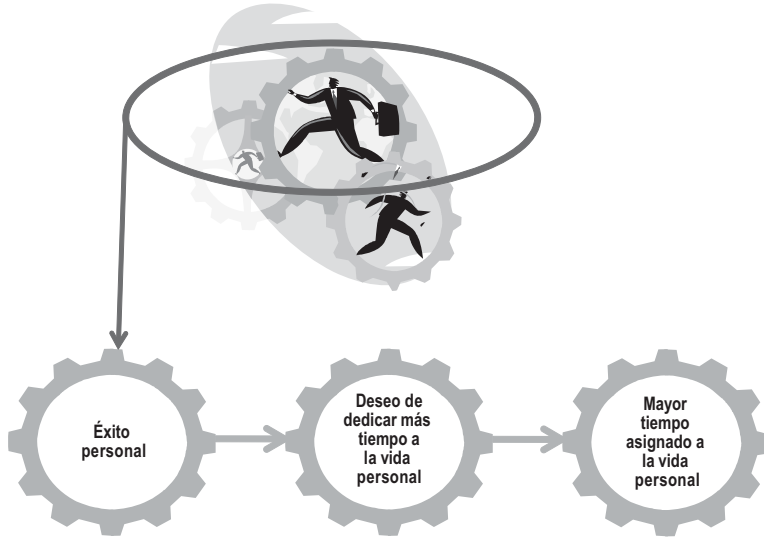


expone en el Capítulo 5, “Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal”, en especial el tema allí tratado: “Responsabilidad personal” definida como competencia.

En el extremo opuesto, se puede dar la situación contraria. Veamos el gráfico en la página siguiente.

Analizándolo, observamos que si a una persona le va bien en sus otros intereses personales –no profesionales–, es decir, tiene éxito en otros ámbitos (por ejemplo, en el deporte o en la vida familiar, solo por mencionar dos de ellos), tendrá deseos de profundizar las actividades que allí realice, dedicarles más tiempo, y quizá la mayoría de sus pensamientos. En resumen, si está entre sus posibilidades, dedicará más tiempo a su vida personal. Esto no significa que “no le vaya bien” en su trabajo (vida profesional), sino que su interés dominante será aquello en lo cual tiene éxito (personal), y esta “atracción” irá en detrimento de otras actividades o intereses. Nuevamente recomendamos relacionar este tema con lo que se expone en el Capítulo 5, “Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal”, en especial el tema allí tratado: “Responsabilidad personal” definida como competencia.

A mayor éxito personal...



El equilibrio deseado

La situación ideal, para varones y mujeres, es la compatibilización de diferentes actividades e intereses. Muchas personas no se resignan a postergar unas actividades en pos de otras y se producen ciertas crisis más o menos graves.

Otras personas dejan ciertas actividades “para más adelante” y luego las retoman, y otras no lo hacen nunca. Cuando esta subordinación de intereses se hace por propio convencimiento, solo se trata de tomar decisiones, en este caso, sobre la propia vida.

En otros casos, las personas sienten que no son ellas las que deciden y esto crea sensación de frustración.

Como se desprende del siguiente gráfico las personas buscan el equilibrio entre sus actividades. En especial buscan el equilibrio entre aquellas cosas en las cuales “les va bien”, les gustan, les producen placer o bienestar.

Hasta aquí podríamos decir que ese equilibrio es un “arte”, que no se logra de manera estable y que se construye todos los días.

El equilibrio deseado

A mayor éxito profesional...



A mayor éxito personal...



Las personas tienen dificultades para armonizar vida profesional y personal

Como resumen de este punto, es importante destacar que las personas se ven atraídas por las actividades donde se sienten mejor y seguras de sí mismas, donde alcanzan el éxito, ya sea este laboral o personal. Por eso, tanto desde la perspectiva organizacional como de la individual se debe tener conciencia de esta característica del comportamiento de las personas, ya que incide en la percepción de las cosas. Ejemplo: si una persona tiene éxito profesional, tenderá a sentir que allí está su principal foco de interés, y si esa misma persona observa que el éxito más notorio se le presenta en la vida personal, sentirá de manera similar que allí radica su máximo interés. Esto no implica que no sea así, pero su análisis no es completo, está sesgado por una percepción.

Retomaremos esta temática –cómo trabajar de manera personal para lograr el equilibrio– en la tercera parte de este libro: *Vida profesional y personal desde la perspectiva individual*.

La persona como un todo

El individuo o la persona son un todo; a esto lo denominaremos concepto de individuo integral. Si bien parecería algo obvio en una primera instancia, este análisis no es solo interesante sino, además, pertinente. Además, retomaremos este tema en la Parte III, ya mencionada.

Las organizaciones están conformadas por individuos que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar no solo llevando consigo la “parte” de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones, alegrías, tristezas, ilusiones y situaciones personales, ya sean positivas o no.

Cuando se manejan procesos de selección de personas, esto se tiene muy en cuenta: una organización no contrata una parte del individuo, “la parte que concurre a trabajar”, sino que al trabajo asiste el individuo con todas sus circunstancias, sentimientos, valores y problemas. No es factible contratar el cerebro o las manos de una persona. A su vez, las capacidades, por ejemplo, las competencias, no pueden separarse de los antecedentes y/o conocimientos del individuo.

El mismo concepto debe ser considerado en promociones o búsquedas internas e incluirse en las temáticas relacionadas con jefes (*Rol del jefe* y otros temas relacionados –ver anexos–).

Para analizar la temática retomaremos un caso planteado en las primeras páginas de este capítulo.

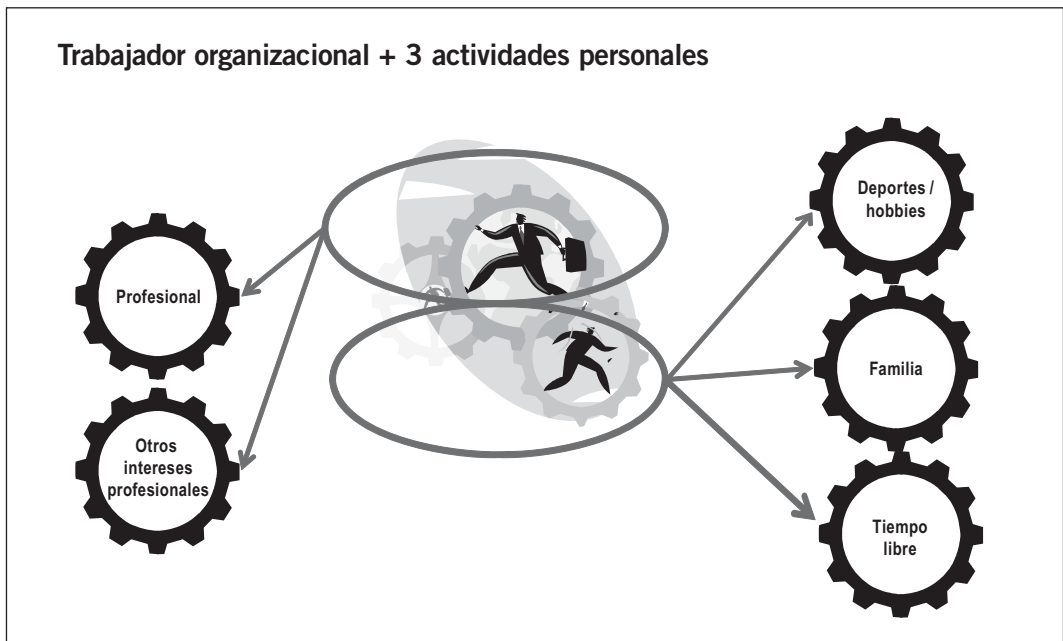
Ejemplo. Trabajador organizacional que realiza tareas académicas complementarias remuneradas

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal)	Banco, una empresa industrial, comercial, o una oficina gubernamental, etcétera
Otros intereses profesionales (remunerado)	Académico, complementa su actividad principal con algunas clases fuera de su horario laboral

Que a su vez posee los siguientes intereses personales:

Personales
Deportes / hobbies Familia (incluye amistades) Tiempo libre

Analicemos el gráfico siguiente.

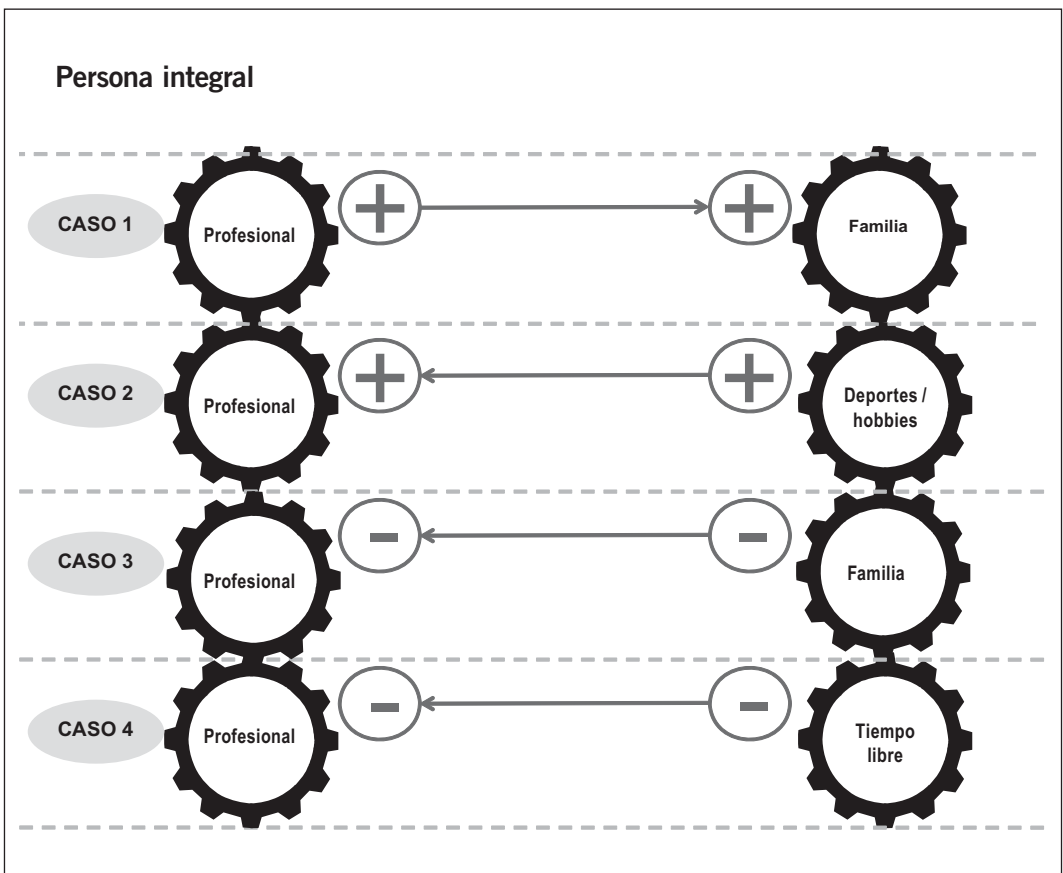


La persona del gráfico precedente podría trabajar en un banco o bien en una empresa industrial o comercial, o en una oficina gubernamental, solo por mencionar algunos ejemplos. Además, complementa su actividad principal impartiendo algunas clases fuera de sus horarios laborales.

Entre sus intereses personales se destacan: deportes, familia y tiempo libre. Esto no significa que no realice otras actividades sino que las dos mencionadas como profesionales y las tres mencionadas como personales son las que focalizan sus intereses, y a las cuales dedica la mayor cantidad de tiempo, esfuerzo y pensamientos.

El concepto *persona integral*, al cual nos referimos, implica que esta persona, cuando está llevando a cabo sus tareas profesionales, se ve influida por el resultado o las situaciones relacionadas con las tres actividades personales y viceversa. Ejemplo: si tiene un familiar enfermo su dedicación laboral será menor, de manera directa o indirecta; si el equipo que conforma en sus actividades deportivas ha ganado un campeonato de importancia para su contexto (puede no ser importante para otros, pero sí para el involucrado), esta energía positiva puede repercutir favorablemente en la consecución de sus objetivos laborales.

Analicemos el gráfico siguiente.



En el gráfico se presentan cuatro casos para ilustrar el concepto de persona integral.

- *Caso 1.* La vida profesional se desenvuelve de manera positiva. Esto influye de la misma manera en su ámbito familiar: la persona llega a su hogar con “buenas noticias” de su trabajo, desde pequeños o grandes éxitos hasta anécdotas positivas de jefes y compañeros.
- *Caso 2.* La vida deportiva se desenvuelve de manera positiva; por ejemplo, el equipo que integra ha ganado un campeonato. Este resultado provee energías positivas al desempeño laboral; la sensación de ganar, de haber obtenido un éxito, se traslada al plano profesional.
- *Caso 3.* Un familiar enfermo u otro problema de cualquier índole, aunque no sea de gravedad, provoca desde mal humor hasta pena o desánimo. Esta situación no deseada genera energías negativas que se vuelcan al desempeño laboral; la persona trabaja con una mirada pesimista.
- *Caso 4.* Una situación en primera instancia positiva en la utilización del tiempo libre trae consecuencias negativas sobre el ámbito profesional. Por ejemplo, la persona salió la noche anterior hasta altas horas de la madrugada y al día siguiente va a trabajar más cansado de lo razonable.

Los casos que se pueden presentar son innumerables; solo hemos expuesto cuatro tomados al azar y no se les debe dar ninguna interpretación especial.

Las organizaciones deben tener en cuenta,
en relación con el concepto *persona integral*...

... que las personas son un todo. Los jefes deben tenerlo en cuenta, no para ser condescendientes ante los problemas de sus colaboradores sino para darles contención y ofrecer apoyo y ayuda para un buen manejo de las distintas situaciones.

Los jefes que observan una baja en el desempeño de un buen colaborador deben preguntarse sobre las causas e indagar. Conocer las razones para brindar apoyo o un consejo oportuno puede prevenir problemas futuros tanto para el colaborador como para el jefe y la organización.

El rol de los jefes en relación con los colaboradores es un tema de alto impacto en las organizaciones y debe ser considerado especialmente.

Las personas deben tener en cuenta,
en relación con el concepto *persona integral*...

... que si bien las personas son un todo, las actividades de tipo personal no deben influenciar de manera negativa en lo profesional. Muchas veces las activida-

des profesionales se ven afectadas por los problemas personales, pero debe minimizarse esta influencia. Cuando no se pueda manejar la situación, solicitar ayuda, en primer lugar, al jefe directo. Si la relación con este no es buena, recurrir al área de Recursos Humanos. Siempre es preferible solicitar ayuda, antes que dejar la imagen de un mal desempeño.

Se tratarán estos temas, especialmente, en el Capítulo 7, *Carrera versus otros intereses*.

Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional

Si se deseara relacionar la jerarquía de necesidades de Maslow (ver Anexo II) con la temática que nos ocupa –conciliación de vida profesional y personal–, se podría decir que algunos de estos conceptos pueden vincularse con aspectos remunerativos, como las necesidades fisiológicas y de seguridad, y los restantes, con otros aspectos de la relación empleado-empleador, pero esta primera lectura puede llegar a ser incompleta, ya que deberá analizarse cada situación en profundidad y de manera integral.

Una vez que las personas tienen sus mínimas necesidades cubiertas, requieren mucho más de su trabajo para sentirse a gusto en él, para sentirse “satisfechas”.

Una organización puede satisfacer, en una primera instancia, las necesidades básicas de las personas mediante el pago de salarios que cubran lo que se denomina la *canasta básica*, es decir, un salario que permita cubrir las necesidades mínimas de un trabajador y su familia junto con la provisión de una adecuada cobertura médica y condiciones de trabajo seguras (cumplir con las normas de seguridad e higiene que fije cada país según el tipo de industria). Esto será lo básico. ¿Cómo continuar?

Maslow definió ciertas necesidades como superiores; por ejemplo, en el tercer escalón de su pirámide, presenta al *sentido de pertenencia* como la que sigue en orden a las dos primeras, que denominamos “básicas” en el párrafo anterior.

El sentido de pertenencia se refiere a la organización en primer término, para luego extenderse el concepto al grupo al cual se pertenece dentro de la organización: sentirse querido y aceptado, tanto por los jefes como por los compañeros de trabajo.

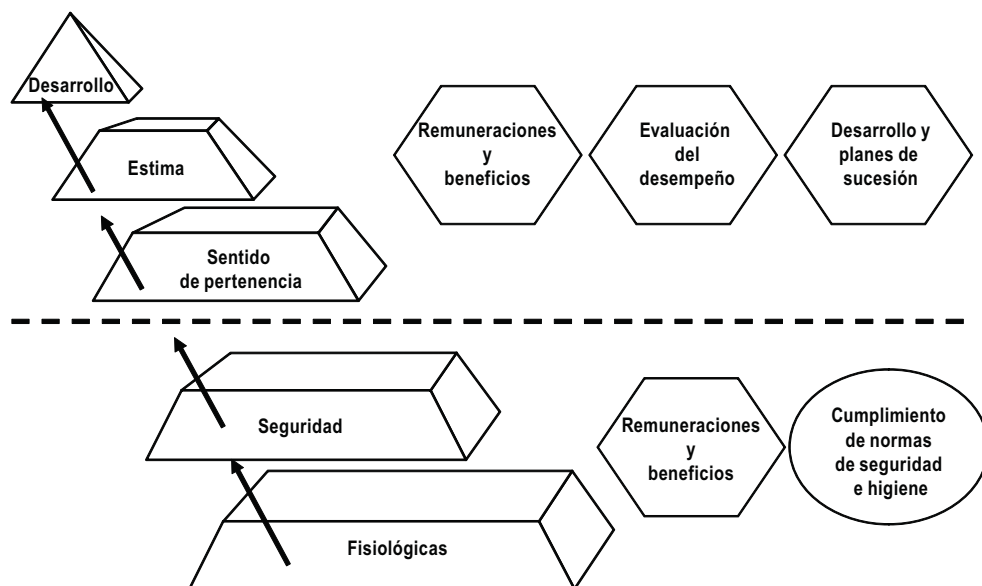
Para alcanzar estos retos las organizaciones ponen en marcha una serie de métodos y procedimientos a los que se denomina *subsistemas de Recursos Humanos*. Estos representan una serie de funciones que lleva adelante el área de Recursos Humanos y que no derivan de ley o normativa alguna sino que las sugieren las buenas prácticas en la materia. El mismo razonamiento se aplica a las siguientes necesidades

mencionadas por Maslow en su pirámide: *estima* (sentirse respetado, estimado, sentir el desafío de lograr sus objetivos) y, última pero no menos importante, *desarrollo* (autorrealización), que implica satisfacer las necesidades de la propia realización personal y, de ese modo, concretar el individuo su potencial.

Las necesidades básicas se satisfacen (al menos en su mayor parte) a través del cumplimiento de las leyes vigentes en cada país, es decir –desde la perspectiva organizacional–, abonando los salarios correspondientes dentro del marco legal adecuado. Esto puede no verificarse en todos los casos; es posible que en algún país, aunque la organización se encuentre dentro de los parámetros legales, las personas que en ella trabajan no puedan satisfacer sus necesidades básicas con los ingresos que reciben como compensación por su trabajo, pero señalamos la tendencia más general: las personas cubren sus necesidades básicas a través del salario que perciben.

En cambio, las necesidades de las personas, una vez cubiertas las básicas, solo podrán ser satisfechas si la organización atiende de manera expresa los temas relacionados con las personas. En el gráfico siguiente y del lado derecho se muestran los subsistemas de Recursos Humanos que se diseñan en relación con las

La jerarquía de necesidades y los subsistemas de Recursos Humanos



necesidades superiores: *Remuneraciones y beneficios*, *Evaluación del desempeño*, y *Desarrollo y planes de sucesión*. Se dará una mayor explicación al respecto en el capítulo siguiente.

En síntesis, una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados –y por ende a sus familias–, y adicionalmente proveer incentivos para que estos incrementen su estima y se actualicen. Cuando eso se logra, la organización cumple un rol social, más allá de perseguir sus específicos objetivos organizacionales.

Una persona puede exhibir sus necesidades en forma abierta o encubierta; un empleado que busque una posición de mayor autonomía, por ejemplo, quizá se esfuerce más cuando se le presenta la oportunidad de obtenerla.

Una misma persona puede sentirse motivada por diferentes necesidades, en mayor o menor medida; sin embargo, al realizar un determinado acto suele estar motivada por solo una de ellas.

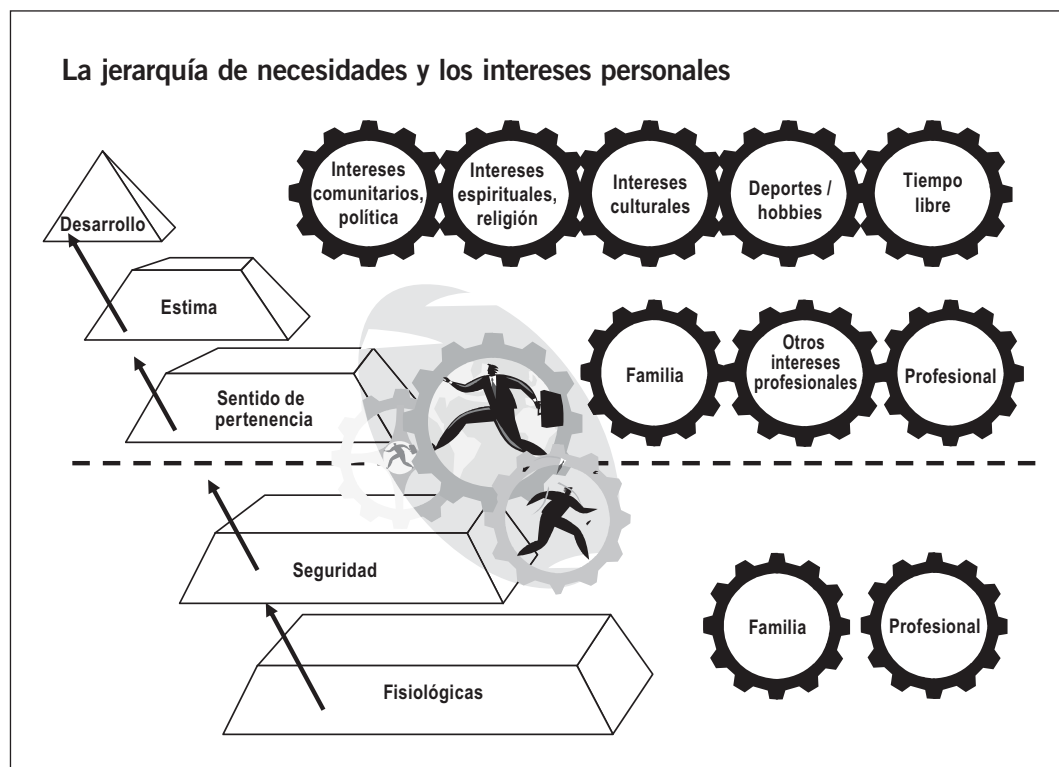
Es importante destacar que las motivaciones no son “malas” o “buenas”; es falso decir que las motivaciones de poder son malas y que las motivaciones de afiliación son buenas, como en ciertos ámbitos se manifiesta, lo que constituye una simplificación extrema de las teorías sobre la motivación. Como es casi obvio, existen patologías vinculadas con unas y otras, pero cualquier tipo de motivación podrá tener una manifestación sana que ayude al cumplimiento de los objetivos tanto individuales como colectivos u organizacionales.

La mención de la pirámide de Maslow en relación con los subsistemas de Recursos Humanos me parece relevante para enfatizar la relación permanente que debe existir entre el diseño de los métodos de trabajo organizacionales y la consideración de las necesidades e intereses de las personas. Cada organización debe alcanzar sus objetivos estratégicos, y estos se logran con las personas que la integran, en todos sus niveles. Sin perder de vista este concepto, al mismo tiempo hay que considerar las necesidades e intereses de las personas.

Las necesidades de cada una de las personas y su relación con la vida profesional y otros intereses personales

Relacionar la pirámide de Maslow con los diferentes intereses personales identificados al inicio de este capítulo no solo es difícil sino que –además– los resultados podrán variar según la cultura y otros factores. No obstante, a continuación, se hará una relación entre ambos esquemas, como una forma de ilustrar la idea. Cada uno podrá hacer su propia correlación de conceptos.

Los dos primeros escalones de la pirámide están constituidos por las necesidades más básicas del hombre, por lo cual los he correlacionado tanto con la familia como con la vida profesional. Luego, he asignado los diferentes intereses, incluso los dos ya mencionados, con los tres escalones superiores de la pirámide. Esta correlación refleja la opinión de la mayoría de las personas, pero puede no representar la individual de un lector en particular.



Algunas personas podrán no estar de acuerdo con el gráfico precedente y, por ejemplo, pensar y sentir que sus intereses religiosos –o cualquier otro de los intereses mencionados– están entre sus necesidades más básicas.

Es importante destacar que, nuevamente, en la mayoría de los casos se verifica que un interés, como el profesional, está en relación con más de uno de los escalones de la pirámide. Ejemplo: los aspectos vinculados con la vida profesional pueden relacionarse con las necesidades fisiológicas y de seguridad y, al mismo tiempo, con los otros tres: sentido de pertenencia, estima y desarrollo.

Asimismo, un interés –por ejemplo, cultural– puede relacionarse solo con uno de los componentes de la pirámide –por ejemplo, desarrollo–.

La combinación de intereses y necesidades es sumamente particular y varía de una persona a otra. Además, en una misma persona puede modificarse con el tiempo: en una etapa de la vida ser de una manera y diferente en otra.

La mención de la pirámide de Maslow en relación con los distintos intereses personales me parece relevante para enfatizar que estos pueden obedecer a distintas categorías de necesidades o, dicho de otro modo, que los intereses pueden tener distinta jerarquía en una misma persona y, a su vez, distinta jerarquía entre personas diferentes.

Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo

Si bien los individuos deben poseer igualdad de oportunidades e igualdad ante la ley, en la práctica las personas son esencialmente diferentes entre sí. Estas diferencias pueden ser menores o significativas.

Las organizaciones buscan que las personas que las integran se parezcan de algún modo, y se benefician por igual de sus diferencias y similitudes.

Las personas que pertenecen a una misma organización se parecen porque comparten valores y proyectos y, además, pueden tener ciertas características comunes; por ejemplo, cuando una organización se define como orientada al cliente o a la innovación, es posible que las personas que en ella se desempeñen tengan ciertos comportamientos semejantes en torno a estos aspectos. Al mismo tiempo, las personas trabajan en puestos diferentes y esto requiere características específicas en cada caso.

Por último, están las diferencias intrínsecas de cada uno de nosotros, como seres humanos diferentes y únicos.

Las organizaciones son diferentes entre sí, se plantean distintos objetivos estratégicos y valores; por ende, las personas que conforman cada organización poseen características específicas que las diferencian entre sí. Esto no es absoluto: de lo contrario las personas no podrían –por ejemplo– cambiar de empleo. De todos modos, cuando una persona cambia de trabajo, usualmente requiere de un período de adaptación a la nueva organización.

El comportamiento de las personas en el ámbito organizacional, como campo de estudio, se nutre de diferentes disciplinas; por ejemplo, la idea de las diferencias individuales procede de la Psicología, pero hay mucho más para analizar y

comprender en relación con el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

La Psicología es la disciplina que estudia el comportamiento de los individuos y sus diferentes facetas. Si bien la disciplina de Recursos Humanos se encuentra dentro del ámbito de la Administración, su relación con la Psicología es muy estrecha. Por lo tanto, en muchos aspectos la vinculación es directa: desde los estudios de personalidad aplicados en los procesos de selección hasta la evaluación de la motivación de los individuos antes del ingreso a las organizaciones y durante su permanencia en ellas. Del mismo modo, el aprendizaje es motivo de preocupación de las áreas de Formación.

En síntesis, el hecho de que los individuos sean iguales y diferentes al mismo tiempo deberá ser considerado como una variable dentro del estudio del comportamiento organizacional y, al mismo tiempo, un factor a tener en cuenta en el diseño de los subsistemas de Recursos Humanos. De allí la importancia de recordar estos conceptos al analizar la temática que nos ocupa: la conciliación de vida profesional y personal, desde la óptica organizacional. Los profesionales de Recursos Humanos deberán tener en cuenta que las personas son “iguales y diferentes” al momento de diseñar los distintos programas organizacionales³, en especial los relacionados con el desarrollo de personas y la evaluación de sus necesidades. Ambos temas serán tratados más adelante, en los capítulos 4 y 6 de esta obra.

La satisfacción laboral y los distintos intereses personales

La satisfacción laboral depende de un sinnúmero de factores. Algunos tienen relación con el trabajo en sí mismo, otros no. De allí la importancia de tratarla sin descuidar ninguno de los ejes de análisis, entre otras cosas, por un concepto que se mencionó en párrafos anteriores: las personas son un todo, y por la temática que en general se está abarcando en este capítulo. Las más usuales encuestas de satisfacción o clima laboral solo hacen foco en conceptos relacionados con el trabajo. Este enfoque es insuficiente. Se presenta nuestra sugerencia al respecto en el Capítulo 4, *Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales*.

3. Alles, Martha. *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

Deseo de reconocimiento y valoración

Las personas “necesitan” ser valoradas, reconocidas como tales. Respeto, dignidad, atención constituyen usuales reclamos de los trabajadores de todos los niveles.

Los empleados desean que se valoren sus capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo.

El primer elemento a tener en cuenta, desde la óptica organizacional, será que una forma de valorar a las personas es a través de la evaluación de su desempeño: decirles cómo están haciendo las cosas, cómo va su carrera. Este concepto tan elemental se verifica dentro de la vida profesional y en otros ámbitos.

Todos aquellos que tienen hijos o actúan en tareas comunitarias de cualquier índole, docencia, etc., saben –producto de su propia experiencia– que las personas –sin importar su edad o condición social– esperan que se les diga *cómo están haciendo las cosas*. Este concepto básico, llevado a la vida profesional, se denomina *evaluación del desempeño*⁴.

La evaluación del desempeño⁵, en su concepción actual, combina dos tipos de evaluaciones: una directamente relacionada con la tarea realizada (*qué* ha realizado una persona en un período determinado) y otra medición que se focaliza en las capacidades utilizadas para realizar sus tareas (*cómo* lo ha realizado). Esta segunda mirada se realiza en función del modelo de competencias organizacional.

La primera de las evaluaciones mencionadas en el párrafo anterior, sumamente efectiva para involucrar a los colaboradores y brindarles reconocimiento, se basa en un concepto denominado *administración por objetivos*, método eficaz utilizado desde hace muchos años y absolutamente vigente en la actualidad.

A la administración por objetivos se la podría definir como una filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa, representada por su jefe o director de área responsable. La administración por objetivos es un sistema que comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización, y sigue luego por el de objetivos para los departamentos o gerencias (tanto para los gerentes como para los empleados). En síntesis, cada colaborador tiene un objetivo que cumplir, fijado por él mismo, pero dentro de un esquema general preparado y supervisado por su jefe o el jefe de su jefe, según corresponda. En otros casos, los objetivos de cada colaborador son fijados por el/los jefe/s de este, con su aprobación.

4. Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, nueva edición, 2008.

5. Evaluación vertical, ver Anexo I, *Glosario de términos*.

Luego del período evaluado –generalmente un año, con instancias intermedias de seguimiento– cada colaborador hace su propia autoevaluación sobre el grado de cumplimiento.

Un proceso de administración por objetivos incluye la entrevista de retroalimentación, que contempla la autoevaluación y un análisis respecto del grado de cumplimiento de los objetivos, tanto del evaluado como de la organización en su conjunto.

Por lo dicho anteriormente, las personas esperan que se les diga “cómo están haciendo las cosas”. Como es obvio, esto no debe hacerse solo una vez al año o cada seis meses, en ocasión de las evaluaciones del desempeño, sino de manera constante, a través de programas especialmente destinados a los jefes de todos los niveles⁶.

Los subsistemas de Recursos Humanos –uno de los cuales es el de “Evaluación del desempeño”– coadyuvan a que esto se cumpla de la mejor manera.

Cuando estos programas se implementan satisfactoriamente se da una situación del tipo *ganar-ganar*, ya que es beneficiosa tanto para la organización como para el colaborador y su jefe directo.

Qué elementos producen satisfacción en las personas

Como ya se comentara, las personas son diferentes y, por lo tanto, lo son también los elementos que entran en juego para su satisfacción personal. Dado que el trabajo conforma y ocupa una parte importante de su tiempo disponible, arbitrar los tiempos, esfuerzos y dedicación de acuerdo a los objetivos de vida y a lo que a cada uno le produzca mayor satisfacción es algo difícil de analizar o resolver desde el comportamiento organizacional. Se retomará este tema en el Capítulo 9, *Establecer prioridades y planificar*.

Cuando se analiza la temática que nos ocupa –conciliar vida profesional y personal, desde la óptica de las organizaciones–, este debe ser el enfoque; es decir, desde el costado profesional. Sin embargo, no se puede dejar de lado considerar o al menos recordar que las personas tienen una diferente percepción de las cosas en general, y sobre este punto en particular.

6. Alles, Martha. *Rol del jefe y Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, ambos de Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

La *satisfacción laboral* es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables sobre la base del cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con la forma en que su entorno percibe el trabajo.

La satisfacción laboral se fortalece cuando se aplican las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos, cuando se implantan ciertos programas organizacionales –entre otros, aquellos orientados a dar mayor participación y más y mejor información a las personas–.

Otro aspecto de suma relevancia, ya mencionado, es el rol de los jefes con relación a esta temática. En muchas organizaciones, en especial en las de gran tamaño, los colaboradores perciben la organización a través de la mirada de su jefe directo, cualquiera sea el nivel de este.

Las encuestas sobre las renunciaciones de empleados advierten que un 80% de estas se producen por disconformidad con los jefes directos. Quizá alguien podrá decir que la cifra (80%) es exagerada, que debería decirse que es el 70 o el 60%: en cualquiera de los casos, el indicador es muy revelador.

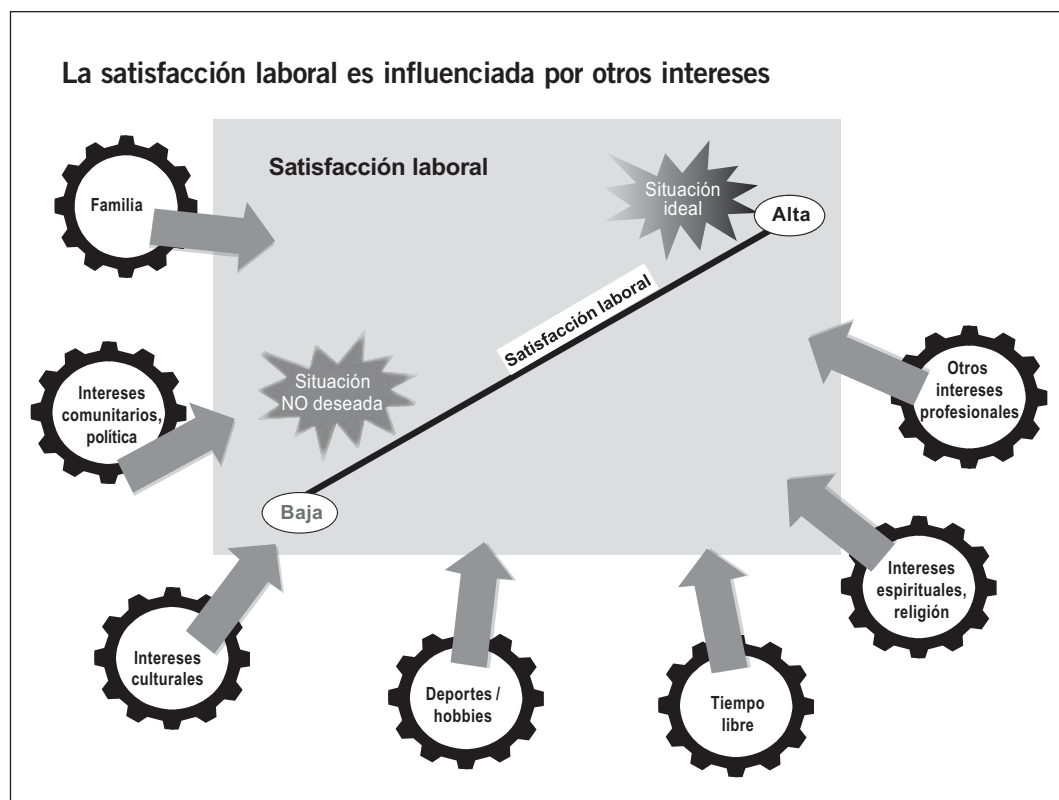
Debe tenerse en cuenta, además, que la satisfacción laboral es dinámica, y puede declinar más rápidamente que lo que se desarrolla o fortalece; su evolución no es simétrica. En ocasiones cuesta un gran esfuerzo elevar la satisfacción personal de los colaboradores y un solo hecho, quizá aislado, puede provocar una caída tras la cual una recuperación del nivel anterior puede ser muy dificultosa. De allí la importancia del comentario vertido al final del párrafo anterior y de la puesta en práctica de programas destinados especialmente a los jefes, como una forma de atenuar estos problemas.

Dado que “las personas son un todo” –como se dijo más arriba–, elementos externos al mundo laboral inciden en su satisfacción laboral. Si se midiese la satisfacción laboral el día después de un acontecimiento impactante a nivel de la comunidad (a favor o en contra), como la final de un campeonato del mundo, o para un individuo en particular (por ejemplo, si este tiene un problema familiar importante o de pareja), la medición se verá influenciada por un elemento externo al ámbito laboral.

Impacto del entorno

La satisfacción laboral es apenas uno de los factores que proporcionan bienestar en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye

indirectamente en sus sensaciones dentro de la organización. Igualmente, como el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de cada persona.

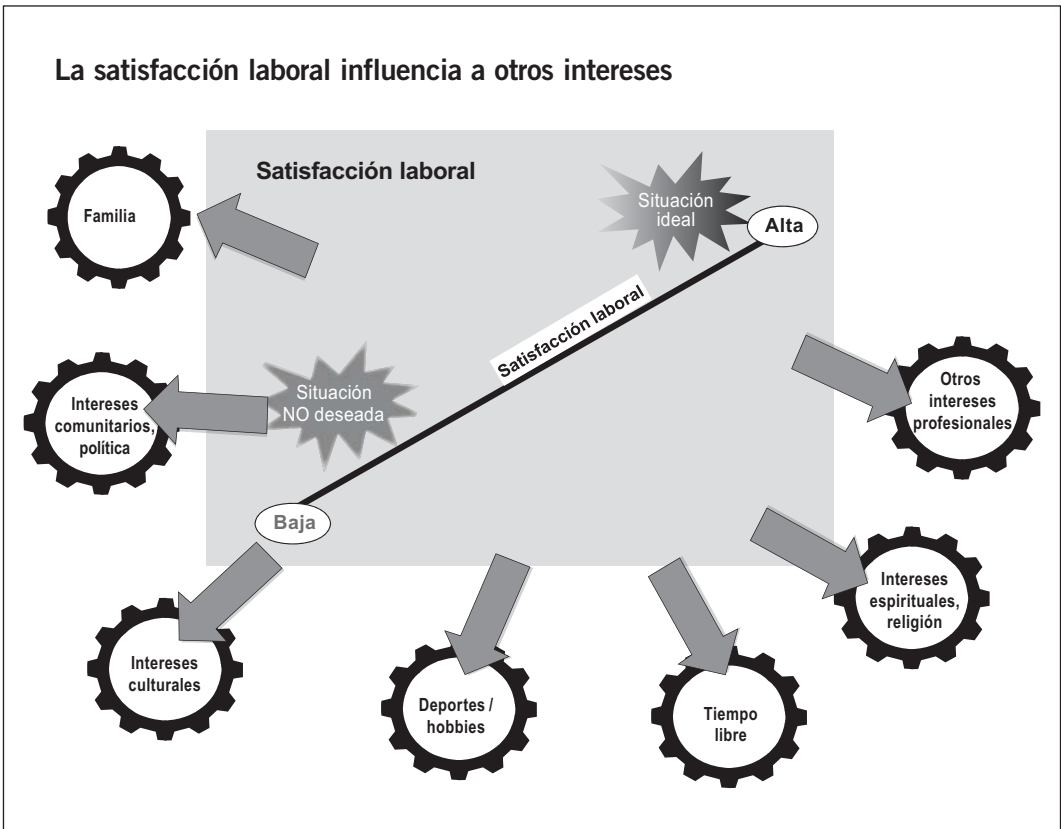


Como ya se expresara, no es frecuente que en una misma persona confluyan todos los intereses mencionados en el gráfico precedente; lo usual será que lo hagan solo algunos de ellos.

La idea que se desea expresar en el gráfico se refiere a la influencia que tienen otros intereses en la satisfacción laboral. Solo a modo de ejemplo, si una persona se siente satisfecha por algún éxito en otro plano de intereses (deportivo, familiar o cualquier otro), esto puede influir de manera positiva en la percepción sobre su satisfacción laboral. Del mismo modo y de manera contraria, una persona que experimenta un problema de cualquier índole puede “transferir” su disgusto al plano laboral.

La satisfacción laboral influye en los otros intereses personales

Si tenemos en cuenta que la *persona es un todo* –concepto ya expresado–, no nos sorprenderá observar que el grado de satisfacción laboral, ya sea alto o bajo, puede influir en los otros intereses del individuo.



Vale el mismo comentario realizado en relación con el gráfico anterior, respecto a que no es frecuente que en una misma persona confluyan todos los intereses mencionados.

Solo a modo de ejemplo, se podría decir que si una persona siente o percibe un alto grado de satisfacción laboral, eso puede influir positivamente en otros intereses –por ejemplo, su familia u otras actividades profesionales–.

Si, por el contrario, una persona siente o percibe un bajo grado de satisfacción laboral, esto puede influir negativamente en otros intereses –por ejemplo, su familia o actividades de tiempo libre–.

El resultado es un efecto positivo/negativo, según corresponda, en ambas direcciones.

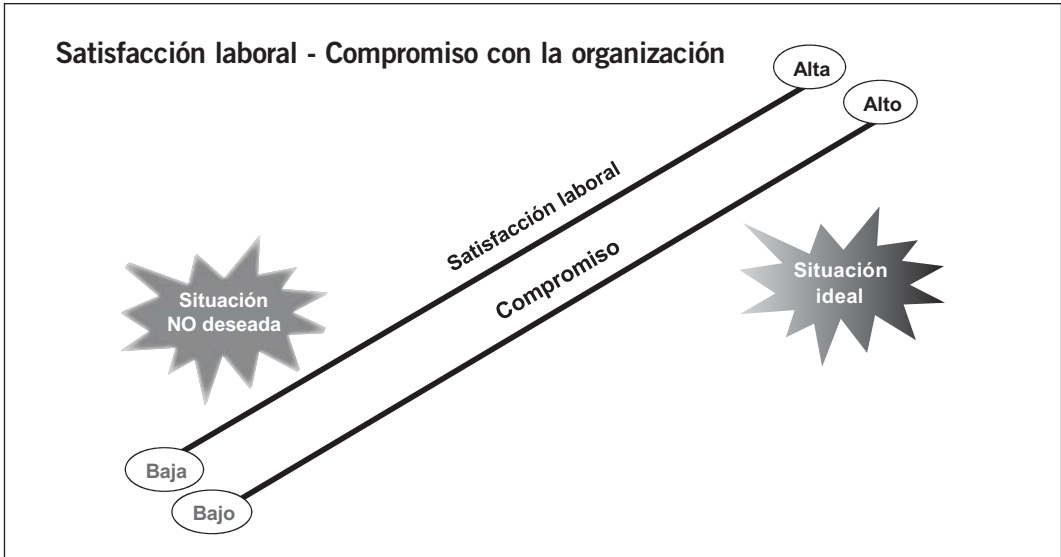
En resumen, las mediciones que se efectúen en relación con la satisfacción de las personas deben ser adecuadamente interpretadas, ya que pueden presentar distorsiones, por diferentes motivos.

Igualmente hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral es dinámica. Por lo tanto, una medición es una *foto* que se toma en un momento dado. En consecuencia, se recomienda que los jefes y supervisores estén atentos permanentemente a la satisfacción laboral de sus colaboradores, y eviten que este tema sea motivo de preocupación solamente una vez al año –por ejemplo, cuando la organización realice una encuesta de satisfacción laboral entre sus empleados–.

Cómo relacionar la satisfacción laboral con el comportamiento

La mayor o menor satisfacción tiene una directa relación con el comportamiento de las personas en el trabajo. Por ejemplo, si un colaborador siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los de la organización a la que pertenece, tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su compromiso con el trabajo y mejorará su desempeño en general.

En el siguiente gráfico se ha considerado solo el factor compromiso; desde ya, se pueden tener en cuenta otros. Si la satisfacción laboral es alta, el comportamiento relacionado (en este caso, compromiso) será de acuerdo a lo esperado (alto), y viceversa: baja satisfacción laboral / bajo compromiso. Un comportamiento análogo podría observarse en relación con el desempeño, la colaboración, el trabajo en equipo, el rol de la persona como jefe de otros colaboradores, la relación con sus jefes y compañeros de trabajo, etcétera.



Cómo tratar los intereses personales desde dos ópticas: organizacional e individual

Hasta aquí hemos analizado los diferentes intereses personales, tanto los específicamente relacionados con la vida profesional como los de tipo personal. A continuación se verá cómo continuar la lectura de los siguientes temas desde las dos miradas propuestas: organizacional e individual.

Desde la óptica organizacional

La primera sugerencia en cualquier tema que involucre a los colaboradores de una organización será implantar los subsistemas de Recursos Humanos de acuerdo con las buenas prácticas organizacionales (ver Capítulo 2). Esta recomendación, si bien en una primera instancia puede parecer un comentario innecesario, no lo es. La experiencia profesional nos lo indica. Las organizaciones de todo tamaño tienen dificultades en la puesta en marcha de los distintos subsistemas de RRHH, por un sinnúmero de razones.

Por lo tanto, tener los descriptivos de puestos actualizados será la base, dado que las personas necesitan saber de manera clara y detallada qué se espera de ellas.

Los procesos de selección llevados a cabo de manera profesional asegurarán que las organizaciones incorporen las personas adecuadas para los diferentes puestos.

A través de las evaluaciones de desempeño los jefes les dirán, a las personas a su cargo, cómo están haciendo las cosas. En especial, cuando estos jefes –de todos los niveles– cumplan con su *rol del jefe*, en relación con sus propios colaboradores.

Por último, diseñar adecuados métodos de formación vinculados con las verdaderas necesidades de los colaboradores para desempeñarse exitosamente en sus respectivos puestos de trabajo junto con transparentes procesos de promoción a puestos superiores para los colaboradores de todos los niveles.

Los métodos de trabajo claros para todos y de acuerdo con las necesidades de las personas y de la organización constituirán el primer paso para asegurarse de que la organización se preocupa por la conciliación entre vida profesional y vida personal en todos sus colaboradores.

Cuando en las organizaciones los colaboradores no saben bien lo que tienen que hacer y qué se espera de ellos, no se les dice cómo están haciendo las cosas y no tienen en claro cuál es su desarrollo futuro –solo por mencionar algunos elementos básicos–, la vida profesional comienza a transitar por un carril que suele descompensar los otros intereses de cada persona.

Se dedicará la Parte II de esta obra a los temas organizacionales, comenzando por el capítulo siguiente, *Buenas prácticas en Recursos Humanos* (Capítulo 2), donde se considerarán los procedimientos específicos para que las personas puedan conciliar su vida profesional y personal. Luego, en los siguientes capítulos se explicarán buenas prácticas adicionales para lograr ese valioso equilibrio:

- *Los valores organizacionales y personales* (Capítulo 3).
- *Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales* (Capítulo 4).
- *Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal* (Capítulo 5).
- *Carrera gerencial y especialista* (Capítulo 6).

Desde la óptica individual

Las personas deben comprender el alcance de la temática expuesta y cómo se relacionan entre sí las distintas miradas dirigidas a –aparentemente– una misma situación.

Cuando se analizan los intereses de otras personas, aun familiares directos y, desde ya, colaboradores, jefes y compañeros de trabajo, se debe comprender que

los intereses son diferentes de una persona a otra y que, además, esa “mezcla” cambia en el tiempo. Por lo tanto, frases tales como *a mí me parece que...* no tienen ninguna validez, usualmente en ningún plano de temas y, definitivamente, es así en relación con la conciliación de vida profesional y personal.

No hay recetas en torno a este aspecto; se trata de un equilibrio muy frágil que se construye cada día y el único que puede “manejarlo” es uno mismo.

El primer paso es entender cómo se relacionan los diferentes intereses personales y tener en claro los propios.

Luego, si usted trabaja o pertenece a una organización de cualquier tipo, será de suma importancia conocer a fondo las buenas prácticas organizacionales para conciliar vida profesional y personal.

Por último, si usted es un directivo, podrá presentar propuestas concretas para ser llevadas a la práctica. Si usted no es un directivo y no tiene autoridad para presentar propuestas, interese a su jefe directo y, quizá a través de él, al jefe de su jefe, para que la organización comience a trabajar sobre esta temática.

A modo de resumen, le sugerimos recordar que conciliar vida profesional y personal es un asunto relacionado con todos los niveles, desde el número uno de la organización hasta el colaborador con menores responsabilidades.

Se desarrollarán los diversos aspectos de la conciliación entre vida profesional y personal desde la perspectiva individual, en los siguientes capítulos:

- *Carrera versus otros intereses* (Capítulo 7).
- *Agenda sin pendientes* (Capítulo 8).
- *Establecer prioridades y planificar* (Capítulo 9).
- *Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal* (Capítulo 10).

PARTE II

VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

PARTE I. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Capítulo 1

Los distintos intereses personales

PARTE II. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Capítulo 2

Buenas prácticas en Recursos Humanos

Capítulo 3

Los valores organizacionales y personales

Capítulo 4

Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Capítulo 5

Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal

Capítulo 6

Carrera gerencial y especialista

PARTE III

VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA
PERSPECTIVA INDIVIDUAL

Buenas prácticas en Recursos Humanos

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- A modo de introducción a las buenas prácticas
- Algunos aspectos a tener en cuenta sobre comportamiento organizacional y Recursos Humanos
- Las buenas prácticas más difundidas y recomendables para conciliar vida profesional y personal desde la óptica organizacional
- Subsistemas de Recursos Humanos
- Explorar la motivación de las personas en procesos de selección
- Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna
- El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores
- Teletrabajo
- Sugerencias adicionales desde la perspectiva organizacional

A modo de introducción a las buenas prácticas

La expresión “buenas prácticas” se utiliza para describir métodos de trabajo que las mejores empresas han implantado y que se consideran “deseables”, es decir, que sería bueno implementar o adoptar en aquellas organizaciones que no lo han hecho aún. Por lo tanto, las buenas prácticas no implican conceptos de tipo teórico, sino que describen los métodos de trabajo que representan la mejor manera de hacer las cosas en lo que respecta a un determinado tema o aspecto de la organización. En esta obra se verá un amplio abanico de programas y temas; algunos más utilizados que otros: *métodos de trabajo reales llevados a la práctica por organizaciones reales*.

Un directivo preocupado por el factor humano deberá conocer todas las variantes disponibles para luego analizar las más convenientes, así como también deberá hacerlo un experto en Recursos Humanos.

Las buenas prácticas representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas o muchas organizaciones. Lo más importante es comprender para qué debe ser aplicada cada una de ellas, para qué fueron creadas; en palabras simples, *para qué sirven*. Existen muchas variantes y, a veces, podemos confundir unas con otras.

Por esta razón hemos destinado este capítulo, más los cuatro siguientes, a explicar todo lo disponible en la materia, como si el lector visitara un imaginario bazar en el que puede conocer y analizar los diferentes métodos y caminos para ayudar/apoyar a las personas a fin de lograr una mejor conciliación de su vida profesional y personal, en la firme creencia de que este es un enfoque *ganar-ganar*: bueno para los colaboradores y, al mismo tiempo, para la organización donde se desempeñan.

Algunos aspectos a tener en cuenta sobre comportamiento organizacional y Recursos Humanos

Comenzando por el principio

En esta primera parte de la obra se verá cómo conciliar vida profesional y personal desde la óptica de la organización. Para comenzar a conciliar ambas “vidas”, las organizaciones deben poseer métodos de trabajo que permitan a las personas ordenar adecuadamente sus tareas laborales.

¿Cómo podrá un trabajador de cualquier nivel o especialidad “ordenar” mejor su vida profesional? Conociendo qué se espera de él. ¿Cómo podrá un colaborador conocer qué se espera de su trabajo? El jefe directo le informará al respecto y, basadas en las buenas prácticas, las organizaciones implementarán los subsistemas de Recursos Humanos, en uno de los cuales se confecciona un documento que se denomina *Descriptivo de puesto*. Será en este documento donde cada colaborador podrá encontrar por escrito qué se espera de él.

Más adelante mencionaré los aspectos relacionados con la disciplina de Recursos Humanos y analizaremos cómo se puede, desde allí, ayudar a la conciliación entre vida profesional y personal de los colaboradores. También se verá de qué manera esto ayuda, además, a la mejor consecución de los objetivos organizacionales.

El comportamiento desde la perspectiva de la organización y de las personas que la integran

Las organizaciones y las personas que las integran tienen diferentes visiones y motivaciones. El análisis de la temática que nos convoca en este trabajo comienza por tener en claro unas y otras. Antes de continuar con el tratamiento del tema específico de este capítulo, me parece importante repasar algunos conceptos vinculados con la correlación entre las necesidades organizacionales y las necesidades de los individuos. Por un lado:

- Las organizaciones tienen una *visión*, una *misión* y una serie de *planes estratégicos* que desean llevar a cabo o cumplir. Además, están basadas en un grupo de *valores*. Desde la perspectiva de las organizaciones, veremos que para cumplir con los cuatro aspectos mencionados ellas necesitan una serie de personas, desde los directivos a todos los colaboradores restantes, de todos los niveles jerárquicos y en su conjunto, involucrados y comprometidos con dichos aspectos.

Por otra parte:

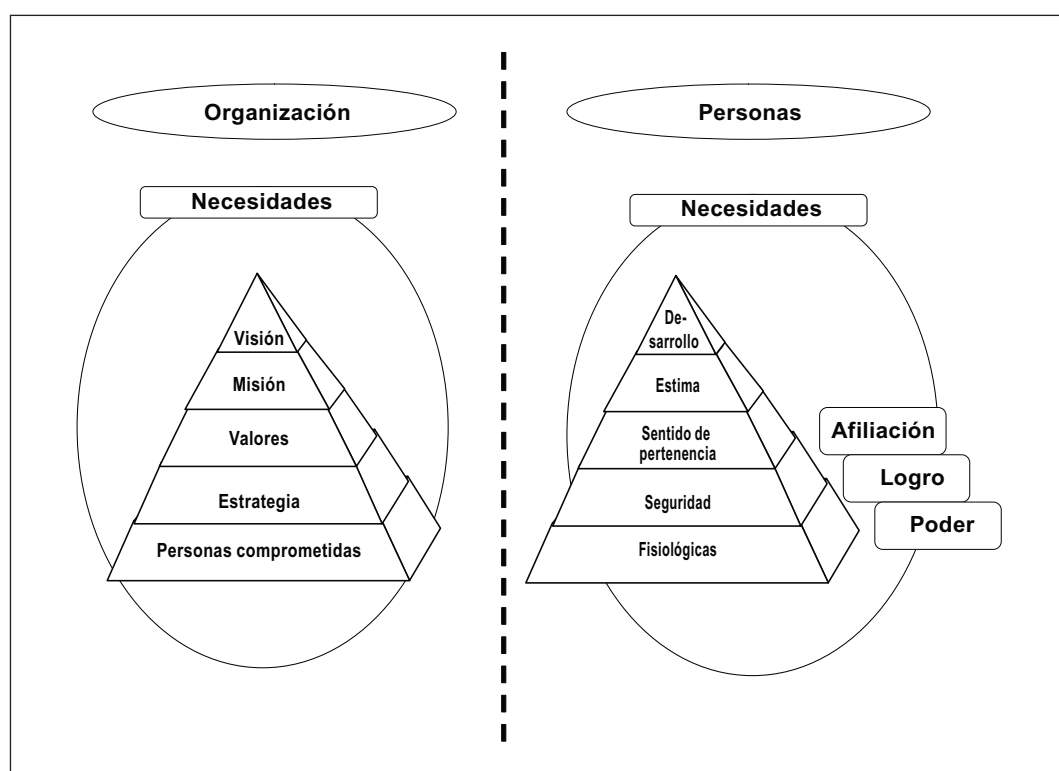
- Las personas manifiestan una serie de necesidades diferentes. En el gráfico de la página siguiente solo se han citado dos grupos de los más reconocidos en los estudios realizados al respecto.
De abajo arriba, o sea, desde las más básicas a las superiores, se pueden mencionar los siguientes tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sentido

de pertenencia, aspectos relacionados con la autoestima, y desarrollo o auto-desarrollo.

Además, se pueden identificar otras tres clases de necesidades: afiliación, logro y poder.

Las personas, según su historia y contexto, se ven más influenciadas por unas necesidades que por otras; sin embargo, de un modo u otro, todas estas se manifiestan en algún momento, a lo largo de la vida.

Esta interrelación se muestra en el gráfico siguiente.

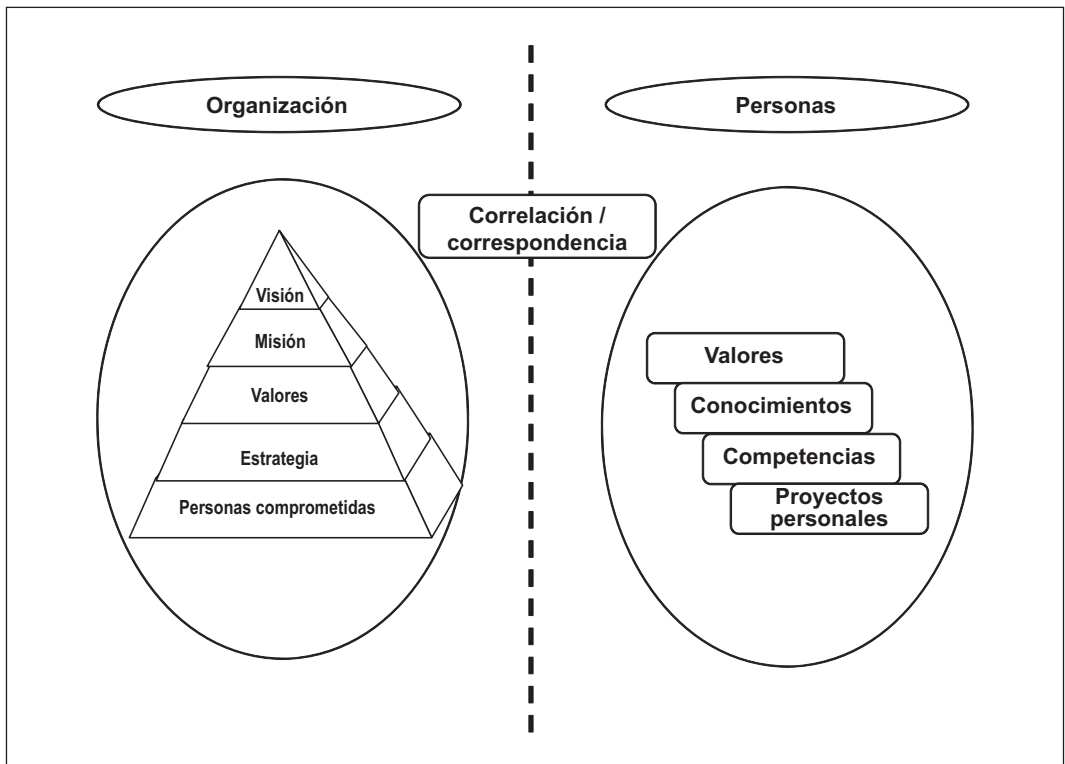


Para que las necesidades de las personas y de las organizaciones se articulen armoniosamente deben darse una serie de correlaciones; las más importantes son:

1. *Valores.* Correlación entre los valores de la organización y los de las personas que la integran (a todos los niveles).

2. *Conocimientos*. Correlación entre los conocimientos de los colaboradores con los que la organización necesita para alcanzar su misión, visión y estrategia.
3. *Competencias*. Correlación entre las competencias de los colaboradores y aquellas que la organización necesita para alcanzar su misión, visión y estrategia. Implica, además, contar con personas comprometidas.
4. *Correlación de proyectos*. Es decir, entre la estrategia de la organización y los proyectos personales de los individuos que la integran.

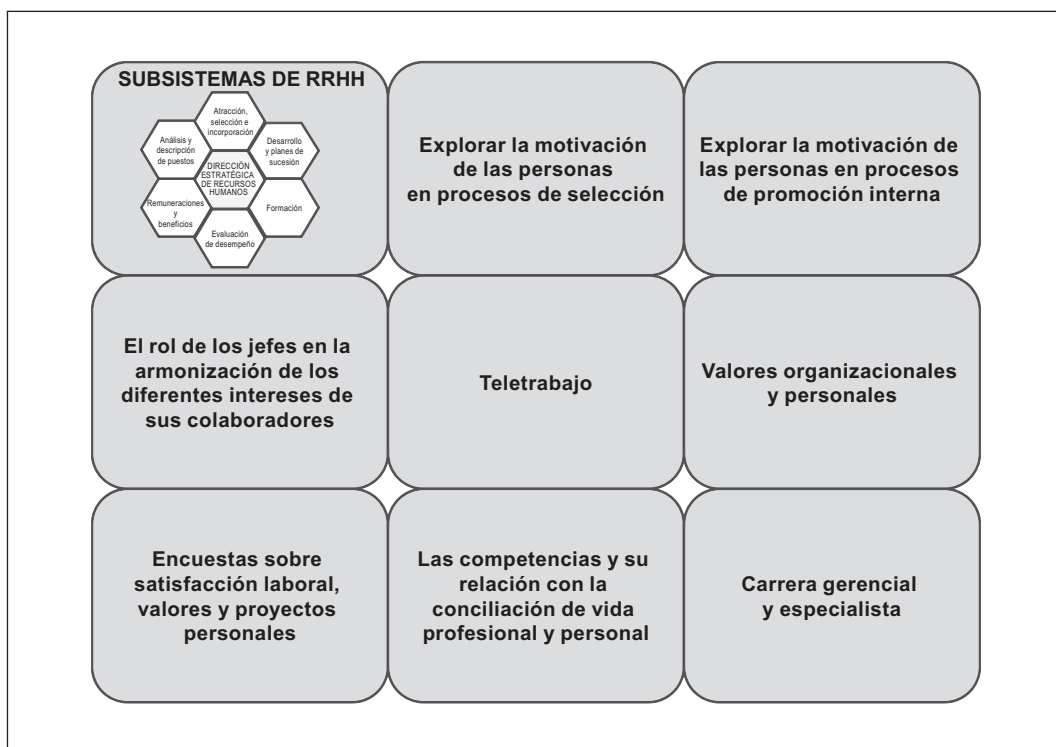
Estas ideas se han plasmado en el gráfico siguiente.



La correlación o correspondencia entre la organización y las personas se vincula con varios de los temas que, al integrar las buenas prácticas, se verán a continuación y en los capítulos siguientes.

Las buenas prácticas más difundidas y recomendables para conciliar vida profesional y personal desde la óptica organizacional

A continuación mencionaremos las principales *buenas prácticas* que se relacionan con la temática de esta obra. La mayoría de ellas (por no decir todas) no fueron pensadas ni diseñadas para ayudar en la conciliación de la vida profesional y personal. Sin embargo, de manera indirecta lo hacen. Por lo tanto, es importante conocer que estas buenas prácticas existen y cuál es su relación con la temática.



Según se desprende del gráfico precedente, las buenas prácticas a tratar serán:

- *Subsistemas de Recursos Humanos*. Bajo este título se incluyen una serie de métodos de trabajo o subsistemas en relación con las personas que integran la organización. Se desarrollarán con un breve detalle, en este capítulo.

- *Explorar la motivación de las personas en procesos de selección.* Las personas tienen diferentes motivaciones para el cambio, tanto cuando la búsqueda en la cual participan es para ingresar a una organización diferente a la actual, como si se encuentran sin empleo, o si se trata de un proceso de selección interna. Los entrevistadores, ya sea en procesos de selección externa como interna, no suelen profundizar sobre las verdaderas motivaciones para el cambio y en materia de carrera organizacional. Se verá este tema en párrafos siguientes de este mismo capítulo.
- *Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna.* Los individuos poseen diferentes motivaciones para el cambio y para aceptar o no una nueva posición cuando esta les es ofrecida por sus superiores o por el área de Recursos Humanos.
- *El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores.* Los jefes tienen una serie de actividades que desarrollar atinentes a su rol de jefes. Ellos cubren un rol fundamental en la temática que nos ocupa. Serán los jefes los primeros en poder detectar un problema en su colaborador y brindarle, dentro de los límites de autoridad de que dispongan, ayuda y consejo. Se verá este tema en párrafos siguientes de este mismo capítulo.
- *Teletrabajo.* Como práctica organizacional aplicada a personas que trabajan en relación de dependencia en una organización, el teletrabajo no es una opción nueva, y su difusión es dispar. En mi país, Argentina, no es frecuente, como no lo es en la mayoría de los países de Latinoamérica. Sin embargo, puede ser un método que aplicado con cuidado y en los casos apropiados resulte de gran utilidad para la conciliación entre vida profesional y personal, con el enfoque *ganar-ganar* que se ha mencionado al inicio del capítulo, es decir, algo bueno desde la perspectiva de todos los involucrados. Retomaremos este tema en párrafos siguientes de este mismo capítulo.
- *Valores organizacionales y personales.* Las organizaciones definen sus valores como factores que las constituyen. Los valores forman parte de su esencia y, si bien pueden ser modificados en algún momento, definen la razón de ser de la creación de una empresa u organización, de cualquier índole. Las personas también definen sus valores en los primeros años de vida y conforman su esencia. Otro concepto sumamente relevante desde la óptica de las organizaciones es *operacionalizar los valores*. Dada la relevancia de este tema, será tratado más extensamente en el Capítulo 3.

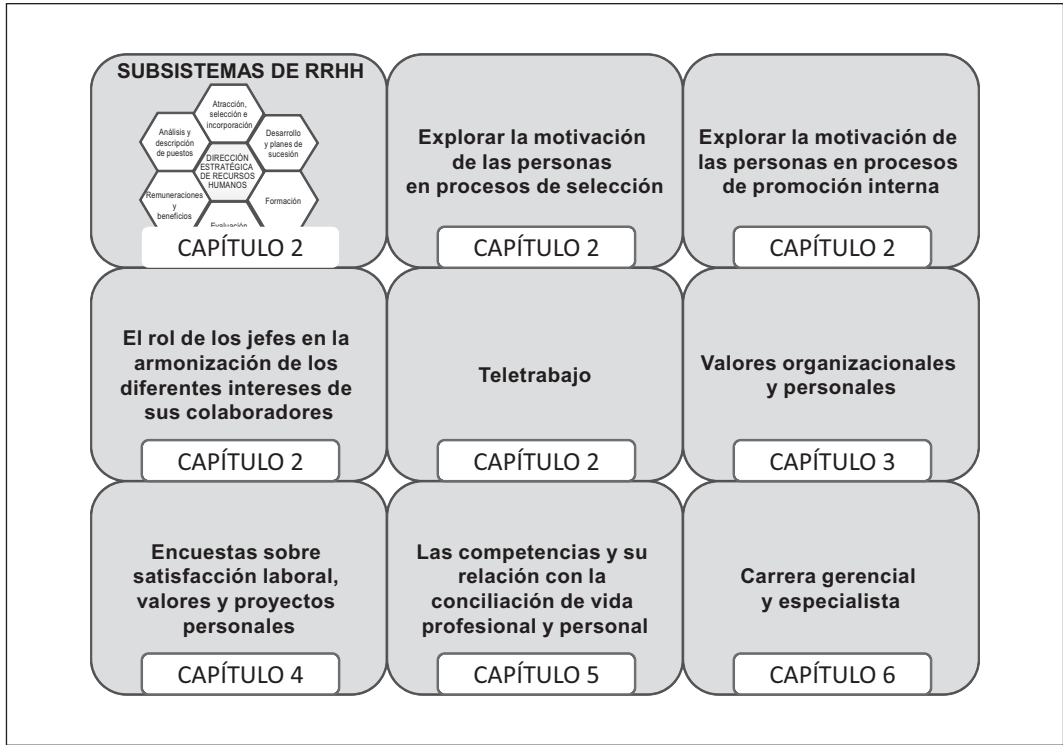
- *Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales.* Las organizaciones realizan diversas mediciones de cultura y otros factores relacionados con el comportamiento organizacional. Entre las más difundidas se encuentran las encuestas de satisfacción laboral, conocidas también como encuestas de clima organizacional. Si bien brindan información sumamente útil, deben ser complementadas por otras mediciones adicionales, como las encuestas sobre valores de las personas y sus proyectos personales. Dada la relevancia de este tema, será tratado más extensamente en el Capítulo 4.
- *Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal.* Las organizaciones implantan modelos de competencias para una mejor gestión, con el objetivo fundamental de alinear a las personas que las integran en pos de alcanzar los objetivos organizacionales. Si en el diseño de estos modelos se incluyen competencias adecuadas para la conciliación de vida profesional y personal, como por ejemplo *Responsabilidad personal*, será de gran ayuda para la consecución de este propósito. Se tratará más extensamente este aspecto en el Capítulo 5.
- *Carrera gerencial y especialista.* El diseño de carreras gerenciales y como especialista usualmente tiene relación con la actividad de cada organización. Dentro de cualquiera de ellas es factible encontrar áreas más adecuadas para lo que podría ser una carrera gerencial o jerárquica, y otras más relacionadas con el conocimiento profundo de un tema donde el foco estaría en la profundización del puesto ocupado, más algún crecimiento vertical, no siendo este el foco principal de la evolución de la carrera. Este tema se verá en el Capítulo 6.

Las buenas prácticas mencionadas precedentemente serán abordadas en esta obra tal como surge del gráfico de la página siguiente.

En este capítulo –a continuación– se hará un resumen sobre las buenas prácticas en relación con la conciliación de vida profesional y personal: *Subsistemas de Recursos Humanos, Explorar la motivación de las personas en procesos de selección, Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna, El rol de los jefes y Teletrabajo.*

A los restantes temas, que requieren un tratamiento más minucioso, se les ha dedicado un capítulo específico.

- *Los valores organizacionales y personales:* Capítulo 3.
- *Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales:* Capítulo 4.



- *Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal:* Capítulo 5
- *Carrera gerencial y especialista:* Capítulo 6.

Subsistemas de Recursos Humanos

Los subsistemas de Recursos Humanos implementados según las buenas prácticas y con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional representan el primer objetivo a cumplir por toda organización y el deber principal de todo director o responsable de Recursos Humanos. En pleno siglo XXI este parecería ser un tema que no admite discusión, aunque, lamentablemente, no es algo que se verifica en todos los casos.

En esta obra no se hará una referencia detallada a estos subsistemas ya que implicaría un desarrollo sumamente extenso y dispersaría al lector del propósito

principal del libro. He abordado la temática en dos obras acerca de la *dirección estratégica de Recursos Humanos*¹.

En los párrafos siguientes se hará una breve mención de cada uno de los subsistemas. Su inclusión entre las buenas prácticas es fundamental, ya que es el punto de partida. Todos los colaboradores necesitan de los subsistemas para desempeñar eficazmente sus respectivas labores, y esa será la base para una mejor conciliación entre vida profesional y personal.

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: subsistemas de Recursos Humanos

A continuación se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de su vida profesional y personal.

Subsistemas de Recursos Humanos es una buena práctica que consiste en:	Subsistemas de Recursos Humanos es una buena práctica que se relaciona con la conciliación entre vida profesional y personal del siguiente modo:
Diseñar e implantar los subsistemas de Recursos Humanos. Para una mejor gestión organizacional es necesario que todos los integrantes de la organización conozcan acerca de sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada. Conjuntamente con carreras y un trato equitativo en las remuneraciones.	El primer paso para una adecuada conciliación de la vida profesional con otros intereses será tener en claro cómo hacer las cosas en su puesto de trabajo y, a posteriori, saber cómo las está haciendo. Asimismo, recibir formación y continuar con una carrera en relación con sus proyectos personales. Todos estos aspectos y otros más serán provistos a los colaboradores a través de los subsistemas de Recursos Humanos.

Las organizaciones implementan los subsistemas de Recursos Humanos para una mejor gestión de uno de sus recursos más valiosos: las personas.

1. Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, nueva edición, 2006, y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS*, Ediciones Granica, Buenos Aires, nueva edición, 2007.

Como se desprende de lo expuesto en párrafos anteriores, las buenas prácticas en Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH, sobre los cuales solo se hará a continuación una breve mención.

Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será, como se dijo más arriba, del tipo *ganar-ganar*. Son este tipo de diseño e implantaciones los que tienen éxito en el tiempo, ya que resultan positivos para la organización y, al mismo tiempo, también lo son para los colaboradores y para los jefes de estos.

Los subsistemas de Recursos Humanos



En una apretada síntesis, los subsistemas de Recursos Humanos son los siguientes:

- **Análisis y descripción de puestos.** Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un

lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:

- Se seleccionan personas en función del puesto.
- Se evalúa el desempeño en función del puesto.
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo y de sucesión, y los demás programas organizacionales para el desarrollo de personas, deben confeccionarse en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de Formación).

Algunos autores sostienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad. No comparto esta apreciación. Ha cambiado la forma de redactarlos, pero no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es buena para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad.

- **Atracción, selección e incorporación de personas.** La atracción de las personas adecuadas, una buena selección –de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso–, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán el ingreso y un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.
- **Evaluación del desempeño.** Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con la administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación.
- **Remuneraciones y beneficios.** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como en relación con el mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

- **Desarrollo y planes de sucesión.** El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial con respecto a sus competencias–, los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización, han pasado de ser “buenas prácticas en Recursos Humanos” a constituir ítems para medir el capital intelectual de una organización.
- **Formación.** Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de los colaboradores con respecto al puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Explorar la motivación de las personas en procesos de selección

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: motivación en procesos de selección

A continuación se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

Motivación en procesos de selección es una buena práctica que consiste en:	Motivación en procesos de selección es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
<p>Explorar las reales motivaciones de las personas frente a un cambio de posición laboral. La exploración de la motivación se realiza a través de preguntas específicas formuladas en las entrevistas de selección.</p> <p>Las organizaciones deben entrenar tanto a sus equipos de Recursos Humanos como a todos los jefes organizacionales en la mejor forma de realizar la mencionada indagación.</p>	<p>Cuando las organizaciones conocen las reales motivaciones de sus colaboradores pueden asignarlos de manera más adecuada a los diversos puestos de trabajo.</p> <p>Cuando esto se verifica, las personas involucradas se encuentran más cerca de alcanzar sus proyectos personales y actuar en la vida profesional de acuerdo con sus valores e intereses personales.</p>

Explorar las reales motivaciones de las personas cuando estas cambian de trabajo no es sencillo. Con relación a la temática de esta obra, proponemos explorar dichas motivaciones vinculándolas con los proyectos personales y la conciliación entre vida profesional y personal.

Los procesos de selección pueden ser tanto externos como internos.

- *Procesos de selección externos.* Cuando participan personas de fuera de la organización.
- *Procesos de selección internos.* Cuando participan personas que pertenecen a la organización. Usualmente se utiliza para ello la autopostulación².

Explorar la motivación en los procesos de selección externos

Cuando se habla de explorar la motivación para el cambio siempre se piensa en búsquedas de personas en el mercado laboral, por lo cual comenzaré por esta variante.

Los entrevistadores, usualmente, preguntan por las motivaciones económicas para un cambio laboral. Es correcto hacerlo, pero insuficiente. Debe preguntarse mucho más.

Las preguntas para explorar la motivación las hemos agrupado en dos grandes temas:

- *Expectativas de desarrollo profesional.* Cómo ve la persona en cuestión su propia carrera. Como ya expresáramos en este capítulo y en el anterior, las personas tienen distintas percepciones de su propia carrera y estas, además, se modifican en el tiempo.

Las preguntas sugeridas se exponen en el gráfico siguiente.

2. *Autopostulación o job posting.* Práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas y que la organización publicita en su intranet o carteleras. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí mismo.

SELECCIÓN DE PERSONAS

Explorar la motivación para el cambio - I


 Postulante
externo a la
organización

Preguntas sugeridas

Expectativas de desarrollo profesional


1. ¿Por qué quiere ingresar a _____?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en _____?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?
4. ¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

- El segundo grupo de temas sobre los cuales preguntar para conocer las motivaciones del entrevistado estará orientado a develar *las razones por las cuales desea –o al menos está considerando– realizar un cambio laboral* y cómo procedió en el pasado frente a este tipo de situaciones.

Las preguntas sugeridas se exponen en el gráfico siguiente.

SELECCIÓN DE PERSONAS

Explorar la motivación para el cambio - II


 Postulante
externo a la
organización

Preguntas sugeridas

Motivaciones para el cambio de trabajo

1. *¿Qué elementos consideraría para un cambio laboral?
¿En qué orden de importancia?*
2. *En caso de tratarse de una respuesta a un anuncio, indagar si la persona está en una búsqueda intensa o contestó al aviso por un interés particular.*
3. *¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Qué expectativas tiene respecto de ellas?*
4. *¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presentó la renuncia?*
5. *¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de _____?*


Explorar la motivación en los procesos de selección internos

Las preguntas para explorar sobre la motivación en búsquedas internas de cualquier tipo, ya sea a través de la autopostulación o frente a una convocatoria directa realizada desde el área de Recursos Humanos, y los temas sobre los cuales indagar son similares a los abordados en las búsquedas externas. También los hemos agrupado en dos conjuntos:

- *Expectativas de desarrollo profesional.* Cómo ve la persona su propia carrera. Como ya se ha explicado, las personas tienen distintas percepciones de su propia carrera y estas, además, se modifican en el tiempo, por lo cual aunque la persona pertenezca a la organización y, eventualmente, el entrevistador la conozca, de todos modos deberá indagarse sobre estos temas.

Las preguntas sugeridas se exponen en el gráfico siguiente.

SELECCIÓN DE PERSONAS
Explorar la motivación para el cambio - III




Preguntas sugeridas
<p>Expectativas de desarrollo profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué desea ingresar al área _____? 2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en _____? 3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años? 4. ¿Por qué piensa que podrían interesar al área _____ sus aportes / su participación?

- El segundo grupo de temas sobre los cuales se deberá preguntar para conocer las motivaciones del entrevistado se orienta a develar *las razones por las cuales desea –o al menos está considerando– realizar un cambio de área* dentro de su misma organización y cómo procedió en el pasado frente a este tipo de situaciones.

Las preguntas sugeridas se exponen en el gráfico siguiente.

SELECCIÓN DE PERSONAS

Explorar la motivación para el cambio - IV


 Postulante
que participa
en búsquedas
internas

Preguntas sugeridas

Motivaciones para el cambio de área dentro de la misma organización

1. *¿Cuál es la relación con sus jefes y compañeros de trabajo en su puesto actual?*
2. *¿Qué información tiene sobre el puesto al cual se postula, su futuro jefe y nuevos compañeros de trabajo?*
Esta pregunta será pertinente si esta información está disponible para el entrevistado.
3. *¿Se ha presentado antes en una búsqueda interna?*
¿Cuál ha sido el resultado? ¿Cómo le resultó la experiencia?
4. *¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presentó una autopostulación a otro puesto / área de trabajo?*

IMPORTANTE. Sobre el final del punto siguiente se presenta un tema que se relaciona, también, con este, *Cómo utilizar de manera eficaz las preguntas expuestas.* Sugerimos su lectura tanto en relación con las preguntas para explorar la motivación para el cambio en procesos de selección como con el tema, que se verá a continuación, explorar la motivación en procesos de promoción interna.

Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: motivación en procesos de promoción interna

A continuación se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de vida profesional y personal.

Motivación en procesos de promoción interna es una buena práctica que consiste en:	Motivación en procesos de promoción interna es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
<p>Explorar las reales motivaciones de las personas frente a una eventual promoción interna. La exploración de la motivación se realiza a través de formular preguntas específicas a los colaboradores en el momento de considerarlos para una promoción interna y antes de ofrecerles el puesto.</p> <p>Las organizaciones deben entrenar tanto a sus equipos de Recursos Humanos como a todos los jefes organizacionales en la mejor forma de realizar la mencionada indagación.</p>	<p>No siempre las personas desean asumir otra posición, por lo tanto, es necesario determinar las reales motivaciones de los colaboradores antes de asignarlos a nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Cuando esto se verifica, las personas involucradas se encuentran más cerca de alcanzar sus proyectos personales y actuar en la vida profesional de acuerdo con sus valores e intereses personales.</p>

A continuación y con un esquema análogo al del ítem anterior, se propone explorar la motivación en procesos de promoción interna, es decir, cuando a una persona se le ofrece un cambio de puesto dentro de la misma organización. En este caso es importante considerar cómo encaja esta nueva posición con sus proyectos personales y su vida personal.


Por último, y en relación con las motivaciones personales, es sumamente frecuente que se dé por sentado que las personas desean ascender jerárquicamente y ocupar posiciones de mayor responsabilidad. Esto no es siempre así, y debe explorarse al respecto en el momento de realizar una promoción a un nivel superior o la transferencia a otra área, etcétera.

Un puesto de mayor responsabilidad puede brindar mayores beneficios al colaborador y, al mismo tiempo, exigirle más tiempo o esfuerzo. Verifique que la persona en cuestión visualiza el cambio en toda su magnitud y que este se corresponde con sus intereses personales.

Las preguntas sugeridas se exponen en el gráfico siguiente.

SELECCIÓN DE PERSONAS

Explorar la motivación para el cambio - V



Para utilizar
en promoción /
cambio a otros
puestos

Preguntas sugeridas

Expectativas de desarrollo profesional

1. ¿Por qué quiere ingresar a ÁREA O SECTOR SEGÚN CORRESPONDA ?
2. ¿Le interesa asumir posiciones de mayor responsabilidad o prefiere mejorar laboralmente conservando su nivel actual?
3. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en
ÁREA O SECTOR SEGÚN CORRESPONDA ?
4. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?

Cómo utilizar de manera eficaz las preguntas expuestas

Una pregunta que puede estar formulándose un lector no experto en la metodología de Gestión por competencias podría ser: *¿Cómo utilizo las preguntas de los gráficos precedentes? ¿Cómo me aseguro de que las respuestas me dan información valiedera?*

Hay dos tipos de preguntas:

- a) Preguntas para explorar situaciones pasadas.
- b) Preguntas de tipo hipotético, para recoger opiniones.

Preguntas para explorar situaciones pasadas

Un ejemplo de este tipo de preguntas es la siguiente: *¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de _____?*

El entrevistador que utilice las preguntas sugeridas para explorar situaciones pasadas debe asegurarse que el entrevistado relate comportamientos, es decir, que no diga lo que le parece que haría frente a una situación en particular sino que comente anécdotas reales que le hayan sucedido a él mismo.

Preguntas de tipo hipotético, para recoger opiniones

Un ejemplo de este tipo de preguntas es la siguiente: *¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?*

Las preguntas hipotéticas no son aplicables dentro de la metodología de Gestión por competencias; sin embargo son necesarias para conocer opiniones de los entrevistados sobre algunos temas en particular.

Frente a este tipo de preguntas debe analizarse la lógica de la respuesta y correlacionarla con otros comentarios vertidos durante la entrevista.

Ejemplo. Si frente a la pregunta *¿En cuántas búsquedas está participando?* el entrevistado responde que en un número de veinte y con anterioridad dijo que está muy bien considerado en su trabajo actual y que su evaluación de desempeño del último año fue excelente, algo allí no concuerda, por lo cual se deberá explorar realmente la correlación entre sus dos afirmaciones: si le va tan bien en su trabajo actual, ¿por qué está participando en veinte búsquedas? Quizá tenga una serie de razones. El entrevistador deberá conocerlas.

El mismo criterio debe seguirse en relación con las otras preguntas mencionadas anteriormente.

El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: el rol de los jefes³

A continuación se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

3. Alles, Martha. *Rol del jefe* (2008); *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* (2008); y *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos* (en prensa); *Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos* (en prensa). Ediciones Granica, Buenos Aires.

El rol de los jefes es una buena práctica que consiste en:	El rol de los jefes es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
<p>Desempeñar una serie de actividades en relación con las personas a su cargo.</p> <p>Los jefes en las organizaciones deben ser formados para un desempeño eficaz de su rol de jefe.</p>	<p>Cuando los jefes cumplen su rol eficazmente, pueden detectar una serie de situaciones de manera temprana y de esta forma prevenir futuros conflictos entre las organizaciones y sus colaboradores. Además, al apoyar a estos en una mejor conciliación de sus respectivas vidas profesional y personal, cumplen mejor con sus propias responsabilidades, en una relación <i>ganar-ganar</i>.</p>

Los jefes –entendiendo por jefe a todo aquel que tiene a otras personas a cargo– cumplen un rol preponderante en la relación que un colaborador establece con la organización en la cual trabaja. En su vida cotidiana un colaborador comparte sus días de labor con sus compañeros de trabajo y con su jefe directo, y quizá con otras personas adicionalmente. En este esquema, usualmente, el jefe representa de algún modo a la organización.

El jefe es el nexo entre la organización y sus colaboradores

El jefe tendrá un rol preponderante en relación con todas las buenas prácticas identificadas al inicio de este capítulo. En especial deseo referirme a cuatro, aunque su figura será mencionada en todas ellas.

Como surge del gráfico de la página siguiente, el jefe tendrá una participación activa en los temas allí mencionados:

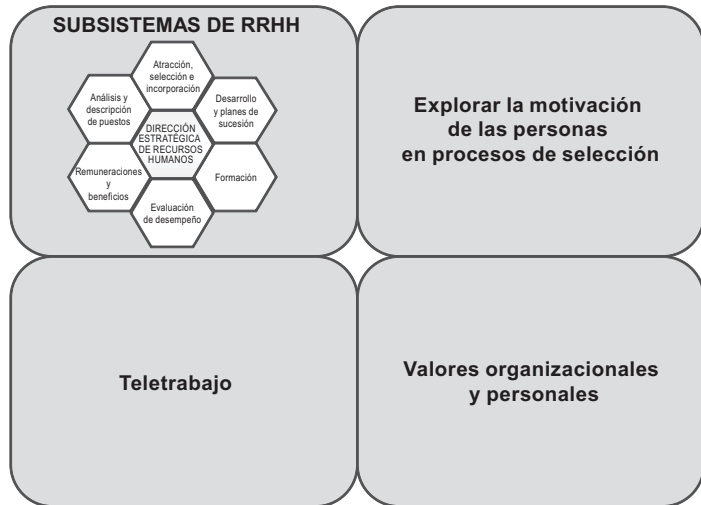
- *Subsistemas de Recursos Humanos.*

El jefe será quien lleve a la práctica la mayoría de los aspectos que se mencionan a continuación.

- *Análisis y descripción de puestos.* Usualmente el jefe directo no los diseña pero participa en el proceso y será el que “usará” el documento denominado *Descriptivo del puesto* tanto para indicar a sus colaboradores las tareas a realizar como para la posterior evaluación de su desempeño.
- *Atracción, selección e incorporación.* Un jefe elige a sus colaboradores.

- *Evaluación del desempeño.* La evaluación del desempeño en todos los casos la debe realizar el jefe y la aplica a todos sus colaboradores. Los jefes de los que a su vez son jefes, de algún modo, avalan lo actuado por estos.
- *Remuneraciones y beneficios.* Estos temas son definidos por la alta gerencia; sin embargo, los jefes serán los responsables de la comunicación a sus colaboradores.
- *Formación y Desarrollo y planes de sucesión.* Al igual que el punto anterior, son aspectos definidos por la alta gerencia y el área de Recursos Humanos. No obstante, los jefes participan de manera directa al evaluar colaboradores y detectar sus fortalezas y eventuales necesidades de formación.

El rol de los jefes en la armonización de los diferentes intereses de sus colaboradores



- *Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna.* Aquí su rol será doble.
 - Cuando a un colaborador que le reporta se le ofrece un traslado a otro puesto y/o a otra área.
 - Cuando un colaborador de otra área o que reporta a otro jefe es considerado para formar parte de su equipo de trabajo.

- *Teletrabajo.* Como se verá a continuación, para una eficaz implantación de teletrabajo el jefe del teletrabajador debe poseer ciertas características y, además, estar motivado e interesado en este tipo de relación laboral.
- *Valores organizacionales y personales.* Si bien, en la mayoría de los casos, los jefes no participan en la definición de los valores organizacionales o estos han sido establecidos antes de su incorporación a la compañía, cada uno de ellos deberá estar atento a la correlación –o no– entre los valores personales de los colaboradores y los de la organización en cuestión. La temática específica de los valores organizacionales y personales se verá en el Capítulo 3.

Además de los cuatro aspectos seleccionados como de mayor relevancia, los jefes tendrán participación en los restantes:

- *Explorar la motivación de las personas en procesos de selección.* Un jefe deberá estar atento a las motivaciones de los futuros colaboradores a incorporar en su sector de trabajo, más allá de que el área de Recursos Humanos haya considerado estos aspectos durante el proceso de selección.
- *Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales.* La administración de estas encuestas es una decisión de la alta gerencia junto con el área de Recursos Humanos. El rol de los jefes en este punto será participar de manera objetiva y alentar al equipo a su cargo a hacerlo del mismo modo. Un jefe escéptico, por ejemplo, es negativo. La temática específica de *encuestas* se verá en el Capítulo 4.
- *Las competencias y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal.* Al igual que en el punto anterior, en la definición de un modelo de competencias participan algunos niveles gerenciales pero no “todos los jefes”. Sin embargo, aun los que no hayan participado en su definición tienen el rol de informarse al respecto y apoyar una correcta puesta en marcha. Además, tendrán un rol activo en todas las mediciones que se realicen. Desde esta perspectiva, su rol es sumamente relevante. La temática específica de *competencias* se verá en el Capítulo 5.
- *Carrera gerencial y especialista.* Al igual que en los dos puntos anteriores, la decisión sobre este tema, así como su diseño, suelen recaer en la alta gerencia y el área de Recursos Humanos. Los jefes tendrán un rol preponderante al detectar los intereses de sus colaboradores y cómo estos se relacionan con esta buena práctica organizacional. La temática específica de *carrera gerencial y especialista* se verá en el Capítulo 6.

Cuando se desee trabajar sobre ciertos temas organizacionales como, por ejemplo, el de esta obra –*conciliar vida profesional y personal*–, será el jefe quien tendrá un rol preponderante.

Por ejemplo, será el jefe el primero en detectar problemas familiares de sus colaboradores, en darse cuenta si su colaborador puede conciliar adecuadamente sus distintos intereses, como se vio en el Capítulo 1 o si, por el contrario, un colaborador tiene sus intereses personales “desbalanceados”.

Un jefe podrá encontrar entre sus colaboradores algunos que desatiendan a su familia por “culpa del trabajo”, o viceversa. Quizá no pueda hacer cosa alguna para resolver la situación, pero podrá pedir consejo al área de Recursos Humanos, averiguar si puede ser de ayuda de algún modo, o bien tener presente que allí podrá originarse algún problema en el futuro.

La mayoría de las personas tenemos dificultad para diferenciar entre lo que pensamos sobre ciertos temas, por ejemplo, la carrera laboral y/o los diferentes intereses personales, y lo que realmente puede pensar el otro sobre los mismos temas. Por lo tanto, como parte de la formación específica destinada a jefes para que cumplan este rol (concepto *Rol del jefe*), será de suma utilidad trabajar la temática de esta obra. Para que todos los jefes comprendan que, si bien la conciliación entre vida profesional y vida personal, en primera instancia, parece ser un tema de cada individuo, es un asunto que incumbe –también– a las organizaciones, y cada uno, en su rol de jefe, podrá ser de gran ayuda a fin de lograr el deseado equilibrio, para beneficio tanto de la organización como del colaborador.

Preguntas que debería formularse todo jefe

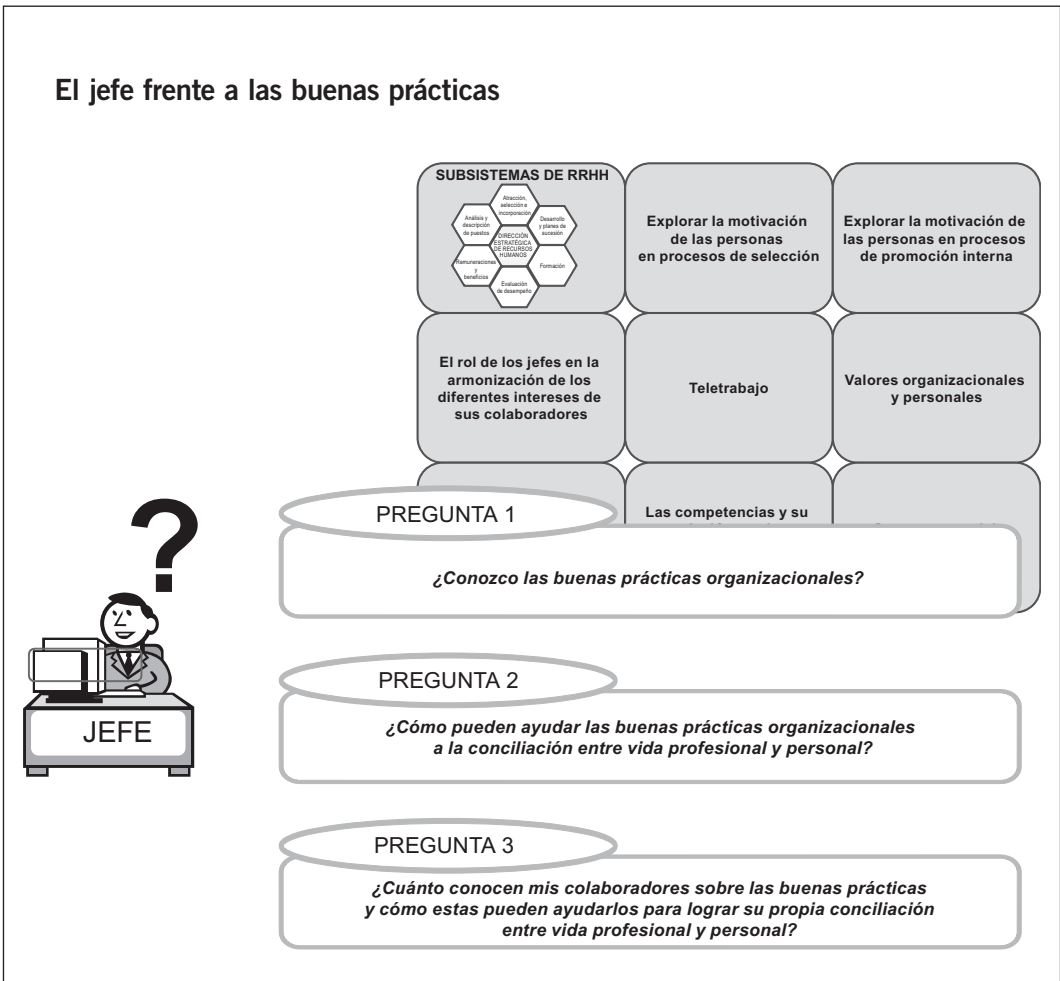
En párrafos anteriores se ha descrito el rol de los jefes en relación con las buenas prácticas organizacionales y la conciliación entre vida profesional y personal. Quizá la primera pregunta que cada jefe y directivo deba hacerse es sobre su propia conciliación. Para ello le sugerimos la lectura completa de esta obra.

En cuanto a los colaboradores a su cargo, le propongo a continuación algunas preguntas y posibles cursos de acción.

Sobre las buenas prácticas organizacionales

La cuestión en este punto no será sobre lo expuesto en esta obra sino comparando lo aquí expresado, a lo largo de toda la Parte II (es decir este capítulo y los cuatro siguientes), con los métodos de trabajo de la organización a la cual pertenece.

Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, le sugiero preguntarse sobre cuánto conoce acerca de los métodos de trabajo de su organización respecto de las personas y cómo esos métodos se relacionan con la búsqueda conciliación entre vida profesional y personal.



Una vez que se informó adecuadamente sobre los métodos de trabajo, debe continuar el análisis considerando cuánto conocen al respecto sus colaboradores y cómo podría usted ayudarlos a que puedan lograr una mejor conciliación entre vida profesional y personal.

Problemas con el desempeño de los colaboradores

Una preocupación frecuente de los jefes –de todos los niveles– es acerca de qué hacer cuando un buen colaborador disminuye su nivel de desempeño, por ejemplo, al comparar el presente año con el anterior o cuando, frente a un hecho concreto, el colaborador realiza algo diferente a lo esperado.

La situación ideal será detectar los indicios de manera temprana. Para ello la mejor sugerencia es comenzar por observar pequeños hechos o circunstancias como indicadores de un eventual problema futuro de mayor envergadura.

Un jefe debe preguntarse...



SITUACIÓN

CUANDO UN COLABORADOR “BAJA” EN SU DESEMPEÑO O SU COMPORTAMIENTO NO ES EL ESPERADO

PREGUNTA 1

¿Cuáles son las causas reales (de la baja en el desempeño, o del comportamiento no esperado)?

PREGUNTA 2

¿El colaborador tiene problemas para conciliar su vida profesional y su vida personal?

PREGUNTA 3

Si la respuesta a la pregunta 2 es “Sí”, preguntarse: De las buenas prácticas organizacionales, ¿cuál o cuáles podrían ayudarlo a resolver la situación (planteada por el colaborador)?

Como surge del gráfico precedente, deberá comenzar por preguntarse sobre las reales causas de un comportamiento diferente o una baja en el nivel de

desempeño del colaborador en cuestión. Como jefe podrá escuchar una excusa trivial, a partir de la cual deberá profundizar.

Si usted detecta problemas de conciliación entre la vida profesional y personal, aunque en una primera instancia parezca un hecho de menor importancia, tómelo en cuenta. Puede ser la punta de un iceberg.

Por último, si ha detectado un problema de este tipo, pregúntese si desde las buenas prácticas organizacionales puede ayudar al colaborador de algún modo.

Sobre el final del Capítulo 5 se ha incluido un punto relacionado con este: *Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para todos los que conducen personas.* Allí se expondrán otras acciones que pueden hacer los jefes en relación con la temática de esta obra.

Teletrabajo

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación de vida profesional y personal: teletrabajo

A continuación se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

Teletrabajo es una buena práctica que consiste en:	Teletrabajo es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
Trabajar a distancia utilizando las tecnologías de comunicación disponibles. Las organizaciones que ponen en práctica el teletrabajo de manera eficaz lo hacen para determinados puestos y considerando las capacidades tanto de los teletrabajadores como de sus respectivos jefes.	Cuando la organización ofrece a sus colaboradores la opción de trabajar desde el hogar, puede brindar solución a diversas situaciones por las cuales una persona debe conciliar vida familiar y laboral, entre otras variantes.

El teletrabajo es una práctica organizacional aplicada a personas que se desempeñan bajo relación de dependencia en una organización. Como ya se expusiera, es una variante al trabajo tradicional con varios años de vigencia y dispar aplicación.

Para nuestro análisis, esta modalidad implica que un colaborador, que trabaja en relación de dependencia con su empleador, desempeña sus funciones a distancia, utilizando la tecnología disponible en materia de comunicaciones.

El análisis del teletrabajo –con dispares opiniones entre los especialistas– no es un tema nuevo, siendo, al mismo tiempo, también de futuro. El teletrabajo será conveniente para ambas partes involucradas solo cuando las ventajas superen a las desventajas que la modalidad conlleva.

La palabra teletrabajo hasta hace unos años no figuraba en el diccionario. Para la Real Academia su significado es:

Utilización de las redes de telecomunicación para trabajar desde un lugar fuera de la empresa usando sus sistemas informáticos.

Dentro del área de Recursos Humanos, el término teletrabajo se utiliza para designar aquella situación en la que personas que pertenecen a una organización desempeñan sus tareas fuera de sus instalaciones. No es aplicable a aquellos trabajadores que trabajan desde su hogar utilizando las comunicaciones pero que ofrecen servicios a terceros, bajo modalidades de autoempleo, sin pertenecer a la plantilla o nómina de empleados en relación de dependencia con la organización.

Para la realización de teletrabajo y su puesta en práctica se debe tener en cuenta el tipo de trabajo, las competencias del teletrabajador según su puesto y los elementos que serán necesarios para llevar a cabo la tarea.



¿Cuáles son las competencias⁴ necesarias para ser un teletrabajador?

Solo a modo de ejemplo citaré algunas:

- Capacidad para combinar trabajo y tiempo libre
- Capacidad de planificación y organización
- Capacidad para separar vida familiar y laboral
- Compromiso
- Comunicación eficaz
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Productividad
- Responsabilidad personal

¿Qué elementos son necesarios?

Entre los más frecuentes se pueden citar:

- Espacio físico adecuado
- Potencia eléctrica
- Calefacción, aire acondicionado y ventilación
- Iluminación
- Tranquilidad

Ventajas y desventajas del teletrabajo para la empresa y para el trabajador

A continuación se citarán las ventajas y desventajas o inconvenientes más frecuentes. Pueden, con seguridad, adicionarse otros en ambas categorías.

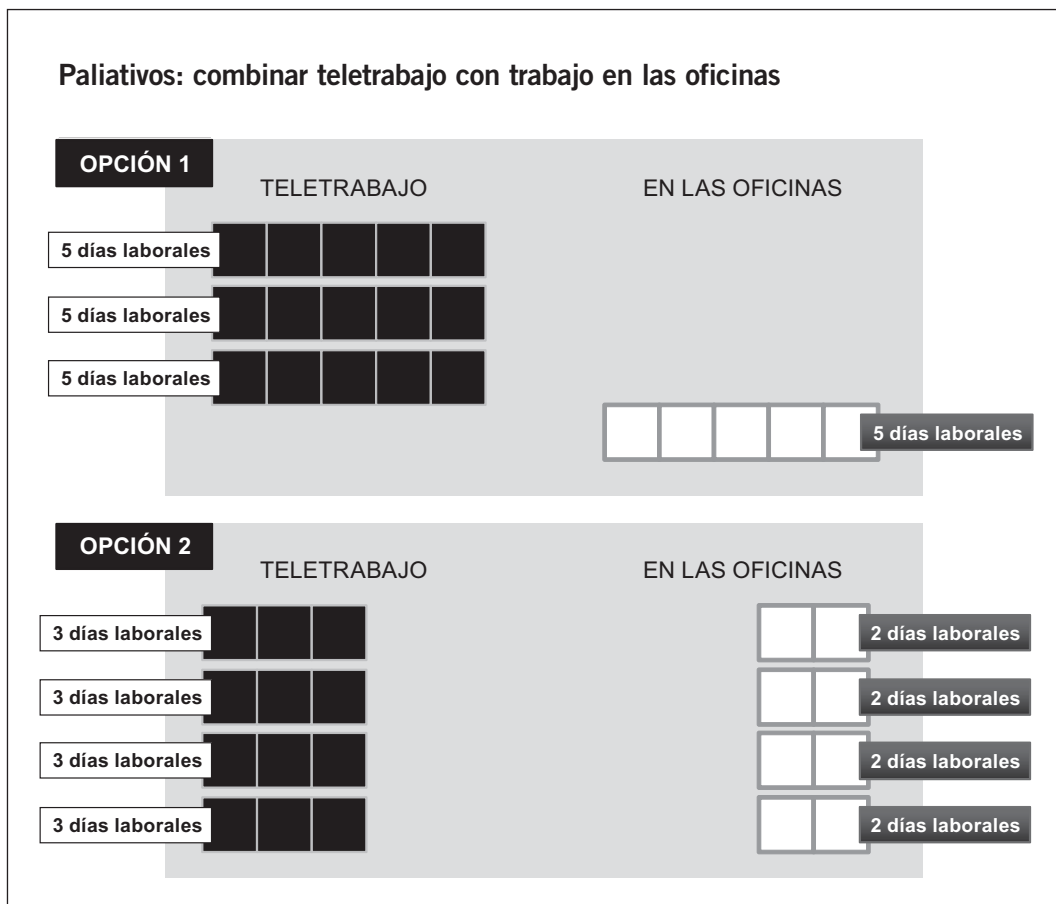
4. *Competencia* hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Ventajas		Desventajas / inconvenientes	
Para la organización	Para el teletrabajador	Para la organización	Para el teletrabajador
Ahorro de espacio físico y de todo lo que de allí se deriva: luz, teléfono, etcétera.	Soluciona problemas de la vida de familia del teletrabajador al permitir un contacto más directo con ella.	En la etapa inicial, el costo de los equipos y otras inversiones.	Aislamiento y sensación de pérdida de estatus.
Disminuyen los problemas de ausentismo.	Si el trabajador tiene una buena productividad, puede tener más tiempo libre. Más libertad real y sensación de libertad.	Imposibilidad de un control por ausencia del empleado.	Pérdida de uno de los principales beneficios del trabajo: la socialización.
Medición del desempeño por resultados.	Disminución de los problemas laborales que provengan de la interacción con otros compañeros.	Mayor dificultad para el trabajo en equipo, coordinación de temas con otros colaboradores, etcétera.	Pérdida de la guía en la carrera laboral (el marco de referencia).
Aumento de la productividad.	Menos gastos de ropa, transporte, etcétera.	Pérdida paulatina de la identificación del empleado con la organización.	Afrontar la primera etapa de cambio a teletrabajador.
			Falta de apoyo de compañeros y referentes (no tiene a quién preguntarle frente a una duda).
			Desvinculación paulatina de la empresa (pérdida de identificación).

Paliativos o factores que pueden atenuar las “desventajas”

Se han mencionado en párrafos anteriores ciertos inconvenientes del teletrabajo. Muchos de ellos pueden ser atenuados de algún modo a través de paliativos que permiten mitigar o atenuar los efectos no deseados del teletrabajo. La mayoría de ellos proponen combinar períodos presenciales con otros de teletrabajo.

En el gráfico siguiente se presenta un esquema de cuatro semanas, en el cual se ha considerado cada semana laboral de cinco días. Además, se plantean dos opciones o variantes sobre cómo combinar teletrabajo y trabajo presencial en las oficinas.



El esquema sugerido en el gráfico precedente es solo un ejemplo; puede utilizarse cualquier otra combinación.

Otros paliativos que se sugieren tienen que ver con los hábitos de las personas. Ejemplos:

- Vestirse de una determinada manera para las horas laborales aun dentro de su propio hogar. En contraposición a la idea “trabajo en ropa de dormir”.

- Vestirse con ropa de calle y dar una vuelta a la manzana antes de iniciar la jornada laboral y, cuando termina la misma, salir nuevamente a la calle y dar otra vuelta a la manzana. En este caso, simula entrar y salir de la oficina.
- Determinar un lugar de trabajo específico e indicar a los miembros de la familia u otras personas con las cuales comparta el hogar que no debe ser molestado cuando está trabajando excepto si se presenta una situación sumamente urgente o que revista gravedad.

Otros paliativos a ser implementados por las organizaciones. Ejemplos:

- Organizar teleconferencias con los compañeros de trabajo, jefes, clientes internos, etcétera. En la actualidad esto resulta sumamente sencillo con la tecnología disponible. En años pasados esta opción requería una inversión considerable y solo la utilizaban empresas con un gran número de teletrabajadores.
- Enviar correos periódicos a los teletrabajadores para tenerlos informados sobre asuntos organizacionales, aun pequeñas cuestiones, para que los colaboradores no sientan aislamiento y pérdida de identidad.

Los mejores puestos para el teletrabajo y los menos adecuados

Algunos puestos parecen hechos a medida para el teletrabajo, otros no. Aquellos puestos que requieren tranquilidad, el mínimo posible de interrupciones, y concentración, suelen adecuarse a esta modalidad de trabajo.

Entre los puestos más adecuados se destacan aquellos donde las tareas que se realizan son rutinarias, fácilmente cuantificables en su medición, y que no requieren una maquinaria especialmente costosa ni mucho espacio físico, entre otras características.

Véanse algunos ejemplos en la tabla de la página siguiente.

Se han mencionado como “menos adecuadas” posiciones que deban supervisar grupos numerosos. Sin embargo, conozco casos exitosos de gerentes con grandes dotaciones a su cargo. Esto fue posible porque el período de teletrabajo que se llevó a cabo fue previamente determinado (en su duración y alcance), y se contó con ciertas características de todos los involucrados que permitieron fluidez en la relación entre el gerente que transitó un período de teletrabajo y el equipo a su cargo.

Los mejores	Los menos adecuados
<ul style="list-style-type: none">• Ventas por teléfono o Internet de todo tipo: servicios, venta directa y otras.• Utilización de base de datos de una oficina central para actividades derivadas.• <i>Data entry</i> (ingreso de datos desde una fuente en papel).• Programación de computadoras.• Trabajos relacionados con periodismo, redacción, edición de libros y revistas.• Producción de programas periodísticos de cualquier medio: televisión, radio.• Especialidades en procesamiento de textos y otros trabajos de secretaría administrativa.• <i>Research</i> (investigación).• Actividades profesionales: traducción, abogacía, arquitectura, psicología, sociología, economía, consultorías, contaduría, entre otras.• Capacitación de adultos o específica en diversos temas.	<ul style="list-style-type: none">o Gerentes, jefes que deban supervisar equipos de trabajo numerosos.o Empleados de cualquier nivel que requieran seguimiento y supervisión constante.o Producción de bienes de cualquier tipo en una cadena de producción.o Profesionales de la salud que deban atender pacientes de cualquier tipo.

En resumen, sobre teletrabajo

Es una de las buenas prácticas para ayudar al colaborador a conciliar vida profesional y personal, pero no debe implantarse “solo” pensando en ayudar al colaborador. Es decir, tiene ventajas para ambas partes cuando es implementado adecuadamente. No es factible de aplicar en relación con cualquier tipo de tarea a realizar, al menos por períodos prolongados.

¿Cómo implementarlo?

Puede hacerse en etapas, elegir ciertos puestos y ofrecerlos como posibles puestos que pueden desempeñarse a distancia y ver la repercusión entre los colaboradores de la organización, o bien ofrecerlos como una opción para personas que deban transitar alguna etapa de la vida en que esta modalidad pueda ayudarlas a resolver una situación específica: padres con niños pequeños, personas con un familiar enfermo o cuando ellos mismos –sin estar seriamente enfermos– requieren hacer algún tipo de tratamiento y los ayudaría trabajar desde el hogar.

Como surge del gráfico siguiente, el éxito del teletrabajo dependerá de una adecuada combinación de los tres factores allí mencionados.

Teletrabajo. Combinar adecuadamente 3 elementos



El estilo de supervisión del jefe se ha mencionado al final. Sin embargo, es de suma relevancia para una exitosa implantación del teletrabajo. Aunque se den favorablemente todos los elementos mencionados hasta aquí, si el jefe del teletrabajador no puede o no sabe cómo supervisar a sus colaboradores sin “tenerlos cerca” se presentarán dificultades en algún momento.

Sugerencias adicionales desde la perspectiva organizacional

En la actualidad la conciliación entre vida profesional y personal, si bien no es un tema en consideración en todas las organizaciones, sí lo es en muchas de ellas. Respecto de esta temática que nos ocupa, además de las buenas prácticas a las que hemos hecho referencia en este capítulo, se pueden mencionar las siguientes.

- *Actividades formativas para el área de Recursos Humanos.* Diseñar actividades para que este sector específico logre el mejor diseño y aplicación de las buenas prácticas en relación con la conciliación de vida profesional y personal y,

además, para que sus integrantes ayuden a todos los colaboradores de la organización a lograr un mejor manejo de los distintos intereses personales, brindándoles apoyo y orientación.

- *Actividades formativas para los colaboradores.* Diseñar actividades para que todos los integrantes de la organización manejen mejor los distintos intereses personales.

Temáticas sugeridas según el contenido de esta obra que se desarrollarán en la Parte III:

- Guiar a los colaboradores en la mejor aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos de la organización en función de su propia conciliación entre vida profesional y personal.
- Planificar y organizar las tareas laborales para una mejor realización de las mismas en beneficio de sus intereses personales.
- Priorizar y planificar las actividades personales.

Las actividades formativas podrán ser presenciales o usando la tecnología (*e-learning*). La mejor sugerencia será la utilización combinada de ambos métodos de aprendizaje.

- Apoyar a los padres de niños pequeños a través de guarderías que funcionan dentro de las oficinas o el ámbito laboral de los colaboradores, o a través de la adhesión a instituciones que provean este servicio. En algunos países existen leyes al respecto; es decir, las empresas con más de un número determinado de colaboradores mujeres deben contar con estas facilidades para los niños.
- Poner a disposición de los colaboradores un consejero (entrenador experto) en materia de conciliación entre vida profesional y personal.
- Las organizaciones alientan a sus colaboradores a realizar actividades extralaborales; entre las opciones más difundidas podemos mencionar salas recreativas y gimnasios dentro de las instalaciones.
- Cuando las organizaciones tienen sus lugares de trabajo en zonas lejanas a una gran ciudad, dentro del complejo donde funciona la fábrica u operación central pueden disponer –además– de zonas recreativas y deportivas, e incluso contar con instalaciones que les permitan brindar a los colaboradores la posibilidad de pernoctar allí si resulta necesario. Hemos conocido algún caso en que se ha establecido incluso una capilla, con servicio religioso varias veces a la semana.

Como anticipara en páginas anteriores, las *buenas prácticas* son abordadas también en los capítulos siguientes.

Buenas prácticas

Capítulo 3

Los valores organizacionales y personales

Capítulo 4

Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Capítulo 5

Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal

Capítulo 6

Carrera gerencial y especialista

Al lector interesado en profundizar sobre las buenas prácticas le sugerimos, además, la lectura de los anexos, al final de la obra.

Los valores organizacionales y personales

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: valores organizacionales
- Los valores desde la perspectiva organizacional
- Visión y estrategia organizacional
- Visión y proyectos personales
- Los valores desde la perspectiva individual
- Correlación entre visión y valores organizacionales y visión y valores individuales
- Operacionalizar los valores

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: valores organizacionales

En este capítulo se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

Valores organizacionales es una buena práctica que consiste en:	Valores organizacionales es una buena práctica que se relaciona con la conciliación entre vida profesional y personal del siguiente modo:
Definir, primero, los valores organizacionales junto con su misión, visión y estrategia de la organización para luego tomarlos en cuenta en los subsistemas de Recursos Humanos. El paso siguiente será cotejar estos aspectos con los valores y proyectos personales de los colaboradores. Aun en los casos en que los valores no hayan sido definidos expresamente, será conveniente tener estos aspectos en claro, dado que influyen en los métodos de trabajo relacionados con las personas que integran la organización.	Conocer y comparar los valores y planes organizacionales (estrategia) con los valores y proyectos individuales será de suma utilidad para conciliar la vida profesional y personal de los colaboradores.

Las organizaciones definen sus valores como parte de sus factores constitutivos. Estos forman parte de su esencia y, si bien pueden ser modificados en algún momento, definen la razón de ser de la creación de la empresa u organización, de cualquier índole. Las personas también tienen sus valores, que son fundamentales a la hora de tomar sus propias decisiones personales y de carrera profesional.

La definición y medición de los valores tanto de la organización como de las personas que la integran será de suma relevancia para la implantación de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, así como para la conciliación entre vida profesional y personal de los integrantes de la organización. Esto último, visto desde la perspectiva de los colaboradores.

Los valores desde la perspectiva organizacional

Toda organización posee una misión, visión, valores y estrategia. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y expresados en documentos, otras no. Sin embargo, unas y otras poseen una estrategia basada en una visión, más allá de que la tengan establecida o no por escrito. Del mismo modo, las organizaciones se basan en valores, que también pueden estar definidos o no por escrito.

Cuando una organización nace, lo hace –usualmente– en torno a una idea, a una concepción fundacional. De esta idea inicial se desprenden los valores.

Valores. Competencias. Comportamientos

Los tres términos son diferentes, aunque pueden llegar a confundirse entre sí. Daremos una breve caracterización de cada uno, dado que serán utilizados tanto en este capítulo como en los siguientes y, además, ya han sido mencionados en los anteriores.

Valores

En el ámbito de las organizaciones los valores significan o representan:

- Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Esta aclaración es sumamente relevante porque el término *valores* se asocia, usualmente, a virtudes personales, y es correcto. Sin embargo, en el presente trabajo se le dará al término una significación más amplia, pudiendo incluirse entre los valores conceptos relacionados, por ejemplo, con los clientes, la calidad y otros aspectos semejantes. Ver Anexo I. Glosario de términos.

Competencia

- Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamientos

- Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.

Tanto los valores como las competencias se evidencian a través de los comportamientos.

Por último, en la mayoría de los casos, un concepto puede ser definido como competencia o como valor; esta es una decisión arbitraria que cada organización toma en el momento de definir sus métodos de trabajo.

La organización

El término *organización* hace referencia a un conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado.

Las organizaciones pueden ser de todo tipo y tamaño. El término *organización* puede aplicarse tanto a empresas con fines de lucro como a asociaciones civiles sin fines de lucro, ONG u otras entidades, ya sean públicas o privadas, del Estado nacional, provincial, etcétera.

En las organizaciones, a su vez, pueden identificarse diferentes etapas desde su constitución, y de manera explícita –o no– todas poseen una razón de ser o han sido creadas con un propósito determinado. Estos factores constitutivos suelen denominarse *misión, visión y valores*¹.

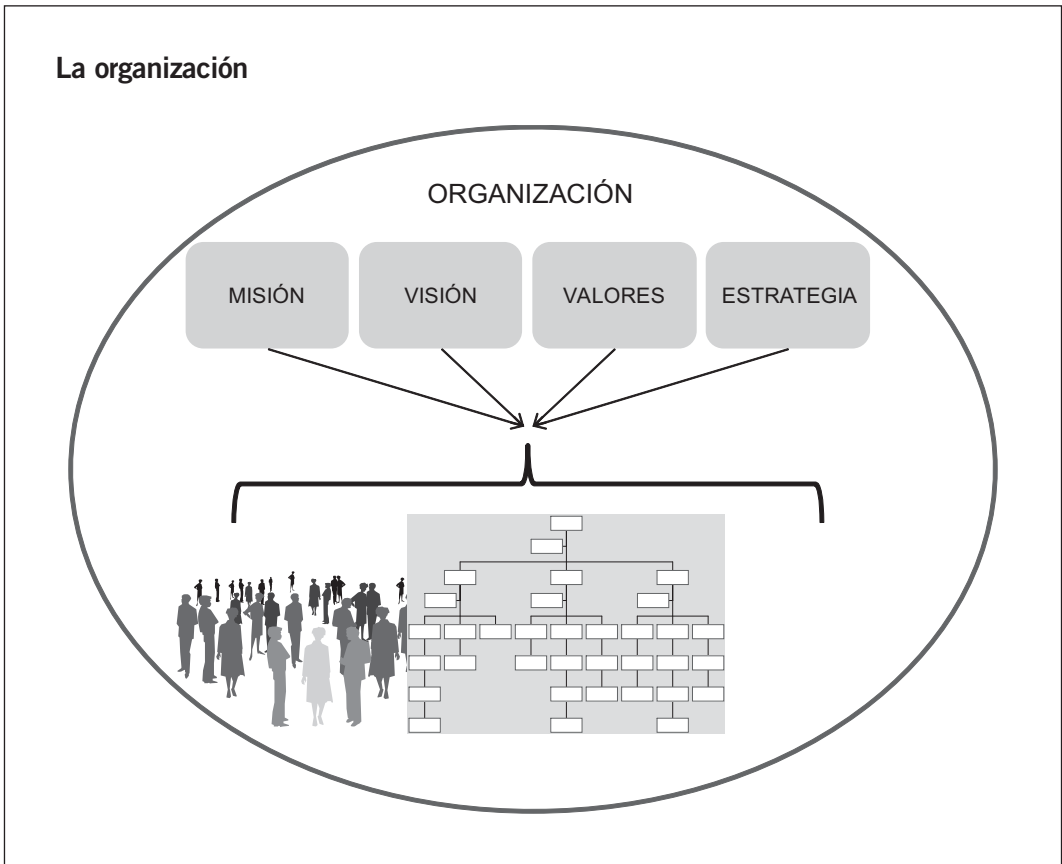
Veamos un ejemplo del nacimiento de una organización:

Un grupo de personas deciden establecerse con una actividad determinada que conciben realizar sobre la base de una nueva tecnología y brindar a través de esta un servicio mejor y de mayor calidad a sus usuarios cuidando, a su vez, el medio ambiente, dado que esa nueva tecnología así lo permite (menor contaminación que otras preexistentes).

Del ejemplo dado surgen varios conceptos de tipo fundacional, desde algunos que podrán ser considerados competencias o características de personalidad de los integrantes, hasta otros que podrán categorizarse como valores. Los aspectos más relevantes identificados son: innovación, orientación al cliente y a la calidad, responsabilidad social y valores éticos.

1. Las definiciones de estos términos se encuentran en el Anexo I, *Glosario de términos*.

Este breve ejemplo, ya como empresa en marcha, se representa en el gráfico siguiente donde se exponen los principales elementos que conforman una organización: sus elementos fundacionales o constitutivos, representados en la misión, la visión, los valores y la estrategia, la estructura, y las personas que la integran.



Como síntesis de lo antedicho, en el gráfico precedente puede apreciarse una organización ya en funcionamiento, basada en su misión, visión, valores y estrategia, con un cierto orden interno representado por el organigrama; podríamos inferir –además– procesos y procedimientos que acompañan este ordenamiento. Asimismo, integran una organización todos los colaboradores, desde sus directivos hasta los demás niveles. Eventualmente, también los dueños que participen de la gestión. En resumen:

- Aspectos fundacionales o constitutivos. Misión, visión, valores y estrategia
- Estructura
- Personas

Para una mejor gestión y, de ese modo, alcanzar la visión, para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, las organizaciones pueden implementar un *modelo de competencias*.

En el gráfico siguiente, similar al anterior, la organización utiliza un modelo de competencias para su gestión. De acuerdo con lo expuesto, el modelo de competencias incluiría todos los aspectos mencionados (misión, visión, valores y estrategia).

Gestión por competencias agrega valor a la estrategia organizacional

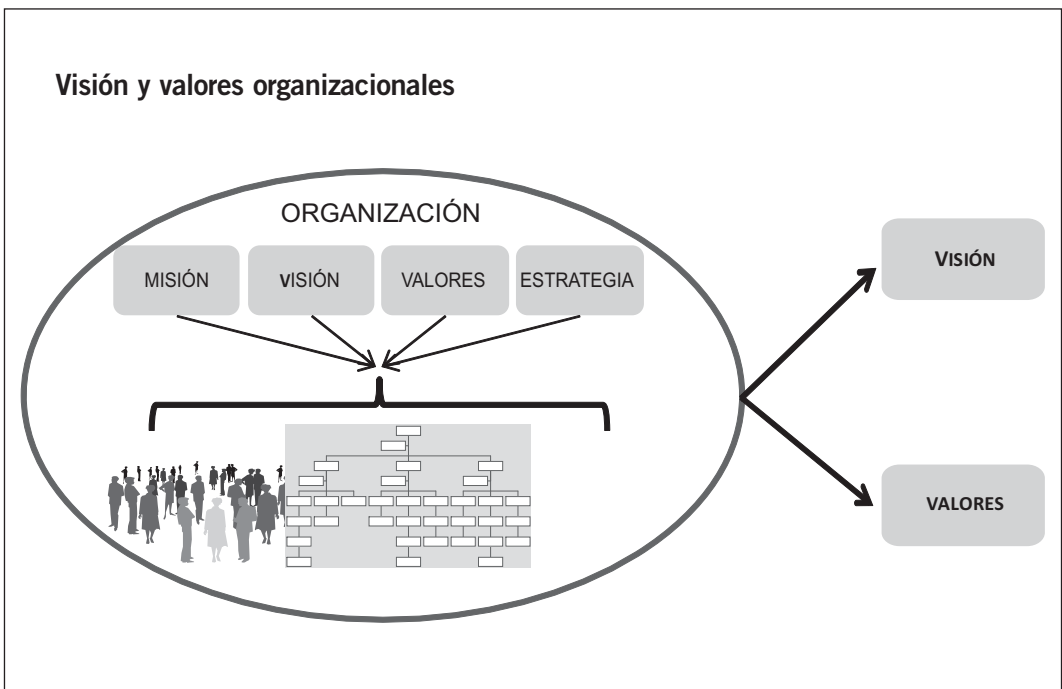


El resumen anterior incluyendo el modelo de competencias sería el siguiente:

- Aspectos fundacionales o constitutivos. Misión, visión, valores y estrategia
- Modelo de competencias
- Estructura
- Personas

Cuando el modelo de competencias se define basado en la estrategia, agrega valor a esta. Si una organización ha definido su estrategia utilizando una herramienta que se denomina *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, el modelo de competencias deberá reflejar las definiciones allí vertidas respecto de los temas económicos y financieros, los clientes, los aspectos operativos y, desde ya, los relacionados con los recursos humanos.

En cuanto a la temática de este capítulo, se elegirán dos grandes conceptos: visión y valores.



¿Por qué resumir en solo dos elementos principales?

Primero veamos las definiciones de cada uno de estos elementos claves:

- *Visión*: la imagen del futuro deseado por la organización.
- La *estrategia* se construye sobre la base de la *misión* y *visión organizacional*, siendo esta última la que define el camino a seguir, la meta a alcanzar.
- *Valores*: aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

En otras palabras, los valores representan aquellas características que tienen tal importancia para esa organización en particular, que quienes no las posean no deberían integrarla.

En síntesis, si la *visión* representa la meta a alcanzar y los valores se consideran imprescindibles, serán los dos conceptos básicos sobre los cuales focalizar nuestro análisis, en relación con el tema central de este trabajo: *conciliar vida profesional y personal*.

Las organizaciones tienen una serie de necesidades y expectativas respecto de las personas que las integran. Por otro lado, lo mismo les sucede a las personas. No es sencilla, sin embargo, la satisfacción de ambos grupos de necesidades, pero es posible, y cuando esto se logra es ampliamente satisfactorio para ambas partes.

Visión y estrategia organizacional

Como se mencionara, la visión es el camino a seguir, y es la base sobre la cual se diseñan los planes estratégicos organizacionales.

En ocasiones se confunde misión con visión, pero si bien tienen algún parecido, son conceptos diferentes, y es importante tenerlo en cuenta².

Misión

- El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

2. Ver el *Glosario de términos* (Anexo I) para conocer más definiciones de términos utilizados en esta obra.

Visión (ya expuesto en la página anterior)

- La imagen del futuro deseado por la organización.

Como se desprende del gráfico siguiente, los *planes estratégicos* de una organización se nutren de su misión, su visión y sus valores.

De la definición de la visión organizacional surgen los planes estratégicos a mediano y largo plazo; no obstante, siempre se deben contemplar, además, los otros conceptos mencionados (misión y valores).



¿Por qué enfatizar sobre la visión en este trabajo? Veamos un ejemplo.

Imaginemos que una organización ha definido como parte de su visión expandir sus actividades a otros países. Con base en esta idea se definirán planes estratégicos, por ejemplo, abrir nuevas sucursales en los países A y J y expandir las ventas a otros dos países, R y S. Además, según el modelo de competencias, se ha definido que para alcanzar esos planes estratégicos se necesitarán personas altamente comprometidas y cosmopolitas.

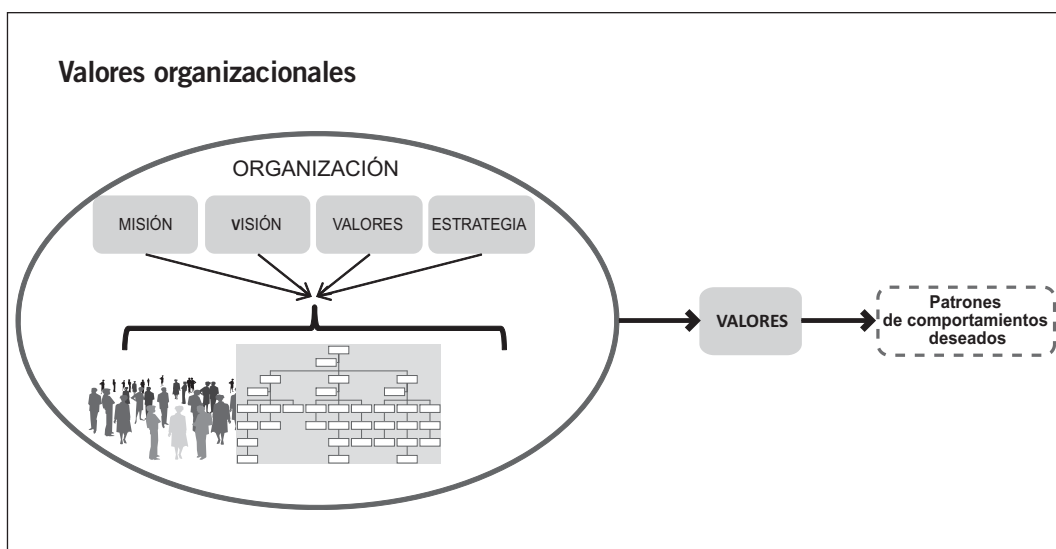
Esta frase implica dos conceptos: personas adaptables a un contexto internacional (cosmopolitas³) y con alto compromiso, por ejemplo, dispuestas a viajar

3. Ver en *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* y en *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* la definición de la competencia *Adaptabilidad a los cambios del entorno*.

o a trabajar en jornadas extensas⁴ (en cuanto a horarios). Estos elementos identificados deberán confrontarse con las características e intereses de los colaboradores.

Como ya se expresara, las organizaciones definen sus valores y cuando no lo han hecho por escrito, de manera expresa, de todos modos están conformando su cultura. Siempre será factible determinarlos.

Cuando los valores han sido identificados, las buenas prácticas sugieren que sean llevados a indicadores o patrones de comportamiento.



Como se desprende del gráfico precedente, la organización se basa en sus valores y estos pueden ser extraídos de su propia cultura. Para que puedan ser operacionalizados, es decir, llevados a la práctica, deben ser plasmados en *Diccionarios de comportamientos* o *indicadores*. Estos indicadores o comportamientos representan un patrón cultural a alcanzar, deben representar la cultura deseada o la cultura a alcanzar.

En las páginas siguientes se verá cómo confrontar los patrones de comportamientos con los comportamientos efectivos (reales) de los colaboradores.

4. Ver en los libros mencionados la competencia *Dinamismo y energía*.

Visión y proyectos personales

Al igual que sucede con las organizaciones que no han elaborado documentos organizacionales donde se definan aspectos como misión, visión, valores y estrategia, en ocasiones las personas no se han planteado estos temas desde la perspectiva individual. Por ejemplo, definir para sí mismos una visión o imagen del futuro deseado.

Las personas tienen (o pueden tener) una visión de sí mismos, una meta a alcanzar, sus propios valores. Sin embargo, lo más frecuente es que no sepan llevarlos a palabras, que no sepan expresarlos.

Con frecuencia, en reuniones con clientes o postulantes me resulta posible observar que las personas no saben muy bien cómo seguir adelante con sus propias vidas, desean cambiar el rumbo de sus carreras o dudan al respecto, etc., sin poder expresarlo claramente.

¿Qué recomendaciones pueden ofrecerse a personas que se encuentran en este tipo de situaciones?

La respuesta más habitual a este tipo de consulta es: *el tema debe ser analizado por usted mismo, prepare un cuadro con las distintas opciones y luego pregúntese ¿dónde deseo estar en diez años (o en cinco o en quince, depende de cada caso en particular)?*

Una persona debe elaborar una visión, *la imagen del futuro deseado para sí mismo*, para luego elaborar sus proyectos personales.

Ejemplo A:

30 años, ingeniero, vendedor de tarjetas de crédito.

Pregunta: *¿Dónde desea estar en diez años?*

Respuesta: *Me imagino como gerente de una división del banco en el cual trabajo.*

Posible proyecto personal: inscribirse el año próximo en un MBA (*Master en Business Administration*) en la universidad local.

Ejemplo B:

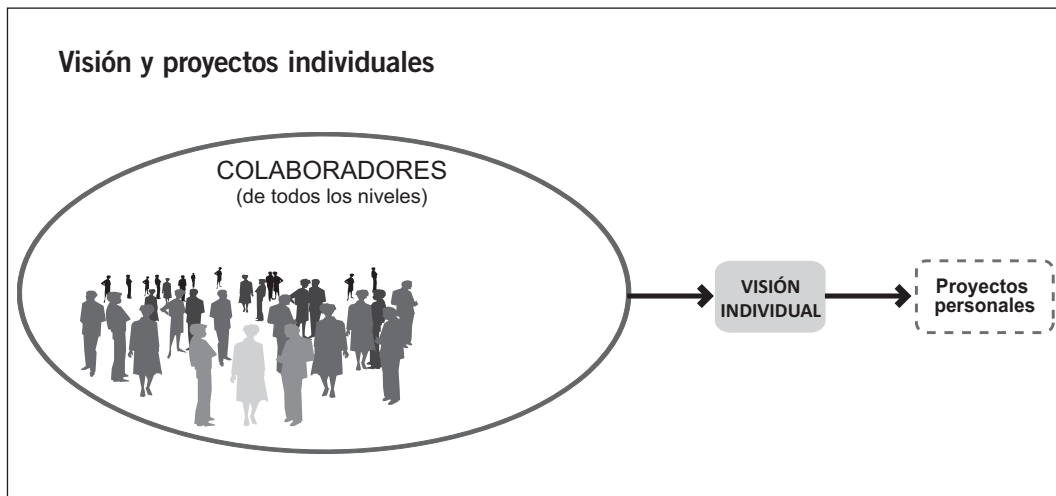
30 años, contadora, auditora senior de un estudio profesional.

Pregunta: *¿Dónde desea estar en diez años?*

Respuesta: *Me imagino como gerenta administrativa financiera de una empresa mediana.*

Posible proyecto personal: analizar un cambio laboral a una empresa, idealmente en el área contable, e inscribirse el año próximo en un posgrado en Finanzas en la universidad local.

Los ejemplos expuestos se reflejan en el gráfico siguiente.



Los colaboradores de una organización, de todos los niveles, poseen proyectos personales de diferente índole. Desde proyectos profesionales, como los ejemplos A y B, expuestos en párrafos anteriores, hasta proyectos personales. Estos últimos pueden abarcar desde la realización de hobbies hasta temas familiares o cualquier otro interés, como se expuso en el Capítulo 1.

Los valores desde la perspectiva individual

Como se desprende de lo dicho anteriormente, las personas también tienen sus valores y creencias. Estos valores y creencias resultan fundamentales para el modo de conducirse y las decisiones que las personas toman en todos los ámbitos. Al mismo tiempo, una persona probablemente pueda cambiar con el tiempo estos valores fundamentales, pero el cambio requiere un proceso difícil y personal, sobre el que las organizaciones solo pueden tener una influencia limitada.

Es importante destacar que si bien los valores son inherentes a cada persona, si esta lo desea podrá modificar o desarrollar los comportamientos asociados con esos mismos valores que cada uno puede definir como propios.

En los valores se pueden diferenciar niveles

Muchas personas dicen que *se es ético o no*, que no se puede ser “más o menos” ético, y esto es absolutamente cierto. Sin embargo, una vez que una persona posee ese nivel básico, que *se tiene o no se tiene*, pueden observarse niveles superiores (a ese nivel mínimo o básico).

Solo a modo de ejemplo, tomando un concepto cómo *ética*, vemos que existe un nivel mínimo o básico –que se tiene o no– y otros niveles superiores. Vamos a presentar dos ejemplos para una mejor comprensión de la idea.

Ejemplo 1. Una persona posee el siguiente comportamiento:

Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y buenas prácticas organizacionales.

En un caso como el descrito en la frase precedente, podríamos afirmar que el comportamiento es de tipo ético y que responde a lo que todos entendemos por un comportamiento ético o por un comportamiento respetando los valores éticos organizacionales.

Este nivel, mínimo o básico, podría relacionarse con la frase mencionada más arriba: “se tiene o no”. Por debajo de este nivel, se podría observar ausencia del valor o competencia; la persona que evidencie un comportamiento por debajo del nivel considerado mínimo, no tendría valores éticos.

Ejemplo 2. Una persona, diferente a la anterior, posee el siguiente comportamiento:

Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.

Si una persona evidencia un comportamiento como el descrito en esta frase, podríamos afirmar que no solo posee un comportamiento ético, sino que este es superior al mencionado en el ejemplo 1.

En estos dos ejemplos se puede apreciar que el número 1 se corresponde con un nivel mínimo o básico; por debajo de ese comportamiento el valor podría ser considerado como *no desarrollado*.

En cambio, en el ejemplo número 2, el comportamiento se corresponde con un nivel superior al 1.

Ambos niveles, el correspondiente al ejemplo número 1 y al 2, eventualmente, podrían ser desarrollados, es decir, pasar a un nivel superior.

Para alcanzar un nivel superior (ejemplo 2) se debe verificar primero el ejemplo 1.

Se retomará este tema en el Capítulo 5, *Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal*.

Todo el desarrollo que se hará en este capítulo sobre valores organizacionales e individuales será en función del nivel mínimo o básico de los valores, similar al ejemplo 1; dicho en lenguaje simple, dentro de la categoría “se tiene o no”.

Una vez que se ha podido compatibilizar este nivel mínimo, el que “se tiene o no”, a partir de allí, tanto las personas como las organizaciones podrán encarar planes de desarrollo para alcanzar un nivel superior, en el caso de ser necesario.

Los valores individuales

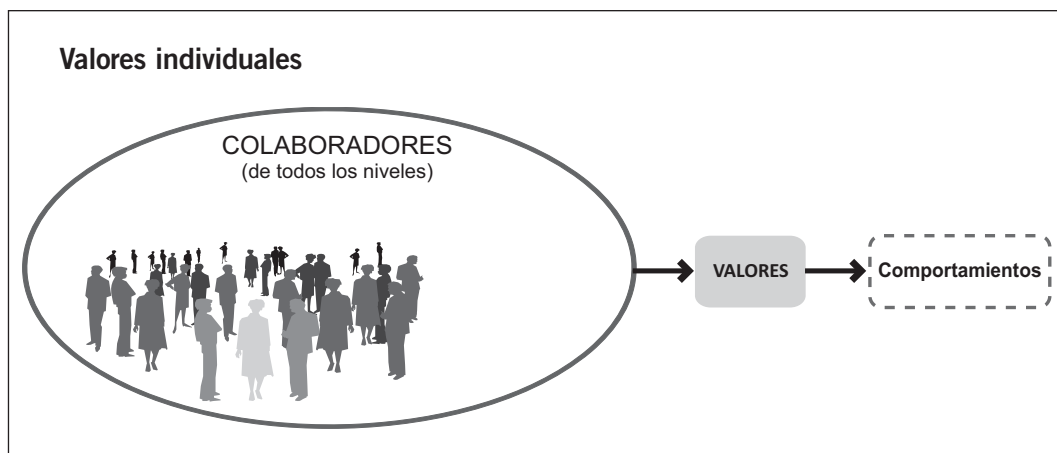
En párrafos anteriores, se ha expresado que en este trabajo se le ha asignando al término *valores* un significado amplio. Incluye las virtudes personales junto con otros conceptos adicionales, que impliquen en una persona aspectos esenciales acerca de su concepción de las cosas. Por lo tanto, dentro de los valores se considerarán aspectos como *Integridad* y *Ética* y también otros, por ejemplo, *Calidad*, cuando este concepto sea relevante para una persona.

Al igual que comentamos en relación con la visión personal, es difícil que las personas puedan responder con objetividad a la pregunta: *¿Cuáles son sus valores?* O: *¿Cuáles cree que son los valores que le han inculcado sus padres?*

No obstante, las personas actúan tanto en la vida profesional como personal y en ambos ámbitos es posible observar sus comportamientos.

Los valores individuales se observan en comportamientos, como los dos ejemplos dados en páginas anteriores sobre *Ética*.

En resumen, los colaboradores de todos los niveles actúan al cumplir sus funciones y responsabilidades, y en esa actuación o desempeño será factible observar comportamientos –entre otros, comportamientos que evidencien valores–.



Correlación entre visión y valores organizacionales y visión y valores individuales

Hasta aquí he analizado los temas por separado: por un lado la organización con su misión, su visión, sus valores y su estrategia (planes estratégicos), y por otro, las personas, las cuales también cuentan con su visión (proyectos personales) y sus valores.

Como es fácil deducir, tanto las organizaciones como las personas no actúan ni fijan sus planes de cualquier índole considerando cada ítem por separado. Por el contrario, usualmente estos se analizan y definen en conjunto.

Tanto es así que cuando se desea analizar el tema como lo hemos hecho hasta aquí, es decir, segmentadamente, se deben realizar esfuerzos específicos. En el caso de las organizaciones, usualmente aplicando la técnica de taller y, en el caso de las personas, a través del trabajo de un experto que ayude a cada individuo a elaborar su propia visión de futuro.

En el marco de una organización debe lograrse una armonía de conceptos. Para que este conjunto de necesidades funcionen acompasadamente y se logre una conjunción de intereses positiva, deben darse una serie de correlaciones entre ciertos factores. Los más importantes son:

- *Valores.* Correlación entre los valores de la organización y los de las personas que la integran (a todos los niveles).
- *Proyectos.* Correlación entre los planes estratégicos de la organización y los objetivos personales de los individuos que la integran.

Si esta correspondencia primaria no se verifica en cada uno de los aspectos señalados, es posible que el funcionamiento organizacional no sea para ambas partes todo lo provechoso que podría ser.

A estos dos elementos debe agregarse un tercero que hasta aquí no hemos incluido en nuestro análisis y que creo interesante mencionar:

- *Capacidades (conocimientos y competencias)*. Correlación entre las capacidades de las personas que integran la organización y aquellas que esta necesita, tanto en lo que respecta a conocimientos como a competencias (en ocasiones solo se toman en cuenta los primeros), según los distintos puestos de la misma.

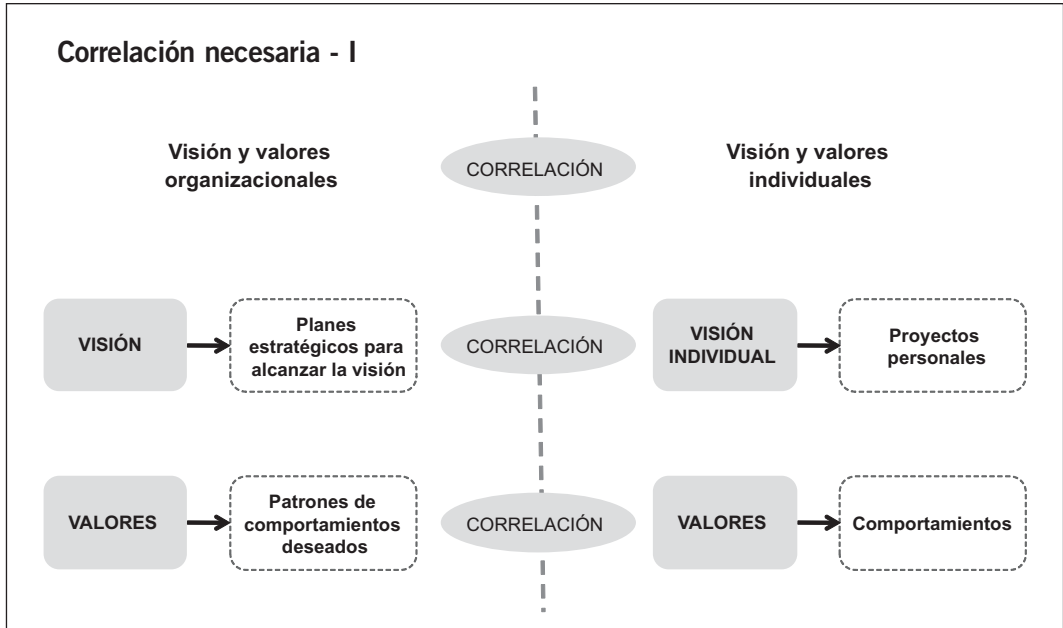
En relación con las capacidades, conocimientos y competencias, y dentro de las buenas prácticas, las organizaciones realizan la *adecuación persona-puesto*. Esta será posible de llevar a cabo en la medida en que se hayan puesto en práctica los subsistemas de Recursos Humanos (ver Capítulo 2).

Las organizaciones deberían poner en práctica procedimientos para detectar la correspondencia o no de estos factores básicos mencionados, no para “tomar medidas” con aquellas personas que no coincidan con las necesidades de la organización, sino, muy por el contrario, para encontrar caminos que lleven a la solución del problema. Con relación a este punto, ver el Capítulo 4, *Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales*.

Desde la perspectiva individual, será muy bueno que cada persona identifique si sus objetivos personales y valores se corresponden con los de la organización a la que pertenece, ya que de no ser así deberá saber que no es la mejor organización para establecerse y hacer carrera. Este tema será tratado en el Capítulo 7, *Carrera versus otros intereses personales*.

Cuando la correspondencia se verifica, esta situación es buena para ambas partes. Estudiar, analizar, conocer si esta correspondencia existe o no, también es muy importante, partiendo de cualquiera de las dos posiciones desde donde se puede evaluar la situación: la perspectiva de la organización y la individual, es decir, de cada persona en particular que integre la organización.

La idea se expresa en los dos gráficos siguientes.



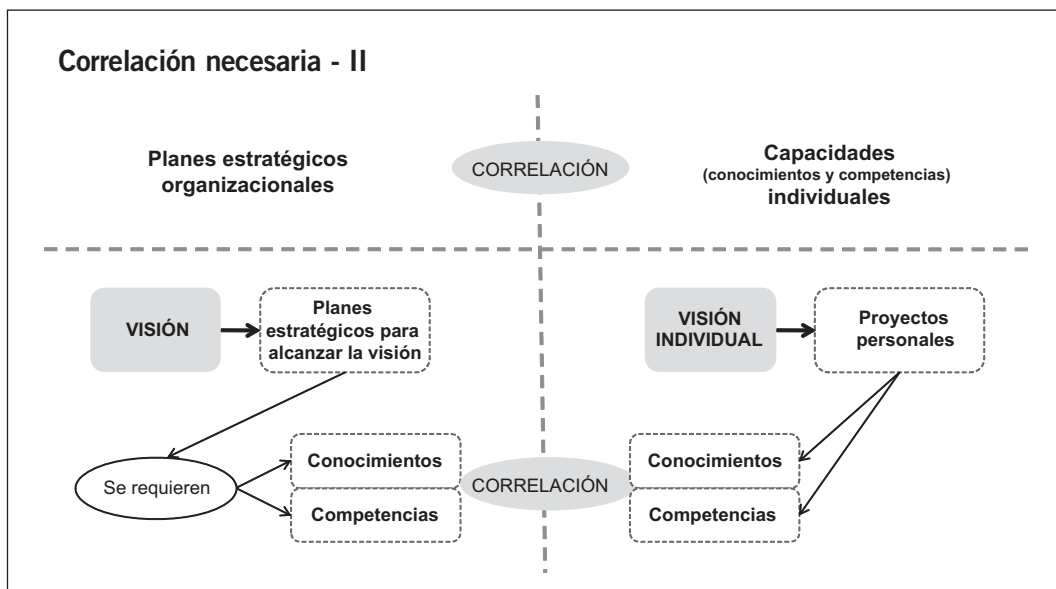
Como se desprende del gráfico precedente, a la correlación entre visión y valores, tanto organizacional como individual, la hemos denominado *correlación necesaria I*. Creo firmemente que cuando esta correlación se verifica es bueno para todos los involucrados.

Desde la perspectiva de las personas, el primer análisis a realizar será si existe correspondencia o no entre los valores y objetivos personales y los de la organización. Si esta relación fuera positiva y existiera –por ejemplo– una brecha a cubrir en materia de capacidades (conocimientos o competencias), aunque estas pueden ser difíciles de adquirir o desarrollar siempre será más fácil encarar vías de mejora para lograr la correspondencia deseada. Posibles caminos a seguir: pedir ayuda a la organización (desde la perspectiva de las personas) u ofrecer ayuda al individuo (desde la óptica de la organización).

La modificación de valores y objetivos personales refiere a dos temas de incumbencia personal sobre los cuales es muy difícil que una organización pueda tener injerencia. Del mismo modo, desde la perspectiva de los individuos, es poco factible que una persona pueda influir en el cambio de valores o de la estrategia organizacional.

Como se dijo anteriormente, a esta correlación necesaria debe sumarse otra: *correlación necesaria II*, entre las capacidades, los conocimientos y las competencias

requeridos por la organización y el puesto de trabajo y su relación con las capacidades que las personas poseen. Sugiero analizar el gráfico siguiente.



Como se expresara, las organizaciones poseen planes estratégicos que cumplir, para los cuales necesitan colaboradores de diferentes niveles con determinados conocimientos y competencias.

Por otro lado, los colaboradores, en tanto son personas individuales, poseen sus propios proyectos personales y sus conocimientos y competencias.

Si la correlación entre unos y otros se verifica, es decir, si los diferentes aspectos mencionados van en el mismo sentido, ambas partes se benefician. Un ejemplo: si la organización requiere personas con amplios conocimientos en un determinado tema y alta capacidad de aprendizaje, y esto coincide con los proyectos personales del colaborador, que desea incrementar sus conocimientos y posee, además, un alto grado de desarrollo de la competencia *Capacidad de aprendizaje*, la correlación será positiva para ambos.

Si, por el contrario –y continuando con el mismo ejemplo–, el colaborador no considera entre sus proyectos personales el aprendizaje de conocimientos y, en cambio, prefiere desarrollar su capacidad de *Influencia y negociación* para así mejorar su perfil vendedor, no habría una correlación positiva aunque el propósito individual mencionado pueda ser de sumo interés desde una perspectiva diferente.

En síntesis, nuestra sugerencia es primero analizar/determinar las correlaciones entre valores y proyectos tanto organizacionales como de las personas y, luego, en función de un análisis racional, hacer un diagnóstico de las brechas detectadas tomando conciencia de que algunas serán más fáciles de solucionar que otras: será más fácil actuar en relación con las capacidades, y más difícil cuando la divergencia se produzca en torno a valores y/o proyectos.

Operacionalizar los valores

Las organizaciones que definen valores no siempre los aplican en la práctica diaria, de allí la importancia del concepto que se tratará a continuación: *operacionalizar los valores*.

¿Cuál es la idea central que se desea transmitir? Los valores deben ser llevados al día a día de la organización. No alcanza con incluirlos en un cuadro en la pared de las oficinas, o llevarlos a elementos de uso en el escritorio de cada colaborador. No estoy en desacuerdo con ninguna de estas dos prácticas, pero considero que son insuficientes.

Operacionalizar los valores quiere decir mucho más. Desde medir valores en los procesos de selección de personas hasta consejos prácticos para actuar de manera constante aplicando los valores organizacionales.

En obras previas se ha propuesto incluir valores en los modelos de competencias, por ejemplo: *Ética, Justicia, Prudencia, Templanza, Integridad*.

Las organizaciones también incluyen entre sus valores *Compromiso, Respeto o Responsabilidad personal*, tema al cual nos referiremos en el Capítulo 5, *Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal*.

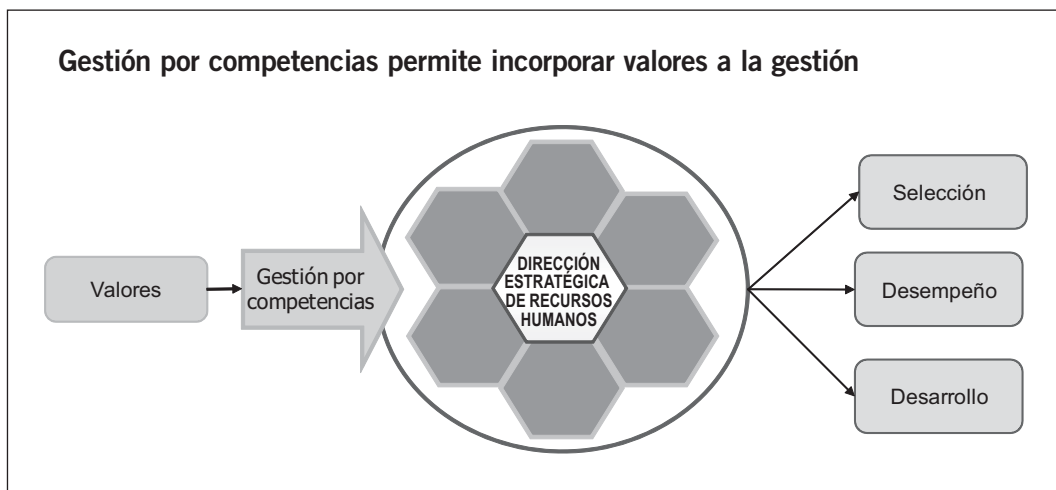
También se definen como valores otros conceptos relacionados con el negocio en sí mismo, como *Innovación, Compromiso con el cliente o Compromiso con la calidad*.

Valores y competencias en un mismo modelo de gestión⁵

Como se comentara en el capítulo anterior, las organizaciones implementan, para un mejor manejo de sus recursos humanos, modelos de Gestión por competencias.

5. Ver definiciones en Anexo I, *Glosario de términos*.

En estos casos se pueden incluir los valores entre las competencias. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



Continuando con el gráfico precedente, si los valores se incluyen en el modelo de competencias será a partir de este que los valores serán operacionalizados.

Cuando se diseña un modelo de competencias contemplando la misión, la visión, los valores y la estrategia de la organización será factible definir cuáles competencias son necesarias para cada puesto de trabajo.

Una vez que se haya definido qué requiere cada puesto, será posible seleccionar personas que respondan a esos requerimientos. Del mismo modo, se podrá evaluar el desempeño de los colaboradores y llevar a cabo acciones para su desarrollo.

Volviendo al inicio de la descripción de este gráfico, si los valores fueron incorporados al modelo de competencias, será a través de él que los valores se tendrán en cuenta en los procesos de *selección*, *desempeño* y *desarrollo*.

Valores y competencias. Dos modelos⁶ de gestión diferentes

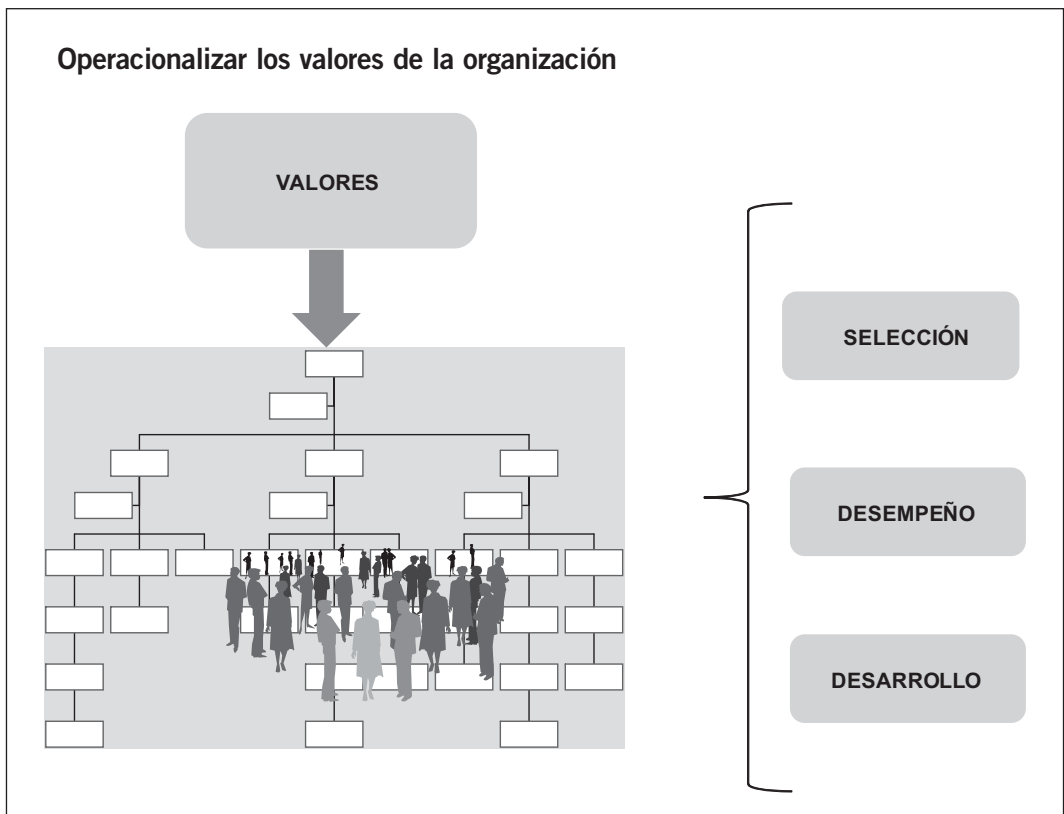
Otra forma de considerar los valores al dirigir una organización consiste en diseñar un *modelo de valores*, es decir, tratar los valores por separado del modelo de compe-

6. Ver definiciones en Anexo I, *Glosario de términos*.

tencias. Para ello se deberá definir primero cuáles son los indicadores representativos de los valores, tanto positivos como negativos.

Los indicadores positivos y negativos serán necesarios para la evaluación o medición de los valores. Un evaluador, que puede ser tanto un especialista de Recursos Humanos como el jefe de un colaborador de cualquier área de la organización, debe poseer los parámetros para medirlos, tanto los positivos o deseados como los negativos o no deseados. A partir de estos últimos, podrá determinar cuándo una persona no posee los valores que la organización ha definido y que todos los colaboradores deberían poseer.

Una vez que se cuenta con los indicadores será posible evaluar si un nuevo colaborador posee o no los valores que la organización ha definido en su modelo. Y en relación con las personas que ya integran la organización, se podrá medir su desempeño y realizar acciones de desarrollo respecto de los valores organizacionales. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



En el capítulo siguiente se tratará, primero, las encuestas sobre valores que pueden ser administradas a los colaboradores y, sobre el final del mismo capítulo, se mencionarán las herramientas organizacionales que es posible diseñar para medir valores.

En resumen. Sobre competencias y valores

Una organización debe llevar los valores organizacionales a la vida diaria, incluyéndolos en los métodos de trabajo que se aplican en relación con las personas; para ello cuenta con dos caminos posibles:

1. Incluir los valores en un modelo de competencias y así llevarlos a los procesos de *selección, desempeño y desarrollo*.
2. Diseñar un modelo de valores. Primero definiendo valores con sus respectivos indicadores para luego llevarlos a los procesos de *selección, desempeño y desarrollo*.

A través de cualquiera de los dos caminos se logra el objetivo: operacionalizar los valores.

Continuando con las buenas prácticas, en el Capítulo 4 se analizarán las *encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales*.

A lector interesado en profundizar sobre *valores y buenas prácticas* le sugerimos la lectura de los anexos, hacia el final de la obra.

Las encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: las encuestas
- Encuestas a colaboradores
- Mediciones sobre la satisfacción laboral
- Estudios sobre valores y proyectos personales
- Cómo poner en práctica las diferentes encuestas a los colaboradores
- Medición de valores utilizando otras herramientas

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: las encuestas

En este capítulo se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

Las encuestas son una buena práctica que consiste en:	Las encuestas son una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
Conocer acerca de la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y el contexto en el cual se desenvuelven, y sobre valores y proyectos personales. Cuando se posee este tipo de información es posible un mejor diseño de los métodos de trabajo organizacionales (subsistemas de Recursos Humanos).	Si las organizaciones indagan sobre los tres aspectos mencionados, en especial sobre los proyectos personales, y toman acciones al respecto, por ejemplo, diseñando carreras específicas, será bueno para los colaboradores cuando estos necesiten armonizar su vida profesional con otros proyectos.

Las organizaciones realizan, en muchos casos, diversas mediciones de cultura y otros factores relacionados con el comportamiento organizacional. Entre las más difundidas se encuentran las encuestas de *satisfacción laboral*, conocidas también como *encuestas de clima organizacional* que, si bien brindan información sumamente útil, deben ser complementadas por otras herramientas adicionales, como las encuestas sobre valores y proyectos personales de quienes integran la organización.

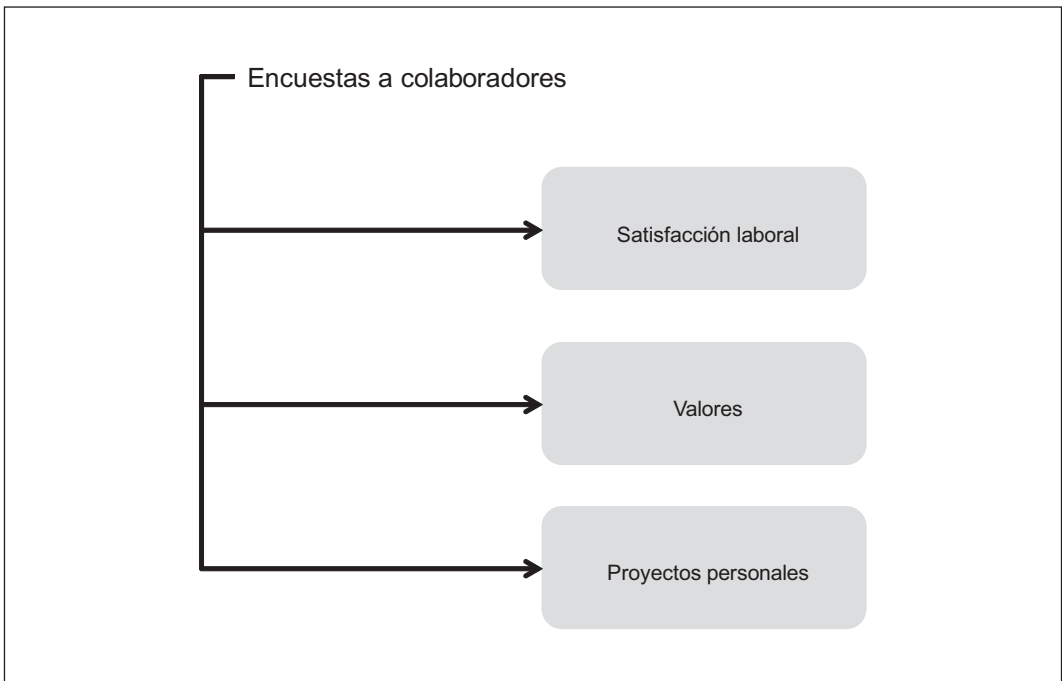
Para conocer sobre los objetivos personales y otros aspectos, también personales, como valores, proyectos, etc., las organizaciones pueden administrar a sus colaboradores encuestas específicamente diseñadas a tal efecto, las cuales pueden, a su vez, administrarse en dos formatos:

- Sin conocer el nombre del colaborador. En estos casos se puede obtener información global sobre cómo se sienten los empleados al respecto. Se recomienda esta modalidad en los casos en que la cultura organizacional implica trabajar muchas horas, viajes prolongados, etcétera. De este modo, se conocerá cómo viven los colaboradores estas circunstancias y en qué medida afectan sus vidas.

- Solicitando el nombre del colaborador. En estos casos se puede conocer con precisión si el colaborador desea encarar una carrera gerencial o, por el contrario, prefiere optar por otra. Se recomienda su aplicación en organizaciones donde la cultura permita que los colaboradores se expresen libremente al respecto.

Encuestas a colaboradores

Entre las encuestas a colaboradores de mayor aplicación se encuentran las de satisfacción laboral. Sin embargo, estas pueden ser complementadas por otras que aborden aspectos adicionales, como las relativas a los valores y proyectos personales de los colaboradores. Nos referiremos a todas ellas en este capítulo.



El principal tema que deseo compartir con el lector es el relacionado con las encuestas sobre valores y proyectos personales, poco frecuentes aún y directamente relacionadas con este trabajo.

No obstante, no comenzaré por allí dado que las más difundidas en el ámbito de las organizaciones son las *encuestas de satisfacción laboral*, conocidas también como *encuestas de clima*.

Por lo tanto, en este capítulo se van a describir las siguientes encuestas:

- Satisfacción laboral
- Valores
- Proyectos personales

Mediciones sobre satisfacción laboral

Las *encuestas de satisfacción laboral*, también denominadas *encuestas de clima organizacional*, bien administradas ofrecerán muchos beneficios. En cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y dar un resultado opuesto al deseado.

Antes de iniciar un proceso de encuesta de satisfacción laboral, la organización y sus directivos deberán tener en cuenta que para que la encuesta cumpla su cometido debe ser implementada en forma periódica. Así como las empresas hacen su auditoría anual, deberían adoptar un esquema de administración periódica para las encuestas de satisfacción laboral o clima. Eventualmente, pueden no llevarlas a cabo todos los años, pero sí con una periodicidad definida.

Si bien este tipo de mediciones no son exigidas por organismos de control, como ocurre con las auditorías, brindan a la organización información relevante sobre otros aspectos.

Por lo tanto, si no se está pensando en administrar estas encuestas con regularidad, es preferible no hacerlas e intentar un sondeo informal a través de los gerentes; por ejemplo, con relación a cómo percibe cada uno de ellos el grado de satisfacción de los empleados a su cargo. Siempre habrá que tener presente que esta información será imprecisa y, quizá, influenciada por las propias percepciones de los distintos consultados.

Como surge del gráfico siguiente, pueden existir opciones diferentes para conocer acerca del grado de satisfacción laboral de los colaboradores.

Mediciones de satisfacción laboral. Opciones

Mediciones a través de talleres realizados por un facilitador externo

- Debe realizarlas un consultor externo
- Diseño a medida de la organización
- Deben armarse los grupos muy cuidadosamente
- Diagnóstico más preciso
- Costo alto

Encuestas de satisfacción laboral

- Debe realizarlas un consultor externo
- Diseño a medida de la organización
- Diagnóstico amplio. Participan todos los colaboradores
- Costo intermedio

Encuestas de percepción de los jefes

- Debe realizarlas un consultor externo
- Diseño a medida de la organización
- Diagnóstico menos preciso
- Costo intermedio

Consulta informal a los principales jefes

- Puede realizarla el número uno de Recursos Humanos
- Diseño a medida de la organización
- Diagnóstico menos preciso y parcial
- Costo bajo

Necesidad de confidencialidad

En algunos casos se mencionará la necesidad de contar con un facilitador externo o consultor. Esta referencia no implica, en ningún caso, una valoración específica superior sobre el nivel de conocimientos de estos con relación a un eventual facilitador interno. Se manifiesta la sugerencia acerca de que sea “externo” solo por la índole de la información que los colaboradores deberán brindar y la conveniencia de que esta sea suministrada a una persona que no pertenezca a la organización y que además ofrezca a las personas confianza respecto de la confidencialidad de los datos que brinden.

A continuación se analizarán con mayor detalle las opciones planteadas:

1. *Mediciones a través de talleres realizados por un facilitador externo.* Es quizá el método más costoso, no solo por el valor que implica la contratación del consultor

para el diseño y del o de los facilitadores en la realización de los mencionados talleres. En nuestra experiencia, la mayor incidencia se verifica en el costo oculto de las horas de los funcionarios participantes en cada una de las actividades.

En ciertos casos, para disminuir costos, se aplica esta variante solo a colectivos o grupos específicos. No es recomendable hacerlo de este modo, dado que siempre es mejor aplicar estos métodos priorizando la transparencia e igualdad en el trato a todos los colaboradores.

Por la razón expuesta en el párrafo precedente, esta opción es de difícil aplicación en organizaciones con gran número de colaboradores.

2. *Encuestas de satisfacción laboral.* Las encuestas de satisfacción laboral pueden ser de diferente tipo. Para que sean más eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesadas por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas. Igualmente se recomienda que, de aplicarse, abarquen a todos los colaboradores de la organización.
3. *Encuestas de percepción de los jefes.* Como su nombre lo indica, recoge la percepción que tienen los jefes sobre el grado de satisfacción laboral de sus colaboradores. Al igual que se comentara en el punto anterior, para que sean más eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesadas por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas. Con un diseño adecuado puede obtenerse información útil para la toma de decisiones.
4. *Consulta informal a los principales jefes.* Usualmente se utiliza este método cuando se desea obtener información de manera rápida, consultando temas específicos a aquellos jefes que tengan grandes dotaciones a su cargo, o bien cuando no se dispone de presupuesto para encarar las opciones descritas con anterioridad.
Con un cuestionario adecuado, aplicado a jefes con muchas personas a su cargo y con una muestra representativa, se puede obtener información útil para la toma de decisiones.

La mención de las cuatro opciones se ha realizado de manera ordenada por su grado de eficacia. Es decir, la eficacia de cada una sigue un orden decreciente. La variante más efectiva es la medición a través de talleres realizados por un facilitador externo; sin embargo, por su costo rara vez se utiliza. La segunda en grado de

eficacia –aun con algunos problemas que veremos más adelante– es la encuesta de satisfacción laboral realizada del modo que se ha descrito. Las otras dos, al basarse en percepciones de los jefes, son menos fiables, aunque de todos modos dan información muy útil para el manejo de las organizaciones.

Sobre las opciones mencionadas deseo resaltar la última, que, si bien es la menos eficaz, tiene muy bajo costo. Muchas organizaciones se excusan diciendo “no medimos la satisfacción laboral porque no tenemos presupuesto”. Como puede deducirse, no hace falta “presupuesto” para llevar a cabo esta variante. Por lo tanto, siempre hay una posibilidad de conocer sobre la satisfacción laboral de las personas que integran la organización, desde alternativas que tienen un costo comparativamente elevado, a otras que requieren un presupuesto intermedio y otras cuyo costo es “casi cero”. Solo debe tomarse la decisión sobre si se desea conocer o no acerca de la satisfacción laboral de los colaboradores.

Encuestas de satisfacción laboral

Como se comentó, las encuestas de satisfacción laboral o clima organizacional son las más conocidas y difundidas. A continuación se detallan sus principales características.

- *Debe realizarlas un consultor externo.* Este aspecto es fundamental. De este modo se asegura la confidencialidad del método aplicado.
- *Diseño a medida de la organización.* En el contexto actual se confunde tecnología de información con calidad del producto. Desde ya, este tipo de encuestas se hace utilizando la tecnología; usualmente se diseñan formularios *en línea* a través del sitio web del consultor en cuestión. Sin embargo, la utilización de tecnología no implica emplear un producto estándar. Todo lo contrario, las preguntas de la encuesta deben diseñarse a medida de cada organización.
- *Diagnóstico amplio. Participan todos los colaboradores.* Si bien no es obligatorio que sean incluidos todos los trabajadores, es la mejor sugerencia y así se hace habitualmente.
- *Costo intermedio.* El costo se compone del valor propiamente dicho del diseño y el procesamiento de la encuesta junto con los minutos destinados por todos los colaboradores para completar la encuesta.

Beneficios de una encuesta de satisfacción laboral

- Ofrece a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.
- Beneficio adicional: el flujo de información mejora (por ejemplo, los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta y la forma de aplicación, y luego discutir los resultados).
- Puede ser una válvula de escape para las emociones de los empleados, que se sienten mejor luego de participar.

Información que la organización puede analizar/evaluar previo a encarar una encuesta de clima o de satisfacción laboral

- Índices de rotación.
- Evaluaciones de desempeño.
- Índices de merma en la fabricación de productos, rotura de las maquinarias (u otros similares que indiquen fallas de producción).
- Informes sobre la calidad de los productos.
- Índices de ausentismo/puntualidad.
- Conflictos y juicios laborales, etcétera.
- Informes de accidentes, juicios por accidentes laborales.
- Programas de capacitación y sus resultados.
- Sugerencias de los empleados y/o clientes, si la empresa tiene algún sistema para recogerlas (buzón de sugerencias o equivalente).
- Informes médicos sobre el personal.
- Entrevistas de salida (si aún no se realizan, pueden ponerse en práctica).
- Informes de asesores sobre temas diversos que permitan inferir cómo funciona la empresa y el grado de satisfacción de los empleados, desde los informes del auditor hasta los de todos los asesores que trabajen para la empresa.

Dadas las implicancias que tiene encarar un proceso de encuesta de satisfacción laboral, la dirección de la organización que se proponga hacerlo debería analizar previamente toda esta información.

Condiciones ideales para la realización de encuestas

- Activo apoyo de la alta dirección.
- Participación de los empleados en el diseño (no es frecuente).
- Determinar un objetivo claro.
- Diseño y aplicación adecuados.
- Capacidad de la dirección para emprender acciones consecuentes (y disposición a hacerlo).
- Comunicación a los empleados acerca de los resultados, junto con los planes de acción derivados.

Es usual que se ofrezcan productos prediseñados que *a priori* parecen muy interesantes, pero no es lo indicado optar por una alternativa de este tipo. En todos los casos, la encuesta para evaluar la satisfacción laboral debe ser diseñada a medida de la organización.

Pasos para implantar una encuesta de satisfacción laboral

- Identificación de la razón de la encuesta (puede ser un proyecto liderado desde el área de Recursos Humanos).
- Obtención del compromiso de la dirección.
- Desarrollo de la encuesta.
- Aplicación.
- Tabulación de los resultados.
- Análisis de los resultados.
- Retroalimentación a los participantes.
- **Instrumentación de un plan de acción.**

Hemos destacado este último paso porque es muy frecuente que no se realicen acciones concretas luego de finalizada la encuesta de clima laboral. Esto es tan negativo que, si no se está seguro de poder encarar un plan de acción, es aconsejable no realizar la encuesta.

Tipos de preguntas para las encuestas

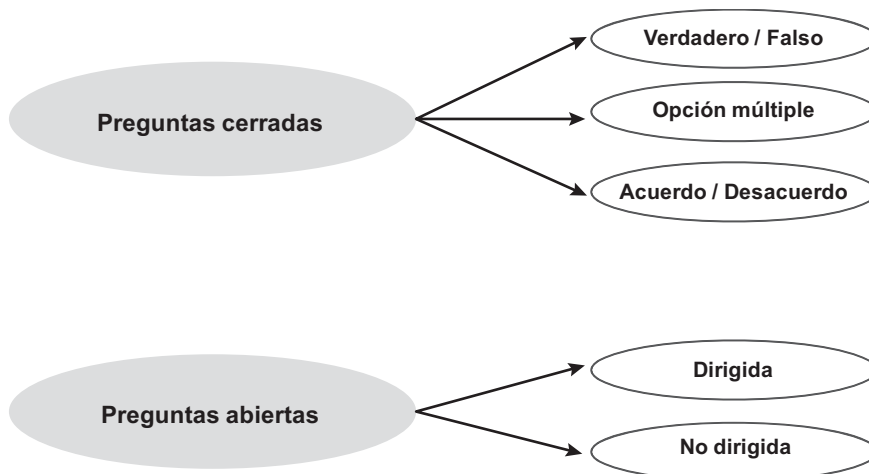
En la actualidad lo más frecuente es la administración de cuestionarios *en línea* (*online*) a través de la intranet de la organización o del sitio web del consultor interviniendo, siendo esta última opción la más recomendable, por los factores expuestos más arriba.

Uno de los aspectos más importantes es cómo se plantean las preguntas. Nuestra experiencia profesional nos sugiere que el cuestionario debe ser mayoritariamente conformado por preguntas cerradas, ya sean de tipo binario (Sí / No; Verdadero / Falso) o de opción múltiple, reservando un espacio reducido donde el empleado se pueda expresar exponiendo conceptos.

En ningún caso se deben plantear preguntas cuya respuesta sea inducida desde el cuestionario, ni preguntar sobre cuestiones acerca de las cuales los empleados no puedan responder. La encuesta debe ser clara, sencilla y pertinente.

A continuación presentamos tres gráficos donde se exponen los distintos tipos de preguntas y ejemplos.

Encuestas de satisfacción laboral. Tipos de preguntas



Encuestas de satisfacción laboral. Preguntas cerradas

¿Cuál es el grado de comunicación de su jefe?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es el grado de comunicación de la gerencia?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué opina del boletín de noticias mensual?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala

1. No satisfecho
2. Ligeramente satisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho
5. Sumamente satisfecho

Marcar con una "X" la opción elegida, según la escala.

Como ya se comentara, las encuestas para medir el grado de satisfacción laboral pueden ser de distinto tipo, así como pueden variar su diseño y la forma en que se plantean las preguntas a los participantes. Un buen diseño será clave para no inducir las respuestas. En la infancia teníamos un ejemplo para transmitir esta misma idea: *¿De qué color era el caballo blanco de San Martín?*, en alusión a uno de nuestros máximos próceres. Lamentablemente, muchas encuestas a colaboradores, o bien por mala intención o bien por falta de capacidad de quienes las diseñan, siguen preguntando por *el color del caballo blanco de San Martín...*

Las preguntas, en cualquier encuesta, pueden ser cerradas o abiertas. Como su nombre lo indica, las preguntas abiertas buscan que los empleados se expresen con sus propias palabras. Deben ser pocas, y las más adecuadas.

En el gráfico siguiente y solo a modo de ejemplo, se exponen dos preguntas abiertas.

La primera de ellas está dirigida a un tema específico. Cuando se pregunta una opinión, como en este caso, sobre la política de comunicaciones, se realiza una pregunta abierta sobre un tema en particular.

Por el contrario, cuando se pregunta sobre “aspectos que la empresa debería mejorar” se trata de una pregunta abierta no dirigida a un tema específico: los asuntos que los empleados pueden plantear a modo de respuesta pueden ser de índole muy variada.

Encuestas de satisfacción laboral. Preguntas abiertas

Dirigida

¿Qué opina usted sobre la política de comunicaciones de la gerencia?

.....

.....

.....

No dirigida

Mencione tres aspectos que la empresa debería mejorar.

1.
2.
3.

Los resultados. Su comunicación

Una vez que se han procesado los resultados –en la actualidad los sistemas en línea (*on line*) permiten la obtención de resultados al instante–, el primer paso será analizarlos. En una primera instancia por el especialista de Recursos Humanos e, inmediatamente después, por los niveles gerenciales de la organización. Estos serán los que tomarán decisiones sobre la base de los resultados de la encuesta.

Comunicación a los empleados. Si bien la experiencia indica que los resultados impactan más a los directivos que a los empleados, la comunicación a estos es muy importante y de suma utilidad.

Un error común en el que muchas veces incurren las organizaciones es prestar atención solo a los grandes problemas. Los pequeños también deben ser considerados. Será beneficioso tener en cuenta que:

- Cuando como resultado de una encuesta de satisfacción o clima laboral se tomen medidas correctivas es muy importante comunicar a los empleados todo el proceso, el análisis de los resultados, las conclusiones y qué acciones se llevaron a cabo en consecuencia (o se planea realizar).
- Cuando se hace una encuesta de satisfacción o clima laboral la dirección debe estar preparada para pasar a la acción después de conocer los resultados. Si se consulta la opinión de los empleados, estos esperarán que se la tenga en cuenta.

En resumen, sobre las encuestas de satisfacción laboral

Si la empresa no está preparada para llevar a cabo un plan de acción consecuente con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, será mejor, como ya se dijo, no realizarla. Sin embargo, si los directivos están dispuestos a “hacer algo” sobre la base de los resultados obtenidos, la encuesta será una muy buena herramienta para encarar medidas de mejora interna. Del mismo modo puede darse que los resultados propongan desde acciones no viables hasta otras que los directivos no consideren oportunas; pero los colaboradores que participaron en la encuesta esperan que *algo* cambie.

Por lo tanto, la retroalimentación podrá decir qué se cambiará y qué no, explicando por qué no se decide actuar con relación a ciertos puntos.

Otro problema que puede presentarse es que los colaboradores no crean en los efectos que la encuesta pueda tener, quizá porque ya alguna vez se hizo y nada cambió. Sea cual fuere la razón, si se piensa que las personas no confían, quizá se deba esperar un tiempo antes de realizar una nueva encuesta de satisfacción laboral o utilizar alguno de los otros métodos descritos al inicio del capítulo, unos más eficaces que otros.

Cuando se viene de un fracaso o situación no deseada como producto de la administración de una encuesta de satisfacción o clima laboral en el pasado, antes de administrar una nueva encuesta habrá que generar confianza entre el personal y asegurar que en esta ocasión la encuesta será tomada en cuenta, si no en su totalidad, al menos con relación a alguno/s de los puntos planteados por el personal. Lamentablemente, cuando se pierde la confianza de los colaboradores sobre este tipo de herramientas no es sencillo recuperarla.

Por último, como ya se expresara, en nuestra opinión la encuesta de satisfacción laboral debe ser administrada por un consultor externo y las opiniones volcadas en ella deben ser anónimas. Se deberá garantizar esto al personal.

Encuestas de satisfacción para niveles gerenciales o mandos medios

Las encuestas de satisfacción de los niveles de supervisión son tan importantes como las que se refieren a los empleados. Si los niveles gerenciales y otros mandos medios están insatisfechos, no será posible tener un alto grado de satisfacción laboral en los demás colaboradores. Por lo tanto, la encuesta a los mandos medios se puede encarar al mismo tiempo que la enfocada a los niveles de menor responsabilidad, o bien por separado, si la organización no obtiene un buen resultado en esta última.

Estudios sobre valores y proyectos personales

Como se dijo al inicio del capítulo, las encuestas para indagar sobre los valores y proyectos personales de los colaboradores no son aún de utilización frecuente, si bien ya forman parte de las denominadas *buenas prácticas* organizacionales.

Una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados –y, por ende, a sus familias–, y al mismo tiempo debe proveer incentivos para desarrollar la propia estima y actualización de los colaboradores. Este tipo de ecuación se inscribe dentro del principio *ganar-ganar* que incluye, de manera indirecta, un cierto rol social. Al mismo tiempo, se beneficia a la persona, indirectamente a la sociedad, y la organización cumple con sus propios objetivos organizacionales.

Las necesidades de las personas según Maslow, y las necesidades o motivaciones según McClelland, pueden parecer –en una primera instancia– como de difícil compatibilización con los objetivos organizacionales; sin embargo, la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y de la organización es posible, y cuando se logra es ampliamente beneficioso para ambas partes. Se trata de la ya mencionada relación *ganar-ganar* entre el empleado y el empleador.

Las organizaciones tienen una serie de necesidades respecto de sus colaboradores: que cumplan ciertas políticas, que alcancen los objetivos fijados, etcétera. Las personas poseen una serie de necesidades, desde las más básicas hasta otras de orden superior. Una relación *ganar-ganar* se dará cuando al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de la organización y las de las personas.

Analizando el tema desde la perspectiva de la organización, se observa que esta tiene ciertos objetivos o estrategia a alcanzar. Dentro de este concepto se incluyen la *visión* y la *misión* de la organización, junto con una serie de *planes estratégicos* que

se propone llevar a cabo. Además, su gestión está basada en una serie de *valores*. Para cumplir con los cuatro aspectos mencionados (misión, visión, valores y estrategia), la organización necesita contar con una serie de personas involucradas y comprometidas con ellos, ya sean directivos o empleados de cualquier nivel jerárquico. En caso contrario, no se cumplirán (al menos no en su totalidad).

Al mismo tiempo las personas, cualquiera sea su nivel jerárquico, tienen una serie de necesidades y motivaciones que podríamos resumir en dos grandes grupos: básicas y de índole superior.

Organización	Personas (empleados y directivos)
Cumplir o alcanzar la misión y la visión junto con sus planes estratégicos.	Necesidades básicas.
Valores organizacionales.	Necesidades superiores según Maslow: <i>pertenencia, estima, desarrollo</i> .
Personas involucradas con los ítems anteriores (misión, visión, valores y estrategia).	Necesidades superiores según McClelland: <i>afiliación o pertenencia, logro, poder</i> .

La situación ideal se verifica cuando las necesidades de ambos, organización y colaboradores, presentan un grado elevado de correspondencia. En caso contrario, si existe una enorme distancia entre sus respectivas necesidades, tanto la organización como quienes la integran deberán enfrentar un serio problema.

Para que este conjunto de necesidades se articulen armoniosamente y se logre una conjunción de intereses positiva, debe darse una serie de correlaciones o correspondencias entre ciertos factores. Se ha desarrollado este tema en el Capítulo 3, *Los valores organizacionales y personales*. Mencionaremos a continuación los factores más importantes:

Organización	Personas (empleados y directivos)	Relación adecuada
Valores organizacionales.	Valores personales.	Valores compartidos.
Capacidades: conocimientos y competencias requeridos por el puesto.	Capacidades: conocimientos y competencias de la persona.	Concepto adecuación persona-puesto.
Proyectos organizacionales.	Proyectos personales.	No deben existir aspectos contrapuestos.

Si la relación entre organización y personas es como la señalada en la columna de la derecha (*Relación adecuada*), será posible lograr un funcionamiento organizacional altamente provechoso para ambas partes, en una relación *ganar-ganar*.

Las organizaciones deberían poner en práctica procedimientos para detectar la correspondencia o no de los tres puntos señalados: valores, adecuación persona-puesto, y proyectos personales y organizacionales. No para realizar acciones que perjudiquen a aquellas personas cuyas características no coincidan con las necesidades de la organización sino, muy por el contrario, para administrar posibles soluciones al respecto.

Si se analiza este punto desde la perspectiva de las personas, ya sean directivos o empleados, será muy bueno para ellos evaluar si sus proyectos y valores personales se corresponden con los de la organización a la cual pertenecen, ya que de no ser así deberán saber que aquella no es la mejor organización para establecerse y hacer carrera.

Cuando se verifica una armoniosa relación entre las necesidades y objetivos de las personas y los de la organización, siempre es bueno para ambas partes. Un responsable o directivo de Recursos Humanos deberá proponer métodos para conocer si esta correlación de conceptos existe.

En la práctica profesional más frecuente, las organizaciones establecen métodos para medir una de las tres correlaciones planteadas: la adecuación persona-puesto. Esto es muy útil, y constituye un avance importante cuando se realiza con el propósito de achicar las brechas existentes entre las personas y sus puestos a través de la formación, tanto en conocimientos como en el desarrollo de competencias. Nos hemos referido a este aspecto en el Capítulo 2.

La misma sugerencia se podría hacer a las personas a título individual: analizar la relación entre sus necesidades y las organizacionales. Aquí la recomendación sería: 1) evaluar la concordancia entre valores y proyectos personales. Si esta evaluación es positiva, pasar al punto siguiente. Si no lo es, se debería evaluar un cambio de organización; 2) evaluar las propias capacidades (conocimientos y competencias). Si bien las competencias pueden ser difíciles de adquirir o desarrollar, será más sencillo lograrlo al conocer las brechas existentes entre la situación real y lo que la posición requiere. El colaborador puede pedir ayuda a la organización; si no lo hace, el jefe puede ofrecerle ayuda.

Quizá pueda parecer muy terminante el comentario correspondiente al primer punto del párrafo anterior, pero se basa en que la modificación de valores y proyectos personales son temas de incumbencia personal sobre los cuales es muy difícil que una organización pueda actuar. Asimismo, desde la perspectiva del individuo, es poco probable que una persona pueda producir un cambio de valores o de estrategia organizacional.

En los diseños más frecuentes de las encuestas de satisfacción laboral –también denominadas encuestas de clima– no se indaga sobre valores y proyectos personales. Nuestra sugerencia es adicionar este tipo de preguntas a los estudios que usualmente se llevan a cabo.

Si la organización no realiza en forma habitual las encuestas de satisfacción laboral y desea hacerlo, puede unir ambos propósitos.

Otra variante, en especial para los proyectos personales, es capacitar a los jefes para realizar esta indagación entre las personas que les reportan.

En síntesis, consideramos de vital importancia la administración de encuestas a los empleados para el análisis y evaluación de la correlación/correspondencia de los valores y proyectos personales con respecto a los de la organización.

De manera similar a lo expuesto en relación con las encuestas de satisfacción laboral, las encuestas para conocer acerca de los valores y proyectos personales de los colaboradores se pueden realizar de diversos modos. Veamos el gráfico siguiente.

Encuestas sobre valores y proyectos personales. Opciones

Mediciones a través de talleres
realizados por un facilitador externo

Encuestas sobre:

- Valores (de los colaboradores)
- Proyectos personales

Encuestas acerca de la percepción
de los jefes sobre:

- Valores (de los colaboradores)
- Proyectos personales

Consulta informal
a los principales jefes sobre:

- Valores (de los colaboradores)
- Proyectos personales

Las encuestas sobre valores
(de los colaboradores)
y proyectos personales pueden realizarse
juntas o por separado.
Del mismo modo, pueden administrarse
conjuntamente con las encuestas
de satisfacción laboral.

Según surge del gráfico precedente y las opciones planteadas, mis comentarios al respecto son similares a los ya formulados con relación a las encuestas de satisfacción laboral, incluso acerca de la necesidad de confidencialidad de la información:

1. *Mediciones a través de talleres realizados por un facilitador externo.* Es quizá el método más costoso, no solo por el valor que implica la contratación del consultor para el diseño y del o de los facilitadores en la realización de los mencionados talleres. En nuestra experiencia, es más significativo el costo oculto de las horas de los funcionarios participantes dedicadas a cada una de las actividades.
2. *Encuestas sobre valores (de los colaboradores) y proyectos personales.* Pueden unirse ambos temas en una sola encuesta, o hacerse por separado. Para que sean más eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesadas por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas. Igualmente se recomienda que, de aplicarse, abarquen a todos los colaboradores de la organización.

3. *Encuestas de percepción de los jefes.* Como su nombre lo indica, recogen la percepción que tienen los jefes sobre los valores de sus colaboradores y sus proyectos personales. Al igual que se comentara en el punto anterior, para que sean más eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesadas por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas.

Con un diseño adecuado puede obtenerse información útil para la toma de decisiones. Se recomienda la utilización de las *Fichas de evaluación* para medir valores (ver Anexo V).

4. *Consulta informal a los principales jefes.* Usualmente se utiliza este método cuando se desea obtener información de manera rápida, consultando sobre temas específicos a aquellos jefes que tengan grandes dotaciones a su cargo, o bien cuando no se dispone de presupuesto para encarar las opciones descritas con anterioridad.

Con un cuestionario adecuado, aplicado a jefes con muchas personas a su cargo y con una muestra representativa, se puede obtener información útil para la toma de decisiones.

Como surge del gráfico precedente, una encuesta puede diseñarse de modo tal de incluir varios temas en ella, o bien pueden administrarse varias encuestas por separado.

Las preguntas sobre proyectos personales pueden realizarse en forma conjunta con las mediciones para la adecuación persona-puesto, donde se midan conocimientos y competencias¹. También será posible medir los valores a través de otras herramientas, incluso diseñar un *modelo de valores*, como se explicara en el Capítulo 3.

El diseño de una encuesta para medir tanto valores como proyectos personales será siempre a medida de cada organización; las opciones son variadas y diferentes. A continuación se verán ejemplos del tipo de preguntas para formular en cada caso.

Encuestas sobre valores

Al analizar la correspondencia entre los valores de las personas y los de la organización, se sugiere incluir preguntas como las siguientes en una encuesta de satisfacción laboral (o clima) o diseñar una encuesta específica.

Para responder adecuadamente, los colaboradores deben sentirse absolutamente seguros de que su identidad quedará en reserva y no será posible determinar cuáles fueron sus respuestas. En caso contrario, las personas probablemente no responderán con absoluta sinceridad, ya sea de manera consciente o inconsciente.

Como se muestra en el gráfico de la página siguiente, la organización presenta sus valores y pregunta sobre el grado de adhesión de cada persona a cada uno de ellos. Si bien es un tema “delicado”, ya que tiene que ver con temas muy íntimos de cada persona, al mismo tiempo cada individuo tiene muy en claro qué piensa y siente al respecto.

Si la persona responde entre 1 y 2, será difícil integrarla a la organización. Y aquí es importante hacer una diferenciación entre una evaluación de competencias mediante la observación de comportamientos y este tipo de encuestas.

En una encuesta como la propuesta aquí, una persona podrá seleccionar la respuesta número 5, “deseo ser un referente”, y no serlo; pero si tiene genuinamente el deseo podrá, por sí solo o con ayuda, lograrlo.

Por lo tanto, los valores pueden ser al mismo tiempo competencias cardinales (para toda la organización) y su medición hacerse a través de la observación de comportamientos. El análisis sugerido en este punto es diferente: se trata de un estudio de adherencia o no a valores. No obstante, debe tenerse en cuenta que el grado de adhesión del involucrado será el que condicionará su desarrollo.

1. Para profundizar sobre esta temática, se sugiere al lector la obra de la autora *Construyendo talento*; especialmente los capítulos 2 y 3.

Preguntas sobre valores

Uno de los valores de nuestra organización es
“Integridad” (incluir definición).
 Indique su grado de adhesión.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uno de los valores de nuestra organización es
“Ética” (incluir definición).
 Indique su grado de adhesión.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uno de los valores de nuestra organización es
“Servicio al cliente” (incluir definición).
 Indique su grado de adhesión.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala

1. En desacuerdo
2. Ligeramente de acuerdo
3. De acuerdo
4. Comparto plenamente
5. Deseo ser un referente

Marcar con una “X” la opción
 elegida, según la escala.

Preguntas sobre proyectos personales

Así como decíamos que sobre los valores las personas tienen más en claro qué sienten y piensan, respecto de los proyectos personales, si bien pueden tener muy en claro su percepción sobre el tema, un análisis más profundo o detallado puede no ser tan transparente. Habrá que analizar las respuestas considerando esta realidad.

En el cuadro siguiente se muestra un ejemplo de pregunta cerrada con respuesta de opción múltiple. Una persona puede responderla fácilmente sobre la base de su percepción respecto de si la dedicación horaria le impide (o no) hacer otras cosas, es decir, si concilia o no vida profesional y personal. La escala según el gráfico frente a esa pregunta es:

1. Siempre (me impide hacer otras cosas)
2. La mitad de las veces
3. Muy pocas veces

4. Armonizo bien ambos aspectos

5. Estoy en absoluta armonía

Las opciones propuestas van desde la 1 y la 2, que indican que la persona en cuestión estaría viviendo un conflicto de intereses entre su vida profesional y personal, hasta un caso “idílico” en el que la persona estará en absoluta armonía: la respuesta número 5.

Preguntas sobre proyectos personales

¿La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar alguna otra cosa que desearía hacer (en relación con su familia, su religión, sus hobbies, etc.)?

1 2 3 4 5

Escala

1. En desacuerdo
2. Ligeramente de acuerdo
3. De acuerdo
4. Comparto plenamente
5. Deseo ser un referente

Marcar con una “X” la opción elegida, según la escala.

Continúa en gráfico siguiente

La pregunta de opción múltiple se complementa con dos preguntas abiertas y dirigidas. Ambas permiten ver la coherencia de la respuesta a la pregunta del gráfico anterior, ya que la persona deberá fundamentarla. De la lógica que se observe entre ambas podrá extraerse una conclusión (ver gráfico en la página siguiente).

Para el análisis de los proyectos personales y su correlación con los proyectos organizacionales se sugiere un número reducido de preguntas, ya que el análisis de las respuestas requiere más tiempo y profundidad.

No se presentan preguntas sobre capacidades (conocimientos y competencias) porque su análisis y la determinación de brechas deberán ser una resultante de otras buenas prácticas de Recursos Humanos, como la evaluación del desempeño y las mediciones específicas que se realizan al respecto.

Preguntas sobre proyectos personales (continuación)

Si respondió
1 o 2

¿Qué sugiere usted para que su dedicación horaria no lo perjudique en relación con sus otros proyectos personales?

.....

.....

.....

Si respondió
1 o 2

¿Desea compartir cuáles son los proyectos personales que no puede realizar por la dedicación horaria que su puesto le demanda?

.....

.....

.....

Si respondió a la pregunta *¿La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar alguna otra cosa que desearía hacer?*

1. Siempre
2. La mitad de las veces

Administración de cuestionarios sobre valores y proyectos personales

Los cuestionarios que investigan sobre valores y proyectos personales podrían considerarse como una versión más sofisticada de la denominada *encuesta de satisfacción laboral o clima*, aunque, en mi opinión, dichos cuestionarios no deberían ser denominados de este modo o sus preguntas incluidas como aspectos adicionales a la mencionada encuesta. Por lo tanto, si una organización desea incursionar en estos temas, deberá darle un nombre diferente, quizá el mismo que le otorgamos en esta obra: “Encuesta sobre valores y proyectos personales”.

Con este tipo de cuestionarios se pueden hacer dos implantaciones diferentes:

- Personalizada
- Anónima (sin indicación del nombre del colaborador)

En el primer caso, la persona que completa este tipo de cuestionarios deberá sentirse cómoda y confiada respecto de que no se tomarán medidas negativas de ningún tipo en relación con sus comentarios. Esta modalidad requiere una determinada cultura organizacional y no se recomienda en todos los casos. Debe tenerse muy en claro que las respuestas serán analizadas con el propósito de solucionar los problemas existentes, no para tomar “medidas disciplinarias”.

En los casos en que las respuestas son anónimas, la información que se obtiene es de tipo general y permite conocer en términos globales cómo piensan y sienten los empleados de la organización. Pueden ser útiles para tomar decisiones sobre horarios flexibles o analizar medidas para evitar excesos en los horarios. Por ejemplo, en organizaciones donde los empleados trabajan más horas que las usuales; con frecuencia esa situación se presenta en personal de tipo profesional o de nivel superior, que no integran convenios colectivos de trabajo, o personas que están por fuera de los diferentes regímenes legales que regulan la relación entre la organización y los trabajadores.

Cómo poner en práctica las diferentes encuestas a los colaboradores

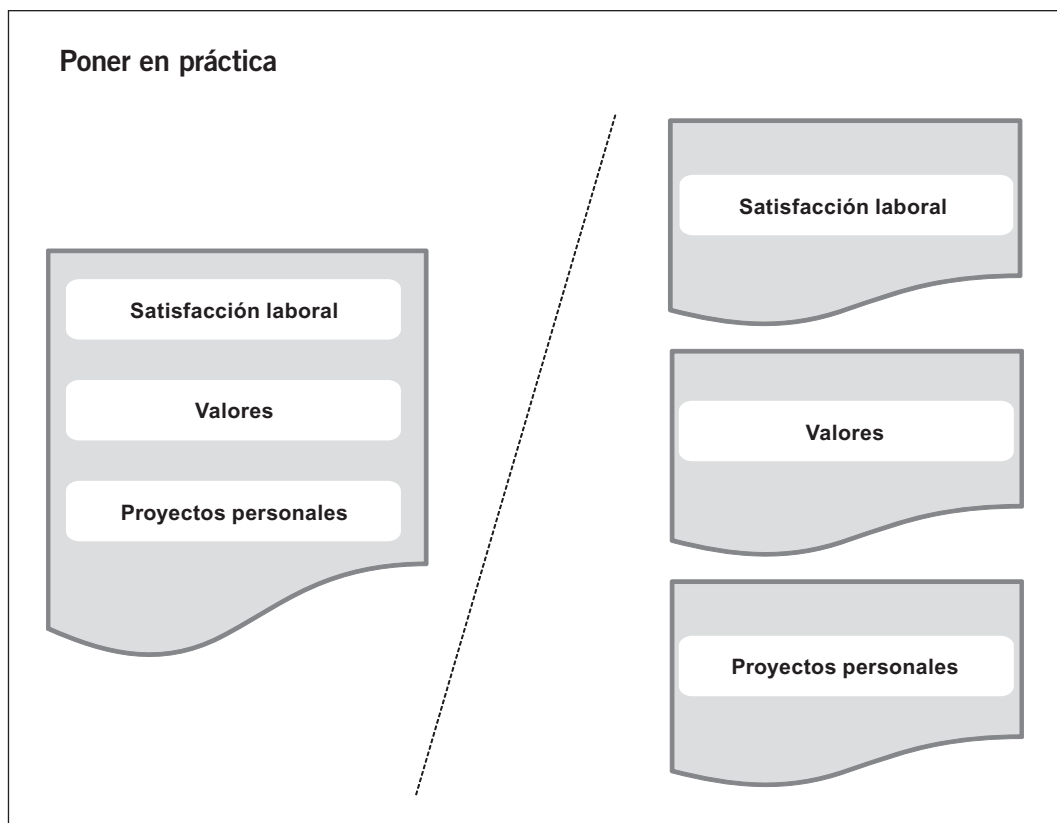
Hemos expuesto hasta aquí diferentes tipos de encuestas dirigidas a los colaboradores. La pregunta que quizá pueda formularse el lector es: *¿cómo llevarlas a la práctica?*

Como en muchos otros temas, para esta pregunta no existe una única respuesta. Analicemos el gráfico de la página siguiente.

Una opción sería incluir todas las preguntas en una única encuesta o bien realizar las encuestas por separado. En el primero de los casos (una única encuesta), se sugiere dividir los cuestionarios en capítulos o partes, para separar las preguntas por temas, tal como se desprende del siguiente gráfico.

En el gráfico se muestran por separado las tres temáticas: *Satisfacción laboral*, *Valores* y *Proyectos personales*. Sin embargo, cuando se administran por separado y como se mencionara en páginas anteriores, lo más frecuente es dividir los temas en dos grupos: *Satisfacción laboral* por un lado y *Valores y proyectos personales* por otro.

Como ya se ha expresado, debe tenerse en cuenta que la eficacia de todos estos instrumentos depende de su diseño, que siempre debe ser a medida de la organización.



Para llevar a cabo las encuestas de satisfacción laboral es usual que las organizaciones contraten a un consultor y apliquen las preguntas que este les indique –por lo general, ya incluidas en un software prediseñado–. Lo mismo puede darse en relación con los sondeos sobre proyectos personales.

En mi opinión, no es lo más adecuado porque deben incluirse preguntas específicas según la realidad de cada organización y su propia estrategia.

En lo que respecta a las encuestas sobre valores, sería imposible utilizar procedimiento prediseñado alguno, ya que los valores cambian de una organización a otra.

Nuestra recomendación, además de que se diseñe a medida en todos los casos y sin excepción alguna, será diferenciar las encuestas y aplicarlas por separado.

Por ejemplo, *Satisfacción laboral* un año y, al siguiente, *Proyectos personales* y *valores*. Esta separación, en este ejemplo en dos encuestas, tiene varias ventajas.

Algunas de las ventajas de aplicar las encuestas por separado:

- Simplifica la puesta en práctica al administrarse cuestionarios más breves. Tanto para las personas que los deben completar, como en lo que respecta a su procesamiento y la posterior interpretación de los resultados.
- Se diferencian los temas; por ejemplo: por un lado los de tipo organizacional y por otro los relacionados (o más directamente relacionados) con los colaboradores. Esto permite una mejor difusión del alcance de la encuesta y sus objetivos en cada caso.
- La organización toma una acción escalonada sobre los problemas detectados o las situaciones a mejorar.
- Las personas comprenden mejor los resultados obtenidos al concentrarse las temáticas.
- Los colaboradores “sienten” que la mejora sobre los temas que les concierne es “permanente”. Se hace “algo” una vez al año (o con la periodicidad que se fije en cada caso).

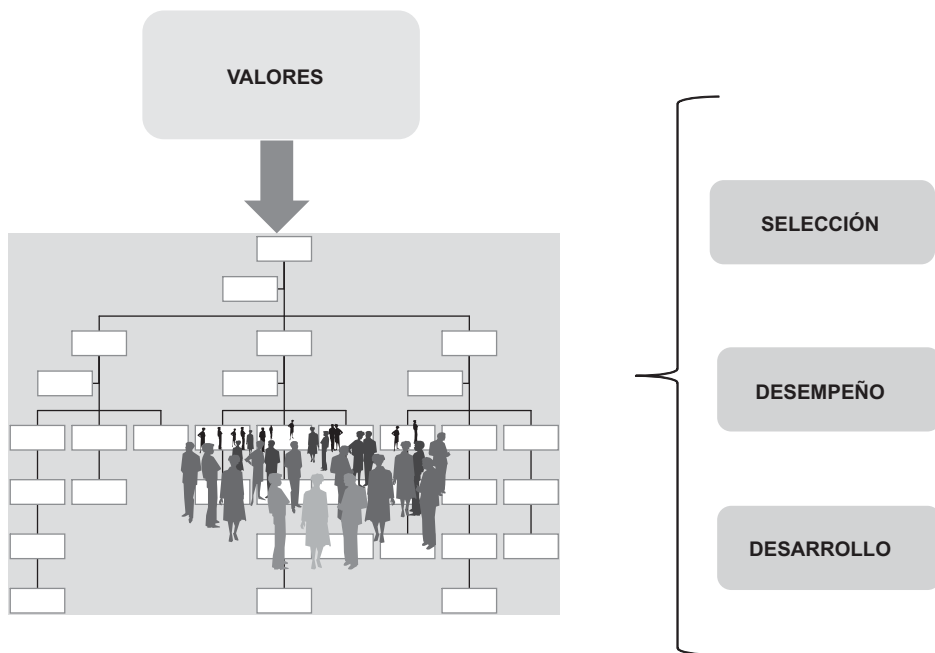
Desde ya, cualquiera de estas afirmaciones podría transformarse en su opuesto si quien se expresa es un defensor de administrar una encuesta única; todo es posible. Sin embargo, la experiencia indica que es mejor, tanto para las organizaciones como para los colaboradores que las integran, una administración separada de las encuestas.

Por último, en un caso o en otro, lo verdaderamente importante será tener en cuenta todos los aspectos sobre lo que es relevante indagar, así como considerar la mejor manera de hacerlo implementando las *buenas prácticas* organizacionales.

Medición de valores utilizando otras herramientas

En la última parte del Capítulo 3, donde se expuso sobre la necesidad de *operacionalizar los valores*, se dijo: *Una vez que se cuenta con los indicadores (de valores) será posible evaluar si un nuevo colaborador posee o no los valores que la organización haya definido. Y en relación con las personas que ya integran la organización, se podrá medir su desempeño y realizar acciones de desarrollo en relación con los valores organizacionales.* La idea se expresa en el gráfico siguiente.

Operacionalizar los valores de la organización



Muchas organizaciones incluyen los valores dentro del modelo de competencias. En ese caso, la medición de valores se realizará junto con la medición de competencias, a través de los diferentes instrumentos que este método de trabajo ofrece.

Cuando no se haya optado por esta variante, las buenas prácticas sugieren la creación de un *modelo de valores*. En este caso, los valores se deberán medir de manera específica a través de herramientas diseñadas para ese propósito.

Por qué medir los valores²

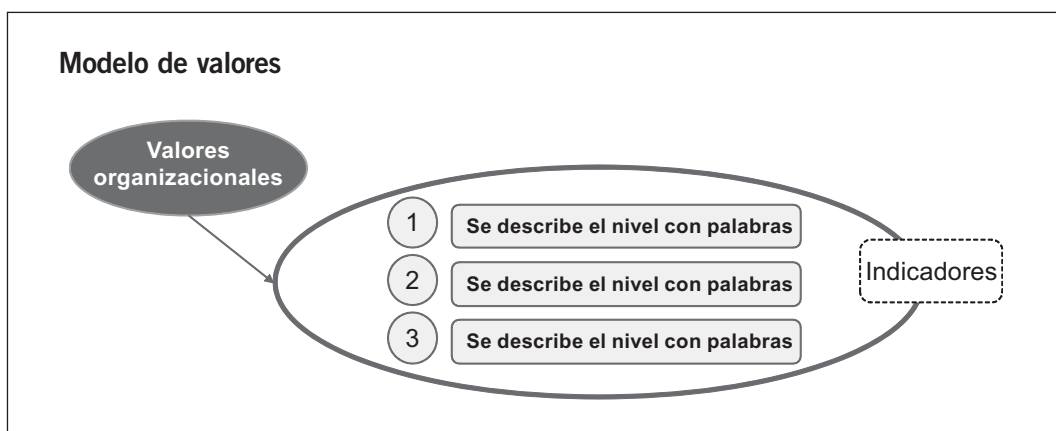
Los valores serán *excluyentes* en todos los casos, es decir que, si una persona no los posee, esta circunstancia hará que quede fuera de cualquier proceso interno.

2. Párrafos extraídos de la obra *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009. Capítulo 2.

En este punto el lector se podrá preguntar: *si una persona pertenece a una organización, ¿no tiene ya sus valores?* Esto puede ser así, o no. Veamos por qué razones o causas podría no darse esa situación:

- Los valores no son medidos al momento de la selección.
- La empresa ha modificado, rediseñado o redefinido sus valores.
- La organización no los había definido.

Cuando una organización define un modelo de valores por separado del modelo de competencias se deberían diseñar los indicadores respectivos, como se muestra en el gráfico siguiente.



En el esquema propuesto los niveles indican:

Nivel	Significado del rango
1	Mínimo o umbral de entrada
2	Muy bueno
3	Máximo o superior

Las escalas son arbitrarias, así como su denominación. Se podría utilizar la escala A, B, C. En mi opinión, lo verdaderamente importante es que la escala sea

ampliamente difundida y conocida y que se definan indicadores para cada nivel, es decir, no dejar librado a una *opinión* el establecer cuándo una persona posee un determinado nivel u otro.

Para la medición de valores se dispone de diferentes herramientas. En un proceso de selección es posible utilizar:

- *Assessment Center Method* (ACM), herramienta situacional que permite observar comportamientos, en la cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se requiere a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. Diseñado a medida de la organización, este método permite medir tanto competencias como valores organizacionales. En el caso que se haya diseñado un modelo de valores, se deberá contar con un diseño específico con relación a él.
- *Diccionario de preguntas* que, junto con la *entrevista estructurada*, conforma lo que en nuestra metodología se denomina *herramientas de selección*. En este caso se diseñan con el propósito específico de medir los valores organizacionales, de allí la importancia de que sean elaborados a medida.

Las organizaciones que definan modelos de valores deberán considerarlos para la *adecuación persona-puesto* y en el análisis de postulaciones para *planes de sucesión y diagramas de reemplazo*, así como para formar parte de los diferentes programas focalizados en el desarrollo de personas, como *planes de carrera*, *plan de jóvenes profesionales*, *personas clave*, y los otros programas complementarios, *mentoring* y *carrera gerencial y especialista*³.

Las herramientas⁴ para medir valores en el caso de personas que ya integran la organización son:

- *Assessment Center Method* (ACM), herramienta situacional que permite medir valores cuando es diseñada a medida de la organización (ver punto anterior).

3. Alles, Martha. *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009. En esta obra y a través de 15 capítulos se presentan los distintos programas para desarrollar el talento dentro de la propia organización.

4. Ver anexos I y V.

- *Fichas de evaluación*, documento interno específico para medir valores organizacionales. Deben ser diseñadas a medida, para de este modo medir los valores organizacionales, de acuerdo con la definición que cada organización les haya dado.

En resumen

Los valores se pueden medir a través de la observación de comportamientos. Para ello deben haberse diseñado previamente los diccionarios de comportamientos o indicadores relacionados, que serán la unidad de medida para medir valores.

Al lector interesado en profundizar sobre cualquiera de los temas de este capítulo se le sugiere la lectura de los anexos, en especial los I, III y V.

Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: competencias
- Los modelos de competencias y su relación con los valores organizacionales
- Valores transformados en competencias
- *Responsabilidad personal* definida como competencia
- La competencia *Responsabilidad personal* en detalle
- *Liderar con el ejemplo* definida como competencia
- La competencia *Liderar con el ejemplo* en detalle
- Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para los que deciden sobre el modelo de competencias
- Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para todos los que conducen personas

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: competencias

En este capítulo se verá una de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de la vida profesional y personal.

Competencias es una buena práctica que consiste en:	Competencias es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
Un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como fin alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. Su denominación más frecuente es <i>modelo de competencias</i> .	Implantar un <i>modelo de competencias</i> permite que las personas realicen aquellas actividades acordes con sus propias capacidades. Cuando las personas ocupan el puesto adecuado es beneficioso para la consecución de sus objetivos tanto laborales como personales. Cuando estos modelos están bien diseñados e incluyen las competencias adecuadas, ayudan a una mejor conciliación de los distintos intereses personales.

Los modelos de competencias y su relación con los valores organizacionales

No es propósito de esta obra desarrollar la temática de Gestión por competencias ni explicar acerca de los modelos de competencias y otras buenas prácticas organizacionales. Sin embargo, conocer su existencia y cómo se relaciona con la conciliación de la vida profesional y personal será relevante.

Las organizaciones definen modelos de competencias para una mejor gestión y con el propósito de alcanzar sus planes estratégicos. Dentro de estos es factible encontrar diferentes conceptos; en este capítulo se hará una especial referencia a cómo, desde las buenas prácticas, es posible que la organización se ocupe de que todos sus integrantes se orienten a una mejor conciliación entre vida profesional y personal.

La mejora en los métodos de trabajo, por ejemplo, al definir competencias específicas relacionadas con estos aspectos –de manera indirecta–, beneficia la vida personal, así como el cuidado del clima laboral.

Otro aspecto relevante a tener en cuenta es que una competencia puede incluir otros conceptos en su definición. En un modelo de competencias diseñado especialmente para una organización, si bien no se repiten conceptos, en algunos casos, una competencia puede incluir ciertos aspectos de otra.

Para la preparación de este libro solo mencionaré dos competencias, que me parecen particularmente relevantes y relacionadas con este trabajo y que se verán más adelante: *Responsabilidad personal* y *Liderar con el ejemplo*.

Para quienes no están familiarizados con el tema es importante destacar que las competencias representan características que se desea que los integrantes de una organización posean, e implican un determinado patrón de conducta a alcanzar.

Los *diccionarios de comportamientos* que se diseñan en las organizaciones representan verdaderos patrones de conducta a alcanzar, por lo tanto no son “ideales” o algo que se define como una quimera. Por el contrario, representan un “ideal posible”. Si bien puede ser que las personas no evidencien aún esos comportamientos, se espera que lleguen a hacerlo. Dichos comportamientos podrán ser desafiantes y, al mismo tiempo, alcanzables. En la última parte, Anexos, el lector encontrará mayor información sobre el particular.

En el Capítulo 3 se explicó que a los fines de una mejor gestión y, de ese modo, alcanzar la visión, para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, las organizaciones implementan –dentro de las *buenas prácticas*– un modelo de competencias.

En el gráfico de la página siguiente puede observarse que la organización utiliza un modelo de competencias para su gestión. De acuerdo con lo expuesto en el Capítulo 3, el modelo de competencias incluiría todos los aspectos mencionados (misión, visión, valores y estrategia); por lo tanto, si el modelo se construye de esta forma, incluirá –también– los valores organizacionales (tema tratado en el Capítulo 3).

En resumen, según surge del siguiente gráfico e incluyendo el modelo de competencias, la organización contaría con:

- Aspectos fundacionales o constitutivos. Misión, visión, valores y estrategia.
- Modelo de competencias.
- Estructura.
- Personas.

Cuando el modelo de competencias se define basado en la estrategia, le agrega valor a esta. El modelo de competencias organizacional se plasma en dos

Gestión por competencias agrega valor a la estrategia organizacional

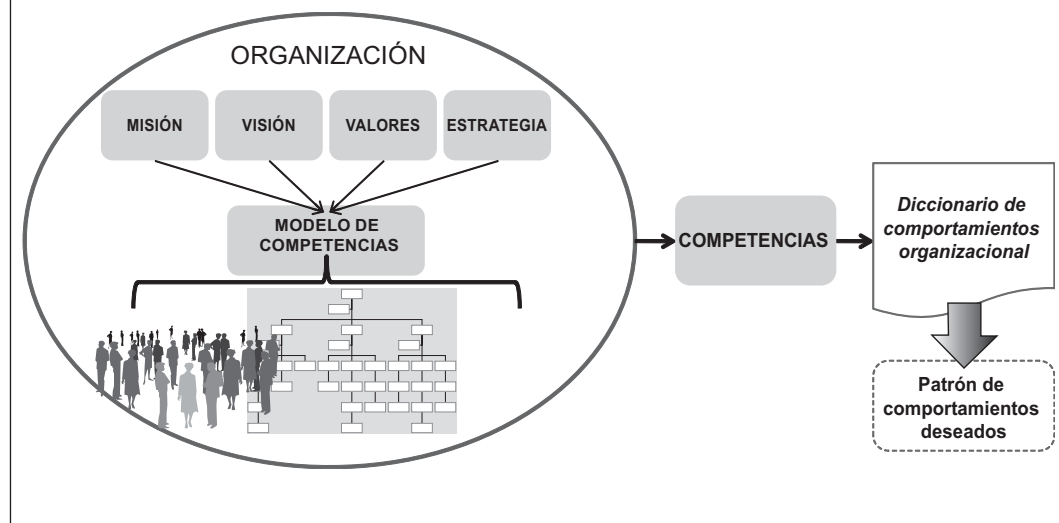


documentos (ver Anexo III): *diccionario de competencias* y *diccionario de comportamientos*.

Este último, *diccionario de comportamientos*, es un documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional; por lo tanto, brinda a los directivos y los colaboradores un patrón de comportamientos deseados o a alcanzar por toda la organización con el propósito de alcanzar la visión y desarrollar la estrategia.

Como se explicara, los valores organizacionales pueden transformarse en competencias o tratarse por separado. En este capítulo, me referiré a la primera de las dos opciones planteadas.

Modelo de competencias. *Diccionario de comportamientos*



Valores transformados en competencias

Entre las competencias se pueden destacar aquellas que representan valores personales. Se mencionarán a continuación solo algunas cuyas definiciones son, además, ejemplos preparados para la confección del libro *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*¹. Por lo tanto, no implican definiciones que deban considerarse como absolutas ni opinión personal alguna al respecto.

1. Los conceptos de las competencias mencionadas en esta sección fueron tomados de la obra *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*. Allí el lector encontrará, además, la apertura en grados o niveles de cada una de ellas.

Nombre de la competencia	Definición
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal, en una negociación y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia organizacionales. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.
Prudencia	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y los proveedores y para sí mismo.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Los ejemplos mencionados en el cuadro precedente usualmente son definidos como *competencias cardinales*, es decir, aplicables a todos los integrantes de una organización, tanto los altos ejecutivos como todos los demás niveles. Asimismo, es importante señalar que no se incorporan todos estos conceptos a la vez: las organizaciones eligen una o dos competencias de este tipo.

Como se explica en el *Anexo III, La trilogía: Los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica*, en todos los casos las competencias se abren en grados o niveles y luego se preparan ejemplos de comportamientos relacionados con cada uno de ellos.

Todos los conceptos precedentes son de suma relevancia frente a temas como los de esta obra: conciliar vida profesional y personal.

No obstante, deseo compartir con el lector otros dos conceptos, igualmente importantes y, además, directamente relacionados con la vida profesional y personal.

Responsabilidad personal **definida como competencia**

Armonizar distintos intereses

En el Capítulo 1, *Los distintos intereses personales*, se ha tratado un tema directamente relacionado con la responsabilidad personal, en especial con la definición que se verá en los párrafos siguientes.

Cómo impactan las actividades profesionales y personales entre sí

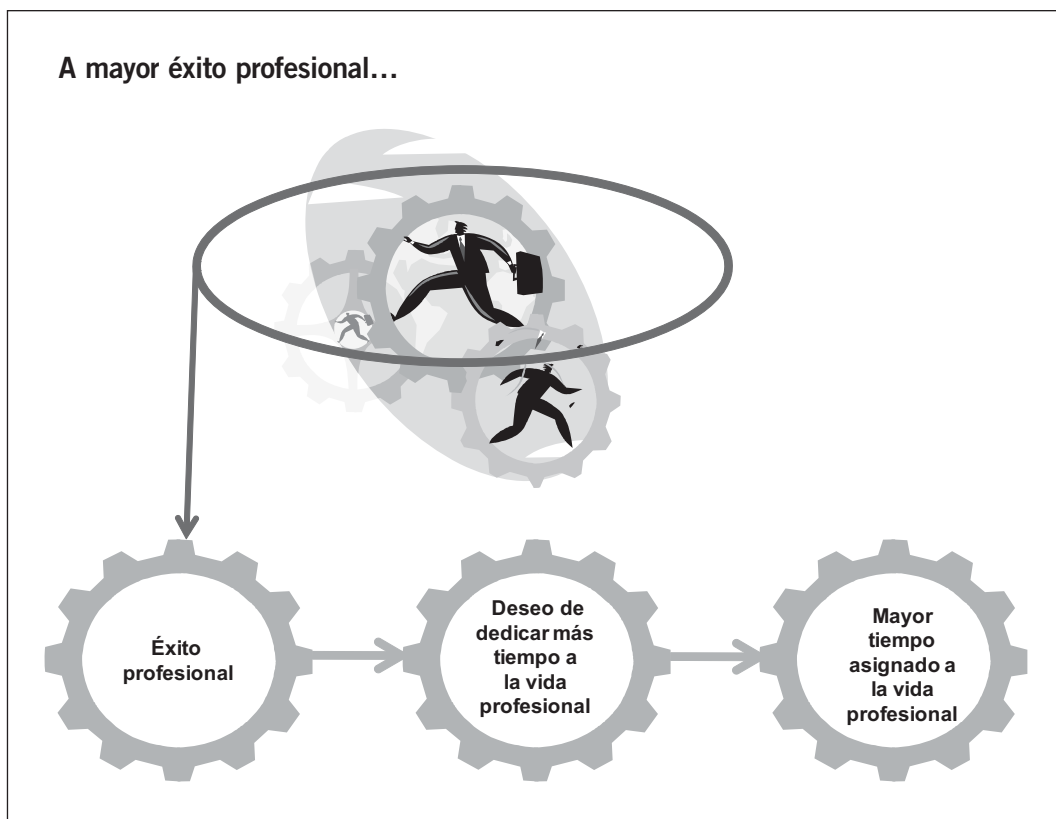
Las actividades profesionales están de alguna manera contrapuestas con las personales, y viceversa; sobre el particular debe tenerse en cuenta, además, que en una etapa de la vida se puede lograr un equilibrio con una determinada “mezcla” de actividades, y en otra etapa diferente la “mezcla” necesaria puede ser otra.

En resumen, la “mezcla” no es igual en una persona que en otra y no hay una regla sobre cómo cambian “sus mezclas” las diferentes personas, según sus propias etapas de vida.

Las actividades exitosas atraen a la persona que las realiza

Como ya se comentara, las personas tienen una tendencia a hacer aquellas cosas para las cuales tienen mayores capacidades. Es decir, si tenemos una habilidad especial –por ejemplo, cocinar– la utilizaremos con más frecuencia que en el caso de no tenerla desarrollada. Esto sucede así también con cualquiera de las actividades que se hayan mencionado anteriormente o con cualquier otra. Veamos nuevamente los dos ejemplos dados en el Capítulo 1.

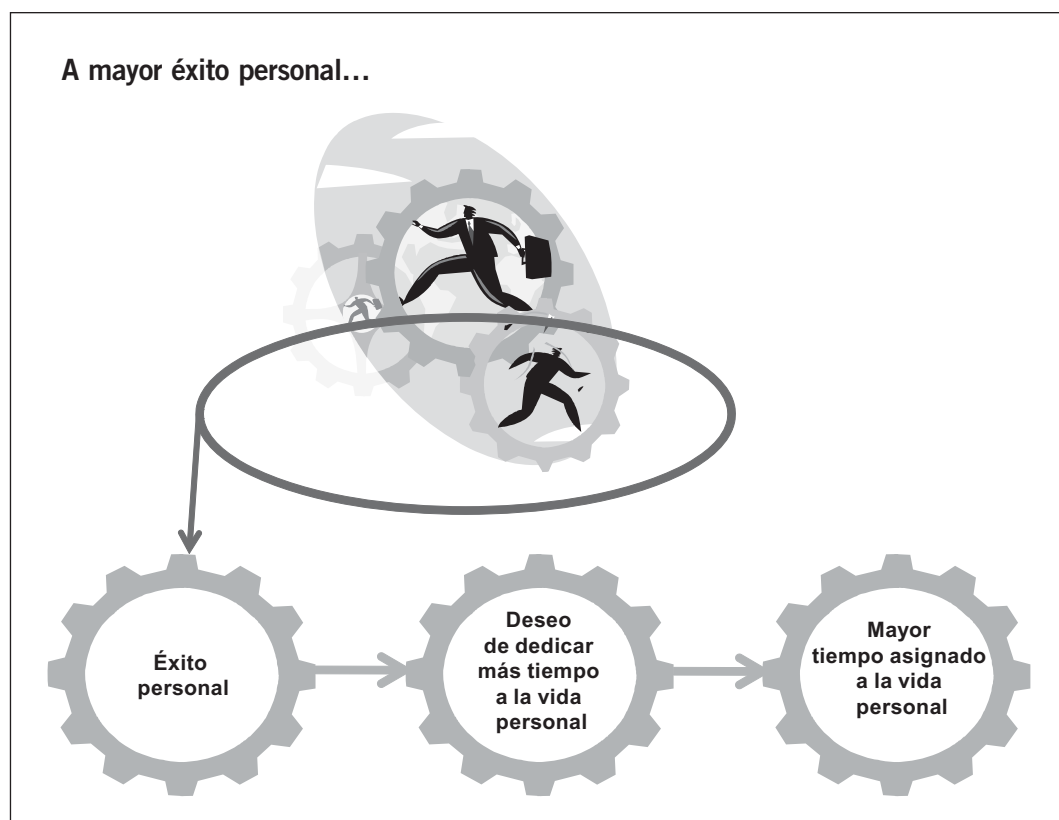
Analizando el siguiente gráfico, vemos que si a una persona le va bien en su carrera, es decir, tiene éxito en el ámbito profesional, tendrá deseos de profundizar sus actividades en ella y casi seguro que lo hará, o sea, dedicará más tiempo a



su vida profesional. Esto no significa que “no le vaya bien” en sus otros intereses personales, sino que su interés dominante será aquello en lo cual tiene éxito (profesional), y esta “atracción” irá en detrimento de alguna otra de sus actividades o intereses.

En el extremo opuesto, se puede dar la situación contraria. Veamos el gráfico de la página siguiente.

Analizándolo, observamos que si a una persona le va bien en sus otros intereses personales, no profesionales –es decir, tiene éxito en otros ámbitos, por ejemplo, en el deporte, en la vida familiar, solo por mencionar dos de ellos–, tendrá deseos de profundizar estas actividades, dedicarles más tiempo y, quizá, todos sus pensamientos. Si está entre sus posibilidades, dedicará más tiempo a su vida personal. Esto no significa que “no le vaya bien” en su trabajo (vida profesional), sino que su interés dominante será aquello en lo cual tiene éxito (personal), y esta “atracción” irá en detrimento de otras actividades o intereses.



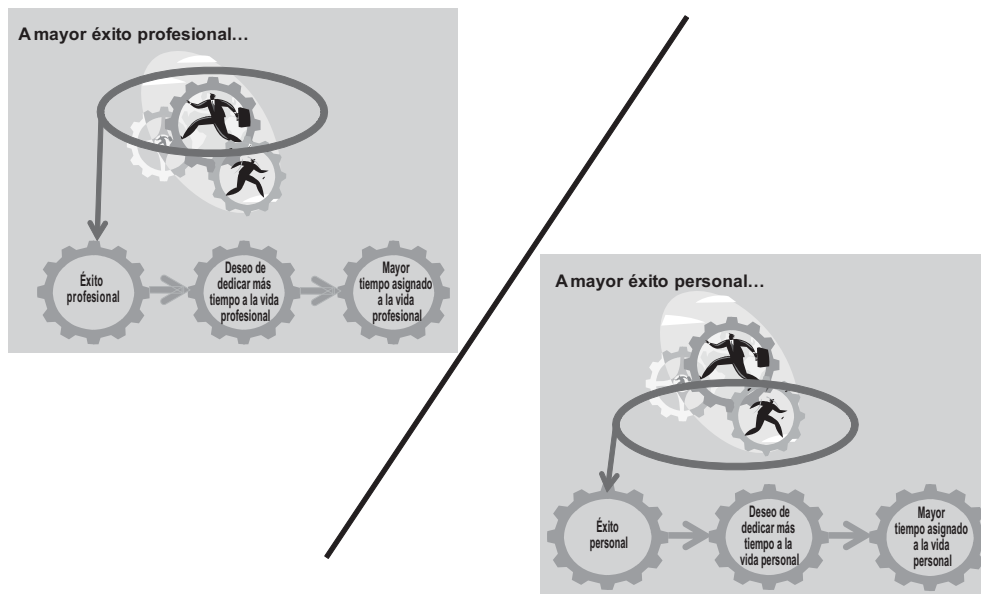
El equilibrio deseado

Como se expresó en el Capítulo 1, la situación ideal, para varones y mujeres, es la compatibilización de diferentes actividades e intereses. Muchas personas no se resignan a postergar unas actividades en pos de otras, y de esta manera se producen ciertas crisis más o menos graves.

Como se desprende del siguiente gráfico, las personas buscan el equilibrio entre sus actividades, tratan de balancear entre aquellas cosas en las cuales “les va bien”, les gustan, les producen placer o bienestar con las otras que sin ser desagradables –en algún caso podrán llegar a serlo, pero no es lo más frecuente–, no son igualmente satisfactorias que las primeras. Esta balanza inclinada puede ser, según las personas, en una dirección u otra.

Hasta aquí podríamos decir que conseguir ese equilibrio es un arte, algo que no se logra de manera estable y que se construye todos los días.

El equilibrio deseado



Las personas tienen dificultades para armonizar su vida profesional y personal

Cómo incluir la temática “armonizar distintos intereses” en las buenas prácticas

En el Capítulo 1 se han tratado *in extenso* los distintos intereses personales, y en los párrafos precedentes hemos resumido distintos aspectos de la temática, para relacionarla directamente con lo que se verá a continuación.

¿Cómo incluir la “armonización” de los distintos intereses de los colaboradores en las buenas prácticas organizacionales?

Para tratar esta problemática dentro de las buenas prácticas organizacionales, se sugiere su inclusión dentro del modelo de competencias.

En modelos de varios de nuestros clientes se ha definido la competencia *Responsabilidad personal* como cardinal. Como ya se mencionara, “cardinal” significa que es aplicable a todos los integrantes de la organización.

Expondré primero su definición:

Responsabilidad personal²: capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Como se expresara, esta competencia no es solo una propuesta o idea de una persona que escribe un libro. Por el contrario, es una realidad que integra modelos organizacionales de grandes corporaciones, así como los de otras de menor tamaño.

Solo para compartir con el lector, haré referencia a un caso en particular. En el momento en que se estaban realizando los talleres iniciales para la definición del modelo de competencias de una multinacional latinoamericana con aproximadamente 15.000 colaboradores en varios países, el principal accionista eligió con entusiasmo la competencia *Responsabilidad personal* y la propuso a sus pares del Consejo de Administración. Alguno de ellos lo miró atónito: la competencia no respondía a la cultura con la cual se desenvolvían los negocios en la compañía hasta ese momento, ya que usualmente se trabajaba en jornadas sumamente extensas en un contexto político y social complejo. El mencionado accionista principal dijo: “Esa es precisamente la razón: debemos inducir a nuestros colaboradores a mejorar su balance entre familia y trabajo; siento que por alcanzar las metas desafiantes que siempre les hemos planteado, muchos han desatendido sus vidas personales, y eso debe cambiar”.

A la realidad de los colaboradores de esa organización debía sumársele las dificultades de tránsito de esa ciudad en particular. El conjunto de factores era realmente preocupante; a la gran cantidad de horas trabajadas en las oficinas debían adicionar varias horas de viaje de ida y vuelta a sus hogares. En aquellos días pregunté a varios de ellos cómo llevaban adelante sus vidas, y observé que, como producto de la suma de los dos factores –jornada laboral y viajes–, el tiempo restante era realmente escaso.

Varios meses después, la empresa de consultoría de la cual soy titular realizó en la compañía una serie de talleres de medición de competencias, y tuve la ocasión de participar en algunos de ellos. Las personas que allí se autoevaluaban veían con sorpresa que no respondían a este nuevo requerimiento (*Responsabilidad personal*), desde ya favorable a ellos mismos. Recuerdo que una señora me dijo: “Nunca nos

2. La apertura en grados de esta competencia el lector podrá encontrarla en la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

habían hablado de ‘responsabilidad personal’, y mucho menos se nos había requerido tenerla, como aquí se plantea; nunca se nos había dicho que deberíamos cuidar el balance entre las obligaciones personales y profesionales; en realidad, en mi vida fue todo lo contrario: trabajo en esta organización desde hace más de diez años, y siempre cuidé el trabajo y descuidé mi propia vida, incluso a mi esposo y mis hijos...”.

Allí comprendí en toda su magnitud el pedido del accionista principal, su preocupación por mejorar este balance de vida, por qué se debía cambiar. El liderazgo de un cambio en la conciliación entre vida profesional y personal no surgió a partir del pedido de los colaboradores ni de un sindicato, fue propuesto desde la dirección de la organización.

Volviendo a la anécdota, aquel día me tocó *confortar* a la atribulada señora, explicándole que efectivamente se trataba de un cambio de cultura, que como todo cambio no se logra de un día para el otro, y que la organización le estaba diciendo que el objetivo era cambiar, que se debían alcanzar los objetivos organizacionales cuidando al mismo tiempo sus otros intereses: alcanzar –también– los propios objetivos personales.

Volviendo a la competencia *Responsabilidad personal* y su inclusión entre las buenas prácticas, como ya se mencionara, una competencia se abre en grados o niveles y para cada uno de ellos se preparan ejemplos de comportamientos. A continuación se expondrán dos niveles, el superior o Grado A y el de menor nivel o Grado D³.

Para una mejor comprensión de los ejemplos el lector deberá tener en cuenta que la idea fuerza elegida para la preparación de los comportamientos es: *comportamientos cotidianos relacionados con la vida personal y profesional o laboral*.

Además, por ser *Responsabilidad personal* una competencia cardinal, el Grado A hace referencia al comportamiento esperado para un alto ejecutivo:

- *Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.*
- *Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre la responsabilidad personal y laboral de sus colaboradores.*
- *Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.*

3. Los comportamientos mencionados fueron tomados de la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

- *Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, facilitando así el logro de los objetivos organizacionales.*
- *Es un referente para sus colaboradores y para la organización en esta materia.*

Continuando con los ejemplos de comportamientos esperados, se expondrá a continuación el Grado D o mínimo; en este caso, estos serían deseados o esperados para niveles menores, por ejemplo, colaboradores que no tienen a otros a su cargo, tales como empleados, analistas, etcétera.

- *Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.*
- *Consigue mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional.*
- *Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.*
- *Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de sus tareas.*
- *Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y que lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.*

Entre los dos grados expuestos (A y D), se encuentran otros dos (B y C), intermedios.

En resumen, si una persona es un alto ejecutivo se espera que cumpla con comportamientos de tipo A, y si, por el contrario, se trata de un asistente, una secretaria u otro tipo de colaborador no jerarquizado en la estructura organizacional, se esperará que presente comportamientos de tipo D.

Si una persona tuviese un cargo de nivel intermedio, por ejemplo, jefe de vendedores, el nivel requerido podría ser de tipo C. Estos ejemplos no han sido expuestos aquí.

Qué implica la gradación de una competencia

¿Cómo interpretar la gradación? A continuación se dará una muy sintética referencia sobre cómo interpretarla⁴.

4. Párrafos tomados de la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* en la sección *Diccionario de competencias. Cómo utilizarlo*.

Si bien no será nuestra sugerencia que usted utilice solo las letras (A, B, C, D) para denominar los grados, podrá dar mayor claridad al lector no experto decir que estos se asocian a la siguiente tipificación.

- A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar que en muchos modelos este nivel es sumamente alto y retador, dado que la organización que lo ha establecido desea tener un nivel alto de la competencia en todos sus colaboradores; es decir que aun el nivel considerado mínimo es elevado.

No obstante lo antedicho, prefiero no utilizar la tipificación mencionada más arriba (A como grado superior, etc.). Nuestra sugerencia, como consultores y especialistas, es en todos los casos: *prescinda de la nomenclatura y lea la descripción del grado para determinar si corresponde o no utilizarlo.*

Las competencias permiten expresar en palabras las capacidades que se requieren para ocupar un determinado puesto, para realizar una determinada tarea o para, en otra instancia diferente, medir el desempeño o las características de una persona.

No será igual decir que “desea incorporar una persona con alto compromiso” que expresar la idea con las siguientes palabras: *Deseo incorporar una persona con “capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales”* (competencia *Compromiso*, grado D).

En resumen, es de capital importancia que tanto los especialistas en Recursos Humanos como los diferentes funcionarios de la organización utilicen un lenguaje específico para referirse a las diversas competencias y sus comportamientos relacionados, tanto a la hora de asignar competencias a puestos como al medir personas en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

La competencia *Responsabilidad personal* en detalle

Realizada esta breve introducción, y para una mejor comprensión, se expondrán cinco cuadros, en cada uno de los cuales se analizará un concepto distinto relacionado con la competencia *Responsabilidad personal*, abriendo el mismo en grados o niveles.

Los temas a tratar a continuación y en relación con la competencia *Responsabilidad personal* son:

N°	Temas que conforman la competencia <i>Responsabilidad personal</i>	Abierto en grados o niveles
I	Mantener un adecuado equilibrio o balance entre objetivos profesionales y personales Hace foco en uno mismo	A B C D No desarrollado
II	Mantener un adecuado equilibrio o balance entre obligaciones profesionales y personales En este caso, más enfocado a las políticas organizacionales	A B C D No desarrollado
III	Mantener un buen clima laboral	A B C D No desarrollado
IV	Mejorar la productividad	A B C D No desarrollado
V	La postura personal frente a la <i>Responsabilidad personal</i>	A B C D No desarrollado

Tema I. Mantener un adecuado equilibrio o balance entre objetivos profesionales y personales

Rogamos al lector analizar las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un puesto de trabajo que implica una gestión que abarque a toda la organización, como puede ser el caso de un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente, dueño de una organización.

Responsabilidad personal - I

A

Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.

B

Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a su área de trabajo.

C

Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a los colaboradores a su cargo.

D

Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Descuida sus objetivos laborales (o personales) cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales (o laborales).

¡NO!



El Grado D se relaciona con una persona que cumple con lo que su cargo o puesto le requiere, alcanza sus objetivos laborales y, al mismo tiempo, no descuida sus objetivos personales como padre o madre, esposo o esposa, hijo o hija, etcétera.

Como se desprende de la redacción del comportamiento, implica el nivel mínimo para poder decir que esta persona se desempeña con responsabilidad en las dos esferas: laboral y personal.

Una persona que pueda demostrar este tipo de comportamiento ha alcanzado un equilibrio –en el grado mínimo, pero equilibrio al fin– entre su vida profesional y personal. Este será el primer escalón a alcanzar: el Grado D. Una vez que alcanzó este nivel una persona se puede plantear el logro del nivel inmediatamente superior de esta competencia, definido como Grado C.

De la forma en la cual está redactada esta competencia, el Grado C implica que la persona tiene a otras a su cargo, por lo tanto, sería el caso de un jefe o supervisor, que supervisa a otros y posee, al mismo tiempo, un adecuado balance entre sus objetivos profesionales y personales.

En cambio, la persona cuyo comportamiento se vea reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos no tendría ese nivel mínimo, dado que descuida su responsabilidad en una de las dos áreas de su vida (profesional y personal): o bien descuida sus objetivos laborales en pos de atender sus objetivos personales, o desatiende sus objetivos personales a favor de los laborales.

Tema II. Mantener un adecuado equilibrio o balance entre obligaciones profesionales y personales

Responsabilidad personal - II

A

Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre la responsabilidad personal y laboral de sus colaboradores.

B

Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con la responsabilidad personal.

C

Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.

D

Consigue mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Muestra escaso interés por buscar formas de optimizar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan.

¡NO!

Al igual que en el ejemplo I, sugerimos al lector analizar las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un puesto de trabajo que implica una gestión que abarque a toda la organización. En este punto hay que prestar atención al comienzo de la frase: “Diseña

políticas”, ya que usualmente esta función solo se relaciona con la posición de un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente, el dueño de una organización.

El Grado D, en cambio, se refiere a una persona que consigue mantener el equilibrio entre su vida personal y profesional y preserva el buen clima de trabajo. A modo de ejemplo, si tiene un problema personal no lo lleva a la oficina, o sea, no perturba a otros con sus problemas, a fin de mantener el buen clima laboral; esto no significa que oculta sus dificultades personales, sino que no las transmite a los otros como problema.

Al igual que en el ejemplo I, como se desprende de la redacción del comportamiento, implica el nivel mínimo para poder decir que esa persona se desempeña con responsabilidad no solo en el trabajo sino en la vida, es decir, en las dos esferas, laboral y personal.

En función de cómo está redactada esta competencia, el Grado C implica que la persona tiene a otras a su cargo, por lo tanto, sería el caso de un jefe que supervisa a otros y logra que estos también alcancen un equilibrio entre su vida profesional y personal.

Por último, la persona que evidencie un comportamiento reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no habrá alcanzado ese nivel mínimo, dado que demuestra escaso interés por encontrar soluciones que le permitan resolver pequeños problemas.

Tema III. Mantener un buen clima laboral

Este ejemplo podría parecer, en una primera instancia, no relacionado con la temática que nos ocupa; sin embargo, mi opinión es que no es así.

Las personas necesitamos, para mantener un adecuado balance entre vida profesional y personal, contar con un buen clima laboral. Cuando esto se logra, favorece la vida personal. Si una persona, por la razón que fuese, no trabaja en un buen clima laboral, más temprano que tarde esto repercutirá en su vida personal.

Por esta razón, las organizaciones que se preocupan por estos temas, al punto tal de incluir una competencia como *Responsabilidad personal* entre las cardinales, es decir, entre aquellas que aplican a todos los integrantes de la organización, procuren –además– lograr y mantener un buen clima laboral dentro de la organización.

Al igual que en los ejemplos anteriores, pedimos al lector que analice las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un puesto de trabajo que implica una gestión que abarque a toda la organización. En este sentido, además, le sugerimos prestar atención

Responsabilidad personal - III

A

Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.

B

Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acción.

C

Logra, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, en un adecuado clima laboral.

D

Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Cumple con los objetivos asignados descuidando el clima laboral y sin tener en cuenta su entorno.

¡NO!

a la frase “Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral”, ya que usualmente solo un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente, el dueño de una organización tiene como ámbito de acción “toda la organización”.

El grado D, en cambio, se refiere a una persona que trabaja preservando el buen clima de trabajo.

En cuanto a los restantes niveles y como en los casos anteriores, el Grado C implica que la persona tiene a otras a su cargo, por lo tanto, sería el caso, por ejemplo, de un jefe que supervisa a otros y logra –en conjunto– alcanzar los objetivos laborales en un buen ambiente laboral.

En cambio, la persona que evidencie un comportamiento que pueda reflejarse en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no habrá alcanzado ese nivel mínimo, dado que logra alcanzar los objetivos laborales propuestos descuidando el clima laboral o las necesidades del entorno.

Tema IV. Mejorar la productividad

Al igual que con el ejemplo III, en una primera instancia parecería que mejorar la productividad solo es un objetivo organizacional, no relacionado con la temática que nos ocupa; sin embargo, no tiene por qué ser así.

Si una organización logra llevar a cabo métodos de trabajo más productivos, eliminar los tiempos muertos, la repetición de tareas innecesarias y tantas otras mejoras en productividad, muchas veces en detalles menores, esto redundará, en todos los casos, en una mejora de la calidad de vida laboral y personal.

Al igual que comentáramos en el ejemplo III, las organizaciones que se preocupan por estos temas, al punto tal de incluir una competencia como *Responsabilidad personal* entre las cardinales, es decir, aquellas que aplican a todos los integrantes de la organización, procuran –además– mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos.

Al igual que en los ejemplos anteriores, rogamos al lector analizar las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se

Responsabilidad personal - IV

A

Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, facilitando así el logro de los objetivos organizacionales.

B

Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en mejoras relevantes en los resultados del área a su cargo y que a su vez repercuten en la organización.

C

Busca oportunidades para mejorar el desempeño y el logro de resultados de su sector.

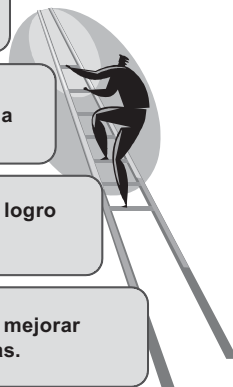
D

Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de sus tareas.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Presenta una actitud negativa frente a las soluciones propuestas para mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas.

¡NO!




relaciona con un puesto de trabajo que implica un nivel importante de decisión y autoridad, ya que desde esa función la persona “analiza y elabora soluciones”. El Grado D, en cambio, se refiere a una persona que “aplica los procedimientos”, en ambos casos, para mejorar el tiempo y la calidad.

Por último, la persona que evidencie un comportamiento que pueda verse reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no habrá alcanzado ese nivel mínimo, dado que no acepta las soluciones propuestas para mejorar la productividad.

Tema V. La postura personal frente a la *Responsabilidad personal*

Este último ejemplo hace referencia a la postura personal y el grado de desarrollo de la competencia. Si una persona ha evidenciado la competencia en Grado A en los cuatro ejemplos anteriores, también tendrá ese nivel en este aspecto, dado que será un referente para los otros en lo que respecta a la competencia que estamos analizando.

Responsabilidad personal - V

- 
- A** Es un referente para sus colaboradores y para la organización en esta materia.
 - B** Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de *Responsabilidad personal*.
 - C** Propone mejoras para sus áreas de interés.
 - D** Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y que lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

No se responsabiliza por su trabajo, por lo que realiza sus tareas sin la calidad requerida y fuera de término.

¡NO!

El Grado D, en cambio, se refiere a una persona que “solicita ayuda” frente a situaciones que no puede manejar.

Por último, la persona que evidencie un comportamiento que se vea reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no habrá alcanzado ese nivel mínimo, dado que no se responsabiliza por la tarea que se le ha asignado y/o la realiza sin la calidad requerida y/o fuera de término.

Breve comentario final sobre los cinco ejemplos de comportamientos de la competencia

Responsabilidad personal

Lo expuesto hasta aquí es solo un ejemplo de cómo se puede estructurar la competencia *Responsabilidad personal* en el ámbito de una organización, con el propósito de que todos sus integrantes alcancen el equilibrio entre vida profesional y personal.

Cada organización estructura sus modelos de competencias y sus definiciones de acuerdo con su visión, sus planes estratégicos y la cultura deseada, por lo cual podría dar otra definición a esta competencia o, aun con una definición similar, estructurar de manera diferente los comportamientos o ejemplos.

Como ya se expresara, un *diccionario de comportamientos* organizacional representa un estándar de comportamientos deseados o a alcanzar, por lo cual, cuando se desee cambiar la cultura organizacional, se debe plasmar esa cultura deseada en comportamientos, como en los ejemplos planteados para esta competencia en particular.

A continuación se brindará otro ejemplo, sumamente relevante para la temática de esta obra.

***Liderar con el ejemplo* definido como competencia**

En un gran número de modelos de competencias, diseñados para nuestros clientes, se ha definido esta competencia como específica para niveles gerenciales u otros niveles organizacionales que tengan entre sus funciones la supervisión de personas.

Expondré primero la definición de la competencia:

Liderar con el ejemplo⁵: capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con

5. La apertura en grados de esta competencia el lector podrá encontrarla en la obra *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

la ética y para motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados, con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

La definición de esta competencia tiene, por decirlo de algún modo, dos partes. La segunda de ellas parecería no estar directamente relacionada, al mencionar innovación y creatividad; sin embargo, como ya se mencionara al inicio del capítulo, la mejora en los métodos de trabajo beneficia –de manera indirecta– la calidad de vida personal, así como el cuidado del clima laboral. Además, en un modelo de competencias, algunos conceptos de una competencia se pueden encontrar, también, en otras.

Otro concepto a destacar es la importancia de los jefes en la consecución de los planes organizacionales, por lo cual contar con jefes que puedan ser un ejemplo y llevar a la vida cotidiana no solo la visión organizacional, sino también los valores, es algo que considero sumamente relevante en el contexto actual que nos toca vivir.

Como ya se mencionara, una competencia se abre en grados o niveles y para cada uno de ellos se preparan ejemplos de comportamientos. A continuación se expondrán dos niveles, el superior o Grado A y el de menor nivel o Grado D⁶.

Para una mejor comprensión de los ejemplos el lector deberá tener en cuenta que la idea fuerza elegida para la preparación de los comportamientos es: *comportamientos cotidianos entre un jefe y sus colaboradores*.

Además, por ser *Liderar con el ejemplo* una competencia que consideraremos de tipo específica gerencial, al igual que en el caso anterior, el Grado A hace referencia al comportamiento esperado para un alto ejecutivo:

- *Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética.*
- *Motiva a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.*
- *Fija políticas organizacionales que permiten alcanzar la estrategia de la organización, logrando constituirse en ejemplo de liderazgo para sus pares y colaboradores.*

6. Los comportamientos mencionados fueron tomados de la obra *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

- *Alienta a que cada uno de los máximos directivos de la organización se constituya en ejemplo de liderazgo para sus respectivos equipos y, al mismo tiempo, en promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto.*
- *Es un referente en el mercado y en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.*

Continuando con los ejemplos de comportamientos esperados, se expondrá a continuación el Grado D o mínimo; en este caso, estos serían deseados o esperados para niveles de jefatura o supervisión, por ejemplo, jefes que tienen a su cargo pequeños grupos de personas, incluso especialistas que tienen a su cargo uno o dos colaboradores. Esta competencia no aplica a personas que no supervisan a otras.

- *Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.*
- *Consigue mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional.*
- *Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.*
- *Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de sus tareas.*
- *Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.*

Entre los dos grados expuestos (A y D, respectivamente) se encuentran otros dos (B y C), intermedios.

En resumen, si una persona es un alto ejecutivo se espera que cumpla con comportamientos de tipo A, y si, por el contrario, es un jefe o supervisor, se esperará que presente comportamientos de tipo D. Si ocupa una posición gerencial de segundo nivel, podrá asignársele un grado B o C, según el nivel de responsabilidad y el diseño adoptado por cada organización.

La competencia *Liderar con el ejemplo* en detalle

Se ha explicado en párrafos anteriores cómo debe interpretar el lector la gradación de una competencia. Para una mejor comprensión de la competencia que nos ocupa en esta parte del capítulo, se expondrán cinco cuadros, en cada uno de los cuales se analizará un concepto distinto relacionado con la competencia *Liderar con el ejemplo* y cómo el mismo se abre en grados o niveles.

Los temas a tratar a continuación y en relación con la competencia *Liderar con el ejemplo* son:

Nº	Temas que conforman la competencia <i>Liderar con el ejemplo</i>	Abierto en grados o niveles
I	El jefe en relación con la estrategia y los valores organizacionales	A B C D No desarrollado
II	El jefe como motivador de su equipo	A B C D No desarrollado
III	El jefe como ejemplo de liderazgo	A B C D No desarrollado
IV	El jefe y el buen ambiente laboral	A B C D No desarrollado
V	La postura personal del jefe frente a la competencia <i>Liderar con el ejemplo</i>	A B C D No desarrollado

Tema I. El jefe en relación con la estrategia y los valores organizacionales

Rogamos al lector analizar las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un puesto de trabajo que implica una gestión que abarque a toda la organización, como puede ser el caso de un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente, el dueño de una organización. Hay que tener en cuenta que la frase que define este grado dice:

Liderar con el ejemplo - I

A

Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética.

B

Comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética.

C

Comunica la estrategia y los valores organizacionales; conduce en base a principios éticos al personal a su cargo, y alienta a actuar de la misma forma a aquellos colaboradores suyos que también son jefes.

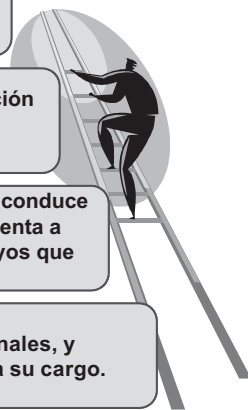
D

Comunica la estrategia y los valores organizacionales, y conduce en base a principios éticos al personal a su cargo.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Tiene dificultades al transmitir la misión y visión de la organización y los objetivos del área bajo su responsabilidad.

¡NO!



“Fija ... la visión estratégica y los valores...”, lo que nos indica que se trata de una posición de máxima responsabilidad.

En el Grado D se describe que la persona “comunica ... y conduce ...”; por lo tanto, este comportamiento puede estar o no relacionado con un nivel determinado y puede aplicar a diferentes puestos organizacionales. Si analizamos el Grado C, observamos que hace referencia a una persona que tiene a otras a cargo, por lo cual debería ocupar como mínimo una posición de jefatura.

Por su parte, la persona cuyo comportamiento pueda verse reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no tendrá el nivel mínimo de la competencia, dado que “tiene dificultades al transmitir...”.

Tema II. El jefe como motivador de su equipo

Al igual que en el ejemplo I, sugerimos al lector que analice las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un alto ejecutivo, cuya gestión abarque a toda la organización, como puede

Liderar con el ejemplo - II

A

Motiva a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

B

Motiva a sus colaboradores a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

C

Motiva a sus colaboradores y fomenta el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable.

D

Motiva a sus colaboradores y logra un buen ambiente de trabajo.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Exige a sus colaboradores compromiso y dedicación, pero él no los demuestra

¡NO!

ser el caso de un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente, el dueño de una organización. Observamos que la frase que define este grado dice: “Motiva a todos los integrantes de la organización...”, lo que evidencia una posición de alta responsabilidad que involucra en su gestión a la totalidad de los colaboradores.

El Grado D describe que la persona “motiva a sus colaboradores...”. Por su parte, la persona que evidencie un comportamiento que pueda reflejarse en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no tendrá el nivel mínimo de la competencia, dado que “exige a sus colaboradores ... pero él no los demuestra”.

Tema III. El jefe como ejemplo de liderazgo

Al igual que en los ejemplos anteriores, rogamos al lector analizar las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia se relaciona con un alto ejecutivo, cuya gestión abarque a toda la organización, como puede ser el caso de un gerente general, presidente, número 1 o, eventualmente,

Liderar con el ejemplo - III

A

Fija políticas organizacionales que permiten alcanzar la estrategia de la organización, logrando constituirse en ejemplo de liderazgo para sus pares y colaboradores.

B

Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales. Demuestra un claro compromiso con la organización y exige lo mismo de sus colaboradores.

C

Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales.

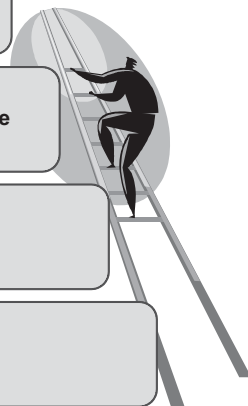
D

Cumple las políticas organizacionales.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

No logra incorporar las políticas organizacionales ni en su trabajo ni en los de las personas a su cargo.

¡NO!



el dueño de una organización. Observar que la definición de este grado dice: “Fija políticas organizacionales...”, lo que revela un máximo nivel de responsabilidad.

El Grado D describe que la persona “cumple con las políticas organizacionales...”. En cambio, el concepto que está por debajo de la línea de puntos indica que la persona “no logra incorporar las políticas organizacionales ni en su trabajo ni en los de las personas a su cargo”. Por lo cual quien evidencie un comportamiento similar no tendrá el nivel mínimo de la competencia, que se verifica así como ausente o en grado no desarrollado.

Tema IV. El jefe y el buen ambiente laboral

Al igual que en los ejemplos anteriores, sugerimos al lector que analice las pequeñas diferencias que representan los distintos grados. En el Grado A la competencia hace referencia a alguien que “alienta a los máximos directivos a liderar con el ejemplo”. Se asume que para evidenciar este comportamiento la persona en

Liderar con el ejemplo - IV

A

Alienta a que cada uno de los máximos directivos de la organización se constituya en ejemplo de liderazgo para sus respectivos equipos y, al mismo tiempo, en promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto.

B

Es un ejemplo para todos los integrantes de su área, y promotor de un buen ambiente laboral basado en el respeto.

C

Crea y mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores, logrando transformarse en ejemplo para ellos.

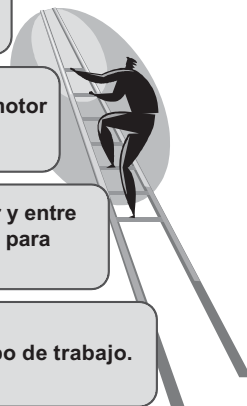
D

Mantiene un buen ambiente laboral para su equipo de trabajo.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Se muestra indiferente ante los comentarios y solicitudes de sus colaboradores, generando un ambiente laboral tenso.

¡NO!



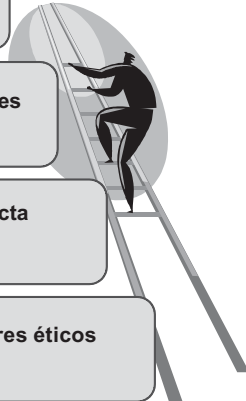
cuestión deberá estar por sobre aquellos a quienes alienta. Además, “promueve” el buen ambiente laboral.

El Grado D describe que la persona “mantiene un buen ambiente laboral” no solo para él mismo sino, también, para su equipo de trabajo. En cambio, el concepto que está por debajo de la línea de puntos indica que la persona “se muestra indiferente ... generando un ambiente laboral tenso”, por lo cual quien evidencie un comportamiento similar tendrá la competencia en grado “no desarrollado”.

Tema V. La postura personal del jefe frente a la competencia *Liderar con el ejemplo*

Este último ejemplo hace referencia a la postura personal y el grado de desarrollo de la competencia. Si una persona ha evidenciado la competencia en Grado A en los cuatro ejemplos anteriores, también tendrá ese nivel en este último aspecto, dado que será un referente para los otros.

Liderar con el ejemplo - V

- 
- A** Es un referente en el mercado y en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.
- B** Es un referente en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.
- C** Es un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a valores personales como a innovación.
- D** Es un ejemplo para sus compañeros por los valores éticos que sostiene.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Se lo percibe como un conductor con falencias respecto de su integridad y sus valores éticos, por lo que no se confía en él.

¡NO!

En el Grado D el jefe es un ejemplo por sus valores éticos; en cambio, la persona que evidencie un comportamiento que pueda verse reflejado en el concepto que está por debajo de la línea de puntos, no habrá alcanzado ese nivel mínimo, dado que “se lo percibe como un conductor con falencias...” y, por lo tanto, no es un ejemplo a seguir.

Breve comentario final sobre los cinco ejemplos de la competencia *Liderar con el ejemplo*

Lo expuesto hasta aquí es solo un ejemplo que he utilizado para ilustrar cómo se puede estructurar la competencia *Liderar con el ejemplo* en el ámbito de una organización, con el propósito de que todos sus integrantes alcancen el equilibrio entre vida profesional y personal. Cada organización estructura sus modelos de competencias y sus definiciones de acuerdo con su visión, sus planes estratégicos y la cultura deseada, por lo cual podría dar a la competencia otra

definición o, aun con una definición similar, estructurar de manera diferente los comportamientos o ejemplos.

Como ya se expresara, un *diccionario de comportamientos* organizacional representa un estándar de comportamientos deseados o a alcanzar, por lo cual, cuando se desee cambiar la cultura organizacional, se deberá plasmar esa cultura deseada en comportamientos, como en los ejemplos planteados para esta competencia en particular.

Si una persona evidencia los comportamientos que se han categorizado como Grado D de la competencia que nos ocupa en esta parte de la obra, *Liderar con el ejemplo*, tendrá la competencia en su grado mínimo y esto será de gran ayuda para las personas a su cargo o bajo su supervisión. Un jefe que es un ejemplo por sus comportamientos éticos permitirá a sus colaboradores sentirse más cómodos en la relación; ellos se sentirán más confiados para plantear sus problemas personales o circunstancias relacionadas con sus proyectos, valores, intereses personales, etcétera. Desde esta perspectiva, los ayudará a alcanzar un más adecuado balance entre su vida profesional y personal.

Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para los que deciden sobre el modelo de competencias

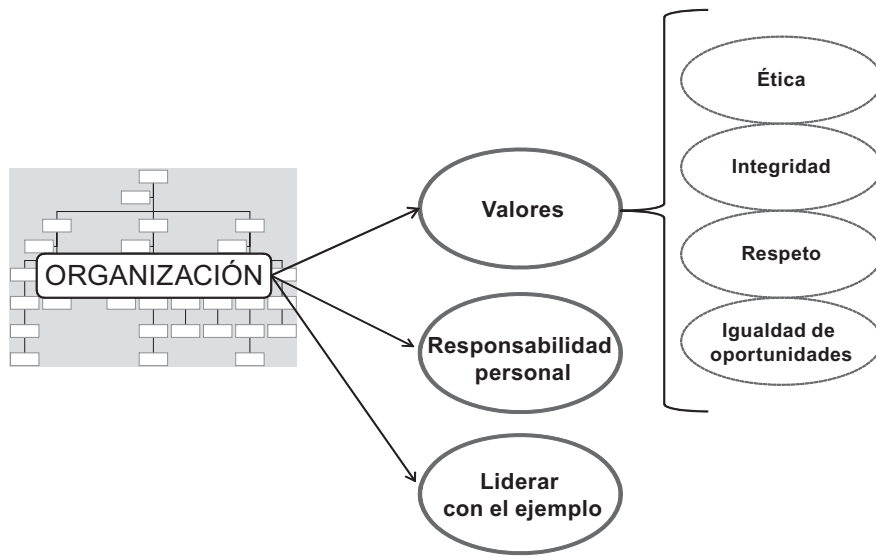
Si usted es un directivo o especialista en Recursos Humanos, podrá considerar la posibilidad de incluir valores entre las competencias de su organización, y entre estas algunas específicas para ayudar a los colaboradores, de todos los niveles, a lograr una mejor conciliación entre vida profesional y personal. La idea, junto con un resumen de lo expuesto en este capítulo, se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Partiendo de un análisis del gráfico se puede observar que una organización debe contemplar valores como los aquí mencionados –solo a modo de ejemplo– e incluir dentro de sus métodos de trabajo conceptos tales como *Responsabilidad personal* y *Liderar con el ejemplo*.

Hace unos años, proponer la inclusión de *Ética* como una competencia podía ser visto como un enfoque entre romántico e idealista. En el siglo XXI no es así. Las crisis diversas con las cuales se inició el nuevo siglo fueron en su mayoría derivadas de problemas éticos; de la aplicación en el límite de lo legal de ciertas prácticas organizacionales que, hasta ese entonces, no eran mal vistas.

Desde la perspectiva organizacional

Acciones posibles para los que deciden sobre el modelo de competencias



Las organizaciones solicitaban a sus directivos resultados, y los recompensaban por ellos. Hoy también se les solicita resultados, pero dentro de cierto marco ético para que las consecuencias de ciertos comportamientos *—no éticos—* no repercutan en los negocios. Analizado desde esta perspectiva, *Ética*, además de ser un valor en sí mismo, se ha transformado en un *valor empresarial*.

En resumen, las organizaciones desean realizar sus actividades dentro de un marco ético, no solo para ser bien vistas y reconocidas por su correcto proceder, sino incluso por una razón de supervivencia.

A partir de los primeros años de este siglo los modelos de competencias definidos por nuestra firma consultora incluyeron valores entre sus competencias cardinales, es decir, aquellas que tienen que ver con todos los colaboradores de la organización, desde el número uno hasta los niveles de menor responsabilidad en la estructura.

Los valores más frecuentemente utilizados han sido desde el ya mencionado *Ética* hasta *Integridad*, *Respeto* e *Igualdad de oportunidades*. Y, en relación con la temática que nos ocupa, los ya mencionados *Responsabilidad personal* y *Liderar con el ejemplo*.

Las compañías que se proponen asumir su *responsabilidad social empresarial* (RSE) incluyen en sus modelos la competencia *Responsabilidad social*.

Los modelos de valores

En otros casos, en especial cuando se trata de organizaciones de gran tamaño, se han definido *modelos de valores* por separado, y, como se ha explicado en el Capítulo 3, se han diseñado métodos de trabajo para operacionalizar los valores, es decir, llevarlos a la vida diaria de la organización, incluyendo los valores en los procesos de selección, desempeño y desarrollo.

Cuando se diseñan métodos de trabajo, como los descritos en el párrafo anterior, las organizaciones incluyen en su modelo de competencias una con el nombre de *Capacidad para vivir los valores organizacionales* o *Compromiso con los valores organizacionales*.

Desde la perspectiva organizacional. Acciones posibles para todos los que conducen personas

Los jefes tienen un rol preponderante en el marco organizacional. *Jefe* es un concepto que incluye a todos aquellos que tienen personas a cargo, tanto el número uno de la organización como los jefes con menor cantidad de empleados.

En grandes organizaciones, en especial aquellas con gran diversidad geográfica, muchas veces son los jefes la cara visible de la organización. En estos casos, serán ellos los que estarán en contacto permanente con sus colaboradores, los que difundirán los planes organizacionales y la estrategia, comunicarán todo lo necesario en materia de políticas y serán el nexo entre la conducción de la organización, quizá ubicada en otra ciudad, y los colaboradores a su cargo.

Por lo tanto, todos los jefes, de todos los niveles, tienen un rol preponderante en la temática que nos ocupa.

El jefe y el modelo de competencias de la organización

En el presente las organizaciones “algo han implantado” en materia de competencias. La experiencia profesional me indica que aún hay un largo camino por recorrer para que los modelos sean estratégicos y respondan al complejo contexto

actual y para que, al mismo tiempo, las competencias, de un modo u otro, sean consideradas en relación con el personal.

Como jefe usted deberá conocer qué ha implantado su organización con respecto a la temática de este capítulo.

El jefe y las competencias organizacionales



PREGUNTA 1

¿Conozco el modelo de competencias de la organización?

PREGUNTA 2

¿Lo conocen mis colaboradores?

PREGUNTA 3

¿En qué podría ayudar el modelo de competencias en la conciliación de vida profesional y personal?

Una vez que usted ha constatado la información disponible en materia de competencias, pregúntese cuánto conocen sus colaboradores al respecto.

Por último, analice cómo podría ayudar el modelo de competencias a sus colaboradores y a usted mismo en una mayor conciliación entre vida profesional y personal.

Si la organización ha definido una competencia como la expuesta más arriba (*Responsabilidad personal*) y/o una relacionada directamente con el rol de los jefes, como es *Liderar con el ejemplo*, en ambos casos el rol de los jefes será definitorio para su puesta en práctica.

Si la organización no ha definido competencias como las dos mencionadas, de todos modos, leyendo este capítulo, podrá poner en práctica una serie de conceptos útiles para la organización y para usted mismo en su rol de jefe.

Si su empresa no ha implantado un modelo de competencias

Si la organización para la cual usted trabaja no cuenta con un modelo de competencias, le sugiero que indague sobre cómo maneja los temas relacionados con el personal. Quizá aun sin un modelo formal se tienen en cuenta los conceptos aquí vertidos.

Si se diera el caso de que no exista algún tipo de tratamiento organizacional en relación con las características de personalidad (competencias) requeridas para la mejor realización de las tareas y responsabilidades de las personas en sus puestos de trabajo, le sugiero proponer la implantación de un modelo de este tipo a sus superiores, si está dentro de sus posibilidades.

El jefe y la competencia ***Responsabilidad personal***

La inclusión en los modelos de competencias de esta competencia no es frecuente aún. Sin embargo, la tendencia a su incorporación es creciente.

No obstante, tanto si su empresa ha definido la competencia *Responsabilidad personal* como si no lo ha hecho, en cualquiera de los dos casos se trata de un concepto que todo jefe debería tener en cuenta. Primero para sí mismo y luego para difundirlo entre sus colaboradores.

Como se vio en el punto anterior, cuando el jefe es un alto directivo o bien pertenece al área de Recursos Humanos, mi sugerencia será incluir esta competencia en el modelo organizacional. Si eso no está entre sus facultades, de todos modos puede aplicarla.

Sugiero seguir los pasos descritos en el gráfico de la página siguiente.

Analice con detenimiento la definición de la competencia *Responsabilidad personal* y luego los cinco gráficos relacionados (*Responsabilidad personal I, II, III, IV y V*).

Una vez que comprendió la mecánica de lo allí planteado, siga estos pasos:

1. Autoevalúese.
2. Pregúntese si usted es un ejemplo en relación con la competencia *Responsabilidad personal*.
3. Reflexione acerca de cómo podría ayudar a sus colaboradores a mejorar su propia responsabilidad personal y a lograr una mayor conciliación entre vida profesional y personal.

El jefe y la *Responsabilidad personal*



¡SUGERENCIA!

**LEA CON DETENIMIENTO LA DEFINICIÓN Y EL DETALLE
BRINDADO EN ESTE CAPÍTULO SOBRE LA COMPETENCIA
*RESPONSABILIDAD PERSONAL***

PREGUNTA 1

*Observe sus comportamientos y autoevalúese.
¿Cuál es el resultado obtenido? ¿Cuál es el grado de desarrollo
de la competencia *Responsabilidad personal*?*

PREGUNTA 2

*¿Soy un ejemplo para mis colaboradores en materia
de *Responsabilidad personal*?*

PREGUNTA 3

*¿Cómo puedo ayudar a mis colaboradores a mejorar
su *Responsabilidad personal* y en la conciliación
de vida profesional y personal?*

El jefe y la competencia *Liderar con el ejemplo*

Los modelos de competencias, bajo el nombre *Liderar con el ejemplo* u otro similar, o simplemente bajo la denominación de *Liderazgo*, contemplan de un modo u otro este concepto. Investigue al respecto en su propia organización.

Tanto si su empresa ha definido la competencia *Liderar con el ejemplo* como si no lo ha hecho, en cualquiera de los dos casos se trata de un concepto que todo jefe debería tener en cuenta; es ampliamente valorado en este momento.

Le sugiero analizar el gráfico de la página siguiente para ponerlo en práctica y transformarse en un ejemplo entre sus colaboradores.

Al igual que en el punto anterior, mi sugerencia es seguir los pasos aquí descritos.

El jefe y la competencia *Liderar con el ejemplo*



¡SUGERENCIA!

**LEA CON DETENIMIENTO LA DEFINICIÓN Y EL DETALLE
BRINDADO EN ESTE CAPÍTULO SOBRE LA COMPETENCIA
*LIDERAR CON EL EJEMPLO***

PREGUNTA 1

**Observe sus comportamientos y autoevalúese.
¿Cuál es el resultado obtenido? ¿Cuál es el grado de desarrollo
de la competencia *Liderar con el ejemplo*?**

PREGUNTA 2

**¿Soy un ejemplo para mis colaboradores en materia
de *Liderar con el ejemplo*?**

PREGUNTA 3

**¿Cómo puedo ayudar a mis colaboradores desde mi rol de líder
en la conciliación de vida profesional y personal?**

Primero, analice con detenimiento la definición de la competencia *Liderar con el ejemplo* y luego los cinco gráficos relacionados (*Liderar con el ejemplo I, II, III, IV y V*).

Una vez que comprendió la mecánica de lo allí planteado, siga estos pasos:

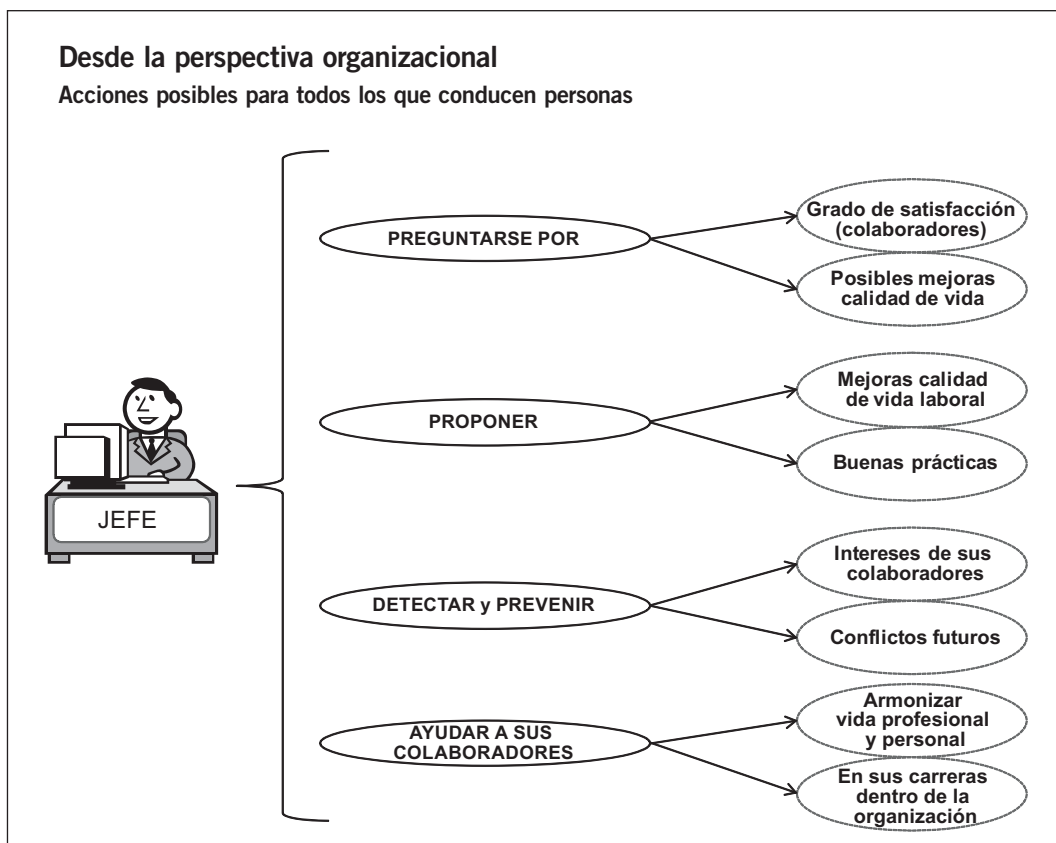
1. Autoevalúe su capacidad de *Liderar con el ejemplo*.
2. Pregúntese si usted es realmente un ejemplo para sus colaboradores.
3. Reflexione acerca de cómo, desde su rol de líder, puede ayudar a sus colaboradores a mejorar la conciliación entre vida profesional y personal.

Un jefe es quien mejor conoce a sus colaboradores, cuáles son sus valores personales, qué proyectos tienen, qué intereses los motivan, cómo concilian su vida profesional y el plano personal.

¿Qué puede hacer un jefe –plantearse, preguntarse– en relación con sus colaboradores y la conciliación de vida profesional y personal?

Si usted es jefe, tenga en cuenta que todos los aspectos que se mencionan a continuación también pueden ser de su incumbencia personal.

Será difícil ayudar a otros si usted mismo no está satisfecho con su trabajo o no aplica en su propia vida los conceptos siguientes.



Los temas mencionados en el gráfico precedente –y sobre los cuales daré un mayor detalle a continuación– no deben ser considerados ni como tareas adicionales de un jefe ni como funciones que “no corresponden” a su rol. Por el contrario, atender estas cuestiones será siempre bueno para todos, para la organización en la cual trabajan tanto el jefe como los colaboradores, y para ellos mismos.

Por ejemplo, detectar de manera temprana un potencial conflicto personal de un colaborador será, en primer lugar, bueno para el jefe directo, dado que él sería el primero en sufrir las consecuencias. Continuando con el ejemplo: si un colaborador se ausenta sin previo aviso por una situación personal de cualquier índole, el jefe deberá resolver rápidamente y analizar cómo otro empleado –quizá él mismo– asumirá temporalmente la tarea. Luego vendrá el análisis con sus propios superiores y/o el área de Recursos Humanos sobre la pertinencia o no del problema planteado por el colaborador ausente.

En resumen, los problemas derivados de la mala conciliación entre vida profesional y personal de los colaboradores pueden afectar la tarea del jefe e, indirectamente, la de otros sectores o áreas de la organización. Por lo tanto, es un tema organizacional a atender.

Preguntarse

- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de sus colaboradores?
- ¿Qué aspectos están dentro de su esfera de responsabilidad y se podrían mejorar para lograr una mejor calidad de vida laboral?
- ¿Qué aspectos, fuera de su esfera de responsabilidad, se podrían mejorar para lograr una mejor calidad de vida laboral?

La mayoría de los temas relacionados con la satisfacción laboral y la calidad de vida no están dentro de la esfera de decisión de muchos jefes; sin embargo, se debe tener en cuenta que:

- “Algo” se puede hacer para que todos se sientan mejor.
- Si el jefe detecta problemas en relación con el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral, podrá informar a sus superiores y/o al área de Recursos Humanos, según corresponda.

Proponer

- Identificar –e informar de ello a su superior– aspectos tendientes a mejorar la calidad de vida laboral que excedan su nivel de decisión o que, estando dentro de su esfera de responsabilidad, piense que merecerían la previa aprobación de sus superiores, o que estos al menos sean informados con antelación.

- ¿En su organización no se considera la *Responsabilidad personal*, tal como se ha planteado en este capítulo: *capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral*? ¡Propóngalo como un tema a tener en cuenta!

Detectar y prevenir

- Detectar los intereses de sus colaboradores, en función de lo descrito en el Capítulo 1.
- Si usted determina que las personas tienen intereses contradictorios, considere que es un tema para tener en cuenta.
- Además, recuerde que los intereses personales pueden cambiar en el tiempo. Por lo tanto, deberá estar atento al respecto de manera permanente.
- Plantee a su superior posibles situaciones de conflicto futuro en relación con los temas descritos en los ítems anteriores; o, sin ser potencialmente conflictivas, situaciones personales de sus colaboradores que usted piense que puede ayudar a resolver.

Ayudar a sus colaboradores

- Ayudar a sus colaboradores a armonizar sus diferentes intereses. Si no sabe cómo hacerlo y detecta un problema al respecto, pedir ayuda a su propio jefe o al área de Recursos Humanos de su organización.
- Conocer si su/s colaborador/res quieren hacer otra cosa, trabajar en otra área de la misma empresa, iniciar estudios superiores, etcétera.
- Analizar si su/s colaborador/es están en la carrera organizacional correcta o deberían cambiar. Averiguar cuáles son las políticas al respecto.
- En este último caso, si no sabe cómo hacerlo y detecta un problema al respecto, pedir ayuda, como se dijo más arriba, a su propio jefe o al área de Recursos Humanos de su organización.

A lector interesado en profundizar sobre la temática de competencias y buenas prácticas le sugerimos la lectura de los Anexos, al final de la obra.

Carrera gerencial y especialista

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: carrera gerencial y especialista
- Los distintos intereses personales y la carrera organizacional
- Los distintos tipos de carrera
- Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas
- Carrera gerencial
- Carrera como especialista
- Cómo aplicar los diferentes estilos de carrera cuando no se cuenta con un diseño de estructura organizacional específico

Las buenas prácticas y su relación con la conciliación entre vida profesional y personal: carrera gerencial y especialista

En este capítulo se verá la última de las buenas prácticas en Recursos Humanos seleccionadas como aquellas que pueden ayudar a los colaboradores a una mejor conciliación de vida profesional y personal.

Carrera gerencial y especialista es una buena práctica que consiste en:	Carrera gerencial y especialista es una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
Proveer a los colaboradores dos tipos diferentes de carrera en los cuales sea posible el crecimiento profesional. Las organizaciones necesitan contar con dos tipos de carrera, la gerencial y otra, donde el foco no esté dado por el ascenso vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, y en la que también sea posible el crecimiento (hacer carrera como especialista).	Contar con dos tipos de carrera permite a los colaboradores direccionar las propias en relación con sus capacidades (conocimientos y competencias) y, especialmente, en función de sus proyectos e intereses personales.

El diseño de carreras gerenciales y como especialista usualmente tiene relación con la actividad de cada organización. Dentro de cualquiera de ellas es factible encontrar áreas más adecuadas para lo que podría ser una carrera gerencial o jerárquica, y otras más relacionadas con el conocimiento profundo de un tema donde el foco estaría en la profundización del puesto ocupado, más algún crecimiento vertical, no siendo este el foco principal de la evolución de la carrera.

Junto con esta circunstancia se debe considerar los proyectos personales de los colaboradores involucrados en una y otra variante de carrera. Como surge de los comentarios precedentes, las personas poseen diferentes valores, conocimientos y competencias que las habilitan más para un tipo de carrera que para otro, junto con sus proyectos personales. Cuando estos cuatro conceptos (valores, conocimientos, competencias y proyectos) se corresponden entre sí, no solo las personas se sienten mejor sino que además las organizaciones encuentran colaboradores más eficaces.

Solo a modo de ejemplo, podemos decir que si una persona posee entre sus valores el desarrollo permanente de sus capacidades, adquiere conocimientos en

forma constante, sus competencias muestran un alto desarrollo de aspectos tales como *Capacidad de aprendizaje*, *Calidad de trabajo* y *Mejora continua*, y a esto se suma que entre sus proyectos personales está el afán de destacarse como un referente en un determinado tema, se podrá afirmar que tendrá un buen desempeño como especialista y que hará una buena carrera como tal.

Si, por el contrario, una persona posee entre sus valores el liderazgo de grupos, adquiere conocimientos relacionados con su área de actividad, entre sus competencias se destacan *Visión estratégica*, *Comunicación* y *Liderazgo para el cambio* (solo por citar algunos ejemplos), y a esto se le suma que entre sus proyectos personales está la determinación de convertirse en un conductor de otros y participar en la toma de decisiones, se podrá afirmar que tendrá un buen desempeño dentro de una carrera de tipo gerencial.

Como es fácil apreciar, el problema se presenta cuando una persona posee proyectos personales no relacionados con sus capacidades.

En resumen, para que tanto las carreras gerenciales como las de especialista tengan éxito en cualquier estructura organizacional debe darse una armonización entre las necesidades de las personas y las de la organización. Cuando se da esta primera correlación, deben –a su vez– relacionarse las capacidades (conocimientos y competencias) y los proyectos personales.

Los distintos intereses personales y la carrera organizacional

Como se vio en los capítulos previos, las personas tienen diferentes intereses, tanto en lo profesional como en lo personal.

Asimismo, poseen diferentes capacidades –conocimientos y competencias– y motivaciones, tanto laborales como personales. Con esta mezcla de factores, las personas, día a día, concurren a desempeñar sus funciones.

Las organizaciones deben estar atentas a estos componentes de la vida laboral de los individuos para diseñar métodos de trabajo bajo el concepto de *ganar-ganar*: que sean buenos para todos los involucrados. Al referirme a todos los involucrados incluyo tanto a los directivos de la organización como a los colaboradores de cualquier nivel de la estructura y sus jefes directos.

Las personas que valoran la carrera gerencial y que, por ejemplo, son altos directivos dentro de una organización, piensan con frecuencia que “a todos” les interesa crecer y hacer carrera en esa dirección, y si bien esto puede ser cierto en un gran número de casos, puede no serlo en otros.

Una persona puede estar dispuesta a esforzarse, dedicar tiempo extra y alcanzar un nivel superior dentro de la organización, y otra, igualmente responsable y comprometida con su trabajo, puede preferir cumplir con el horario establecido y utilizar su tiempo libre, posterior al trabajo, para atender intereses personales. Ambos propósitos son igualmente razonables, y ambos casos pueden ser satisfactorios tanto para la organización como para el colaborador. El problema se presenta cuando, como en el segundo caso, la organización espera otro comportamiento de su colaborador; es decir, cuando una persona prefiere utilizar su tiempo libre en asuntos personales o pretende hacer una carrera laboral diferente a la del trabajo que realiza actualmente, y la organización espera que realice un esfuerzo diferente que esta no desea hacer.

La situación *ganar-ganar*, es decir, satisfactoria para ambas partes, es cuando tanto los colaboradores como la organización (en este caso representada por los jefes de los primeros) tienen en claro las expectativas del otro.

Continuando con el ejemplo dado anteriormente, si una persona prefiere cumplir con el horario establecido y utilizar su tiempo libre, posterior al trabajo, para atender intereses personales, dado que no tiene como objetivo hacer una carrera gerencial, sus superiores, en conocimiento de esto, no esperarán de él un comportamiento diferente, y le asignarán responsabilidades de acuerdo a esta situación. Es importante destacar que desde esa posición la persona puede ser muy valiosa para la organización.

No debe interpretar el lector que estoy dando por sentado que la única forma de hacer carrera gerencial es quedándose horas extras en la oficina. Me estoy refiriendo al esfuerzo adicional que implica, en algunos casos, hacer una carrera gerencial; por ejemplo, hacer lecturas adicionales o un curso de posgrado en management, participar de reuniones que quizá se extiendan más allá del horario estipulado, viajes a otras ciudades o países, etcétera. En la mayoría de las organizaciones las carreras exigen ciertos “sacrificios” y estos, usualmente, requieren tiempo que se resta de otras actividades o intereses personales. No debe ser necesariamente así, pero lo es con mucha frecuencia. Cada persona deberá analizar cómo es en cada caso, en cada lugar de trabajo.

Continuando con el análisis de las buenas prácticas organizacionales, se expondrá en este capítulo cómo las organizaciones diseñan carreras diferentes para armonizar los distintos intereses personales y las diversas competencias de las personas que las integran.

Los distintos tipos de carrera

Entre las buenas prácticas organizacionales debe destacarse el diseño de, como mínimo, dos tipos de carrera diferentes. Esta nueva concepción de las carreras organizacionales obedece, en términos generales, a necesidades de las mismas

organizaciones. La necesidad de diseñar diferentes tipos de carrera –uno de los cuales es gerencial y el otro implica especializarse profundamente en “algo”– se debe a que se requieren estos diferentes perfiles.

Sin embargo, esta no es la única motivación para incluir los dos tipos de carrera mencionados entre las buenas prácticas. Entre otras razones se pueden mencionar:

- Llamar a las cosas por su nombre. Muchas organizaciones adjudican niveles gerenciales a personas que en realidad no ocupan una posición de ese tipo, como una forma de elevar sus rangos salariales. Por ejemplo, sería el caso de un experto que se desea retener, que no es gerente ni así lo requieren sus funciones y responsabilidades, pero se lo nombra “gerente de algo” para incluirlo en un nivel superior de salario y beneficios. Cuando se diseñan las carreras para especialistas esto no resulta necesario: el experto mencionado a modo de ejemplo, tendría en su escala el nivel correspondiente junto con su salario y beneficios, sin necesidad de que se le asigne un título no adecuado a su cargo o puesto.
- Jerarquizar las posiciones técnicas que requieren una gran experiencia en un tema en particular. Los especialistas comienzan a ser considerados como valiosos en la organización.
- Permitir que personas que no desean ser gerentes o directivos, ni tener grandes grupos de personas a su cargo ni otras responsabilidades asociadas, transiten con entusiasmo carreras acordes a sus motivaciones y expectativas.

El contar con este tipo de carreras, formando parte de las características habituales del devenir de los hechos en una organización, permite, además, que una persona pueda pasar de un estilo de carrera a otro si resulta necesario.

La mayor flexibilidad no implica “hacer cualquier cosa” o que las personas hagan una cosa hoy y mañana otra diferente. Por el contrario, es un esquema flexible, con una línea de acción, que permite conducir a los recursos humanos adaptándose –al mismo tiempo– a las necesidades de las personas y de la organización. Siempre es un camino de ida y vuelta, debe ser conveniente para todos los involucrados.

En resumen, las organizaciones pueden diseñar distintos tipos de carrera, gerencial y especialista, y, al mismo tiempo, elaborar los esquemas remunerativos respectivos.

Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas¹

Cualquier organización –tanto de muchas como de pocas personas– requerirá contar con directivos con altas capacidades gerenciales y, al mismo tiempo, necesitará de especialistas en los distintos temas vinculados con el negocio. Por ejemplo, una empresa de software no podría existir sin los especialistas en la materia, que en otros rubros pueden estar representados por el maestro cervecero, el enólogo, los científicos... Por lo tanto, los directivos con altas competencias de dirección y los especialistas se necesitan mutuamente para –en conjunto– alcanzar los objetivos propuestos, y no es factible determinar cuál de ellos es más importante. En la mayoría de los casos, unos no pueden realizar su gestión sin los otros.

Con esta perspectiva, las organizaciones necesitan contar con dos tipos de carrera, la gerencial y otra donde el foco no esté dado por el ascenso vertical, sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, y en la que también sea posible el crecimiento (hacer carrera como especialista).

Usualmente, las organizaciones no tienen esta situación resuelta y los problemas son diversos al confundir nivel organizacional y reconocimiento a través de la designación para un puesto de gerente o director, cuando a lo que debe brindarse reconocimiento es al alto nivel de conocimiento y experiencia. Por lo tanto, es dable encontrar como directores de área a personas con un altísimo nivel profesional (conocimientos y experiencia) pero sin competencias ni interés en conducir personas, en *gerenciar*.

Cuando se hace referencia a los distintos tipos de carrera usualmente se piensa en remuneraciones, y la asociación es correcta, dado que son aspectos que deben estar relacionados. Sin embargo, a través del diseño de carreras diferentes, tanto gerenciales como para especialistas, se cubren otros aspectos y objetivos, entre los cuales uno de los fundamentales es el desarrollo de personas en combinación con los objetivos personales de cada colaborador. Por esta razón, se ha incluido esta temática en los programas de desarrollo de personas dentro de la organización.

Las organizaciones, usualmente, necesitan contar con personas con diferentes capacidades, las cuales pueden desarrollar, a su vez, carreras diferentes. Como ya hemos dicho, estos dos tipos de carrera (algunas organizaciones los abren en tres, diseñando un modelo especial para las áreas de fábrica) son: una gerencial y otra

1. Párrafos extraídos de la obra *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

donde el foco no está dado por el ascenso vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, en la que también es posible el crecimiento; se trata de una carrera como especialista.

Además, creo de suma importancia explicitar la riqueza de cada una de las carreras organizacionales. Los que están interesados en la carrera gerencial suelen desdeñar la carrera como especialista y viceversa, usualmente porque no se conocen las bondades de cada una. La realidad indica que ambas son muy importantes y necesarias en el ámbito organizacional.

Si las organizaciones contaran con los dos tipos de carrera, sería factible que los especialistas o expertos realicen carrera en una dirección y que los que posean capacidades gerenciales lo hagan en otra. Desde ya, estos últimos también podrán poseer amplios conocimientos; no es excluyente un aspecto de otro.

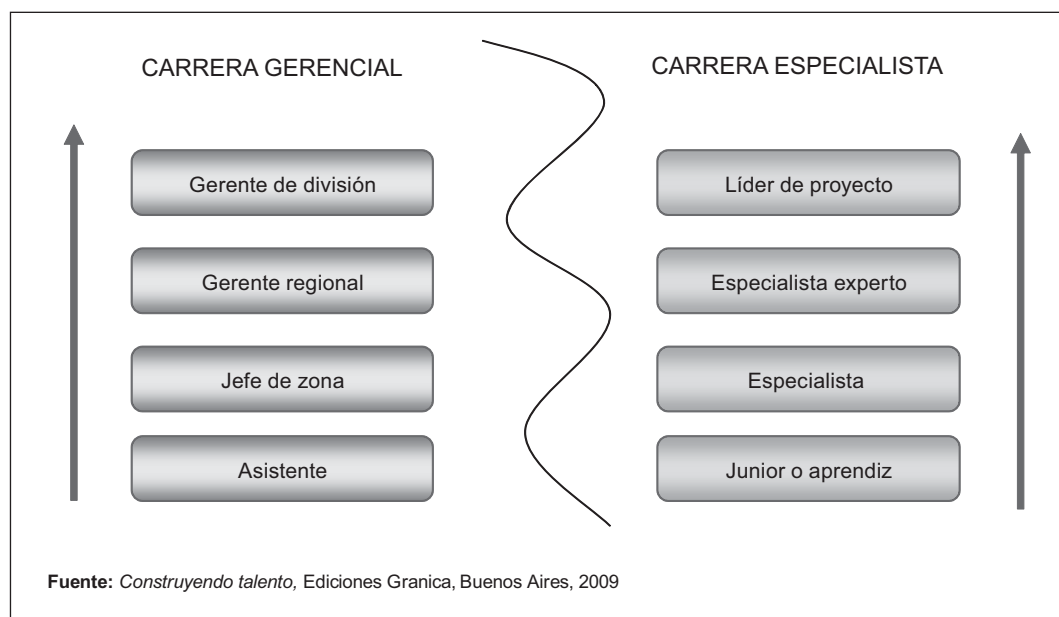
Ambas carreras, gerencial y especialista, son de gran valor para las organizaciones de todo tipo, y si se sitúa correctamente a las personas en una u otra carrera, se logrará esa relación *ganar-ganar* que es absolutamente provechosa para todos.

Algunas definiciones para una mejor comprensión de la temática del capítulo

- *Carrera.* Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empendedor, en una relación *ganar-ganar*.
- *Carrera gerencial.* Documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya ascendiendo en su recorrido hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
- *Carrera como especialista.* Documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

La idea sobre las dos carreras se transmite, a través de un ejemplo, más claramente en el gráfico siguiente.



La carrera gerencial (del gráfico precedente) podría iniciarse como *Asistente*, por ejemplo, en un área comercial, para luego continuar de manera ascendente como *Jefe de zona*, *Gerente regional*, *Gerente de división*...

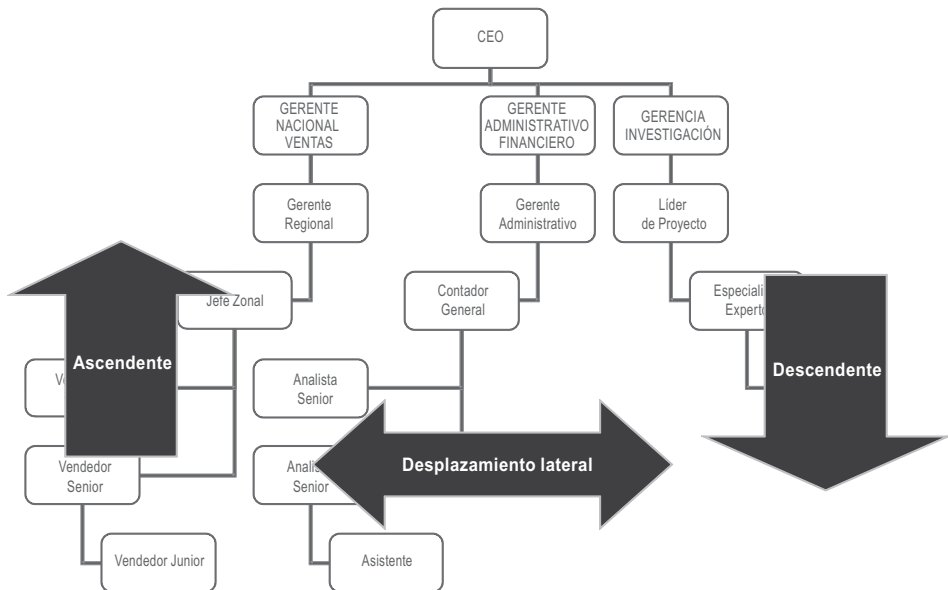
En cambio, una carrera como especialista puede iniciarse como *Junior o Aprendiz* (posición que puede tener o no diferentes requerimientos que la posición mencionada como *Asistente* en la carrera gerencial), para luego continuar como *Especialista*, *Especialista experto*, *Líder de proyecto*, y alcanzar también un nivel gerencial en la especialidad.

Los requisitos para los diferentes niveles o estratos serán diferentes y cada uno de ellos tendrá, a su vez, su correlación con la escala de remuneraciones que cada organización fije.

En la práctica organizacional las carreras de las personas pueden tener diferentes diseños o rutas, ya sea planeados o no. En grandes lineamientos es posible afirmar que estas “rutas” podrían darse en tres direcciones (*Carreras organizaciona-*

les. Gráfico 1): *Vertical ascendente*, *Desplazamiento lateral*, *Vertical descendente*. Esta última no es frecuente pero debe ser analizada, ya que en la vida de las organizaciones estas situaciones se producen, aunque no son usuales.

Carreras organizacionales. Gráfico 1



Fuente: *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009

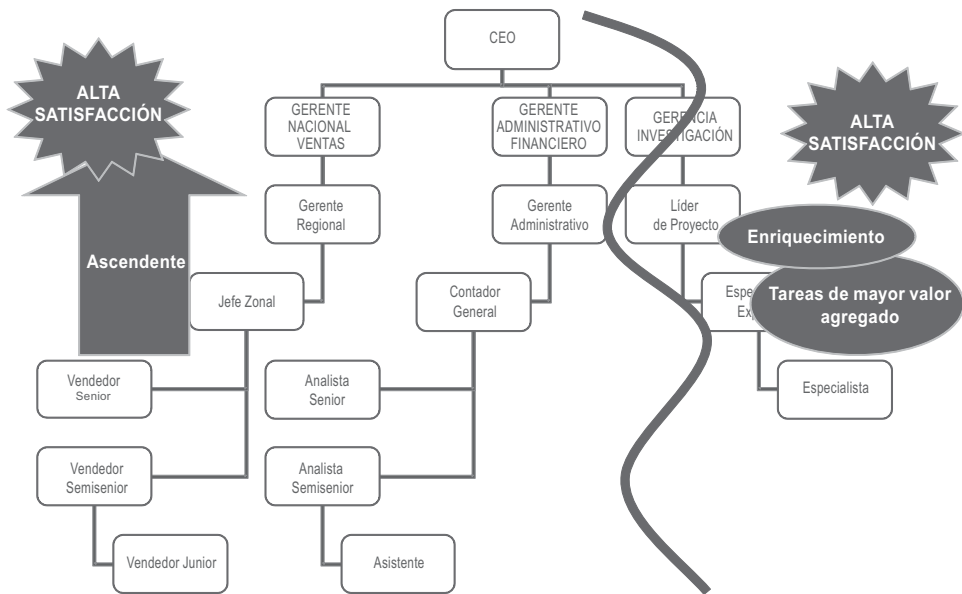
La carrera vertical ascendente es la más conocida. Es aquella en la que una persona es promovida al nivel superior. Por su parte, el desplazamiento lateral puede ser producto de la rotación de puestos o simplemente ocurrir porque una persona es asignada a otra área o posición, sin afectar su nivel.

Por último, la carrera vertical descendente podría darse –y conocemos casos al respecto– en diferentes situaciones; por ejemplo, si una persona había sido promovida a un nivel superior para el cual no estaba suficientemente preparada o cuyos requisitos –por ejemplo, de dedicación horaria– entran en colisión con sus proyectos u objetivos personales; así, en lugar de prescindir de ella, la organización le ofrece conservar su puesto de trabajo en otra función.

Lamentablemente, en estos casos, las empresas suelen despedir a las personas sin darse cuenta de que “la culpa” del fracaso es compartida y que, por lo general, “el mayor culpable” no es la persona que no estuvo a la altura de las circunstancias (de acuerdo con lo esperado) sino que, por el contrario, la responsabilidad recae –también– en quien lo designara para una posición para la cual no estaba preparado o que no coincidía con sus proyectos personales. En nuestra opinión, las organizaciones deberían tener prevista esta opción, aunque la consideren poco frecuente: cómo adecuar la carrera de una persona que debe descender en la estructura por cualquier razón.

Dentro de estas opciones de carrera (ascendente, lateral, descendente) se debe tener en cuenta que en sus distintas variantes producen satisfacción a los participantes (*Carreras organizacionales. Gráfico 2*). Cuando se logra la adecuada correspondencia entre capacidades individuales y lo requerido por el puesto ocupado (actual o futuro, según corresponda), junto con los objetivos personales,

Carreras organizacionales. Gráfico 2



Fuente: *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009

como se viera en párrafos precedentes, es posible que unas personas encuentren alta satisfacción con sus carreras ascendentes mientras que otras, al mismo tiempo, encuentren alta satisfacción en posiciones que impliquen enriquecimiento en el puesto, tareas con mayor valor agregado. La línea divisoria representa la coexistencia de distintos tipos de carrera en el ámbito de una misma organización, con sus respectivas correlaciones entre niveles y funciones. Más adelante se expondrán otros gráficos explicativos de los dos tipos de carrera: gerencial y especialista.

A continuación nos referiremos a la coexistencia de los dos tipos de carrera dentro de una misma organización.

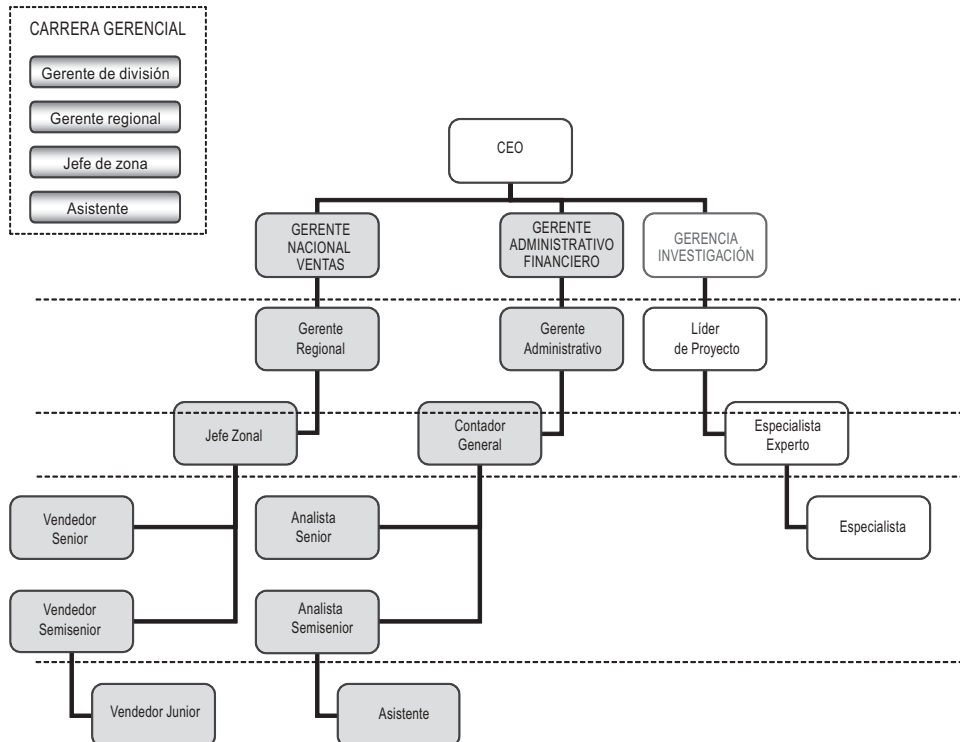
Carrera gerencial

Carrera gerencial es aquella que permite que una persona vaya recorriendo un camino ascendente hacia la Dirección de la organización. No necesariamente implica que será el número 1 de toda la organización o un director de área; sin embargo, su carrera tendrá esa orientación. En una carrera de este tipo, una persona joven puede iniciarse en un nivel no jerárquico y alcanzar un nivel gerencial luego de unos años; es decir, se prepara para ir creciendo y llegar a ser gerente o director en algún momento.

Como ya se ha expresado, el colaborador no necesariamente llegará a ser el número 1, pero su carrera será en esa dirección. Implica un crecimiento de tipo ascendente, que puede ser dentro de una misma área o, con el enfoque actual, interáreas, por lo cual una persona puede ir transitando su camino ascendente en más de un sector dentro de la misma organización. No hay ni una edad determinada ni un nivel específico para la carrera gerencial; una persona joven puede iniciar una carrera gerencial y, sin ser gerente, ir preparándose para serlo algún día.

A continuación se presenta un organigrama sencillo, con solo tres áreas, con el único propósito de explicar mejor la idea que se desea transmitir. Dos de las áreas, *Ventas y Administración y Finanzas*, se encuentran presentes en la mayoría de las empresas; la tercera, *Investigación*, no es tan frecuente, al menos como un área específica. Imaginemos para nuestro ejemplo una empresa de tipo alimenticio, farmacéutica, cosmética, del conocimiento, etc., que posea un área de investigación, por ejemplo, para el desarrollo de nuevos productos. Para explicar la carrera gerencial, veamos cómo puede ser esta en las dos áreas mencionadas en primer término.

Carrera gerencial



Fuente: *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009

Dentro del área de *Ventas*, los niveles son:

- Gerente nacional de Ventas (gerente de división)
- Gerente regional
- Jefe de zona
- Vendedor senior
- Vendedor junior

Dentro del área de *Administración y Finanzas*, los niveles son:

- Gerente administrativo-financiero
- Gerente administrativo
- Contador general
- Analista senior
- Asistente

Cada uno de los niveles y funciones tendrá definidas sus características específicas en su respectivo *descriptivo de puestos*, y en el ejemplo planteado (simplificado) hemos supuesto que cada uno de estos niveles se corresponde con una banda o rango salarial (entre x e y nivel de remuneración). Si bien no estamos tratando en esta obra el tema *remuneraciones*, su mención es obligada para que el lector comprenda la temática de manera integral.

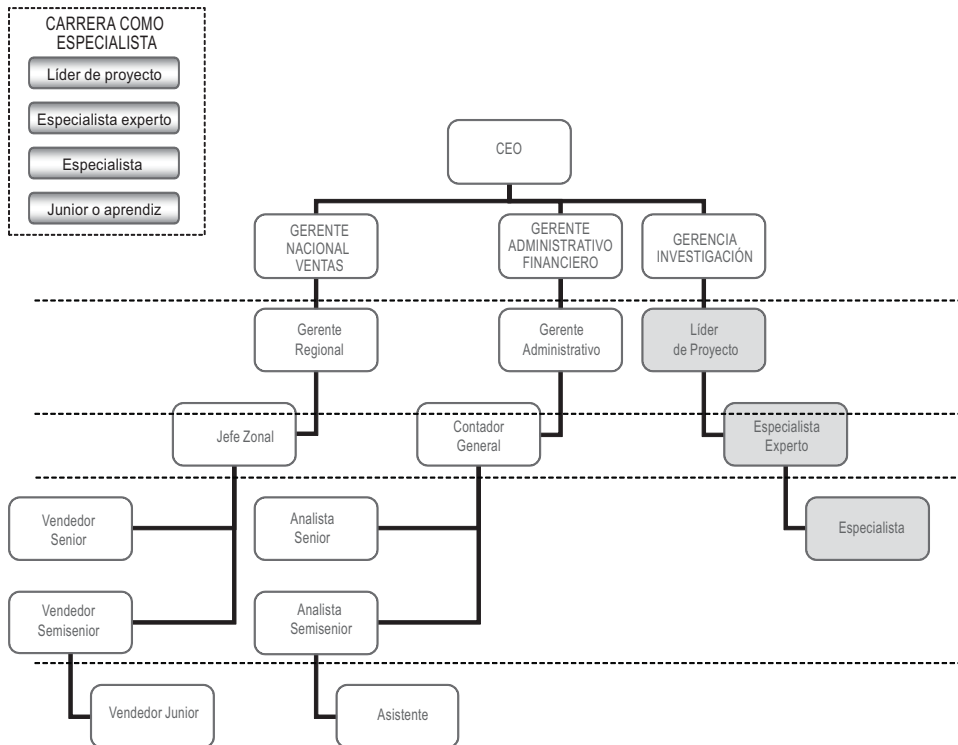
Carrera como especialista

Carrera como especialista es aquella donde su foco está en el crecimiento en profundidad. Su diseño y definición brinda resultados altamente satisfactorios tanto para la organización como para los colaboradores involucrados. Es de gran utilidad y frecuente aplicación para las diferentes situaciones donde una persona, por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico o gerencial. La carrera como especialista permite profundizar en un determinado tema para, como su nombre lo indica, transformarse en un especialista. Solo para mencionar dos ejemplos: el socio o gerente especialista en normas internacionales en una firma de auditoría; el maestro cervecero en la industria homónima.

La carrera como especialista resalta la importancia de los expertos en el ámbito de una organización ofreciéndoles un desafío de carrera a través de la profundización de sus puestos de trabajo. La carrera como especialista permite profundizar en un determinado tema para transformarse en un experto.

Como ya se expresara, es un tipo diferente de carrera al descrito en el punto anterior y puede tomar diferentes formas, según la organización, su cultura, su tamaño y el tipo de actividad o negocio. Para completar el gráfico anterior, se presenta utilizando el mismo organigrama (simplificado) un ejemplo de *carrera especialista* para el área de Investigaciones.

Carrera como especialista



Fuente: *Construyendo talento*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009

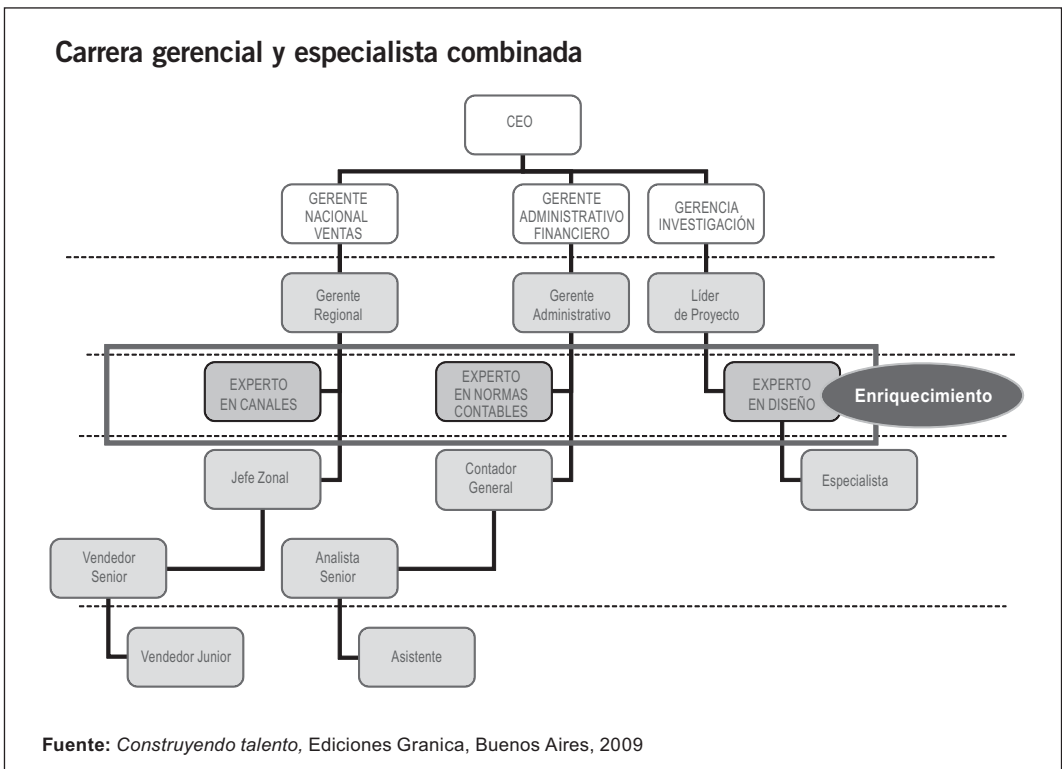
Dentro del área de Investigación los niveles son:

- Gerente de Investigación (gerente de división al igual que los ya mencionados gerente nacional de Ventas y gerente administrativo-financiero).
- Líder de proyectos
- Especialista experto
- Especialista

Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Carrera gerencial y especialista combinada

En muchas organizaciones no existen áreas específicas que permitan implementar carrera especialista, o bien, aunque estas existan, otras áreas poseen algunos puestos para los cuales sería muy interesante contar con este tipo de carrera. La idea se expresa en el gráfico siguiente, donde se ha imaginado un puesto con esta característica en cada una de las áreas. Los restantes puestos pertenecen a la carrera gerencial.



Dentro de carreras de tipo gerencial se encuentran puestos tales como los del ejemplo:

- Experto en canales
- Experto en normas contables
- Experto en diseño

Para los cuales se diseña una estructura por separado, ya que si bien están dentro de una estructura vertical, sus funciones y responsabilidades –es decir, su *descriptivo de puesto*– se relacionan o requieren una carrera diferente, como la de *especialista*.

¿Para qué crear carreras gerenciales y como especialista?

Los propósitos son múltiples y se podrían agrupar en dos grandes grupos de temas:

1. *Económicos*: permiten crear estructuras de puestos que se articulen con los niveles o rangos salariales.
2. *Planeamiento del desarrollo de las personas*: conocimientos, competencias, experiencia.

Más allá de la importancia de los temas mencionados (económico y desarrollo), será de suma relevancia explicitar y destacar en el ámbito de la organización la riqueza de cada tipo de carrera y su impacto dentro de los planes estratégicos. Los que transitan uno de estos tipos de carrera suelen pensar que el propio es el más significativo, pero se deben valorar ambos.

Cómo aplicar los diferentes estilos de carrera cuando no se cuenta con un diseño de estructura organizacional específico

Para aplicar las diferentes carreras mencionadas, gerencial y especialista, será necesario un desarrollo a nivel organizacional que involucre a todos los sectores de la compañía. Por lo tanto, esta decisión podrá ser tomada por un ejecutivo de alto nivel o propuesta desde el área de Recursos Humanos a la máxima conducción.

Implican cambios organizacionales de fondo, junto con una escala de remuneraciones adecuada.

Por lo tanto, si usted no pertenece ni a la máxima conducción ni al área de Recursos Humanos, podrá pensar que no puede hacer mucho con relación a esta temática. Esto es más o menos cierto. Si el tema le parece aplicable en su empresa, podrá hacer la sugerencia ante quien sea conveniente.

Veamos qué se puede hacer, con otra perspectiva. Por ejemplo, si usted es jefe de un grupo de colaboradores o, sin serlo, piensa que el tema le podría interesar de algún modo o estar relacionado con usted, con sus tareas y competencias.

En varios de los gráficos expuestos se ha resaltado el término “enriquecimiento”. Considero importante volver a ese concepto.

Enriquecer una función puede estar al alcance tanto del jefe como del colaborador. Imaginemos algunas situaciones para explicar mejor la idea. Al inicio había planteado el caso de una persona valiosa para la organización, comprometida y responsable, que hace muy bien sus tareas y que, al mismo tiempo, prefiere cumplir con el horario establecido y utilizar su tiempo libre, posterior al trabajo, para atender intereses personales. ¿Qué puede hacer su jefe? Analizar el puesto del colaborador, sus tareas y responsabilidades, y “enriquecer” el puesto asignándole tareas de mayor nivel y relevancia dentro de las características señaladas: la persona en cuestión desea cumplir su horario de salida.

Este tipo de situaciones se da con suma frecuencia: colaboradores que cursan estudios superiores, mamás o papás con niños pequeños, jóvenes (y no tanto) que practican un deporte federado con entrenamiento, etcétera.

Las organizaciones y los colaboradores pueden encontrar una relación ampliamente satisfactoria cuando consiguen asignar y asumir tareas y responsabilidades acordes a los intereses de ambas partes.

El ingrediente necesario para que esta relación se transforme en “ampliamente satisfactoria” es que todos los involucrados y la organización en su conjunto aprecien y valoren las carreras como especialista y las posiciones donde el enriquecimiento las transforma en valiosas. Desde ya, estos esquemas deben ser acompañados por otros de tipo remunerativo, acordes a los resultados esperados y a las funciones asumidas.

Por último, es importante destacar que cuando los colaboradores expresan con claridad sus proyectos personales y los compatibilizan con sus tareas laborales, se logran acuerdos ampliamente satisfactorios para todos, aun sin que las organizaciones hayan diseñado las carreras gerencial y especialista explicadas en páginas anteriores en este mismo capítulo.

En resumen, ¿qué hacer cuando la organización no cuenta con carreras diferenciadas (gerencial y especialista)?

En el caso de que la organización no cuente con el diseño de carreras específicas de tipo gerencial y como especialista, será factible realizar acuerdos persona a persona, entre jefe y colaborador, para atender la problemática planteada en este capítulo.

Siempre será una buena idea aprovechar las fortalezas de los colaboradores, respetando sus intereses personales, en una relación *ganar-ganar* que será, en esencia, buena para todos los involucrados.

PARTE III

VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

PARTE I. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Los distintos intereses personales

PARTE II. VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Buenas prácticas en Recursos Humanos

Los valores organizacionales y personales

Las encuestas sobre satisfacción laboral,
valores y proyectos personales

Las competencias y su relación con la
conciliación de vida profesional y personal

Carrera gerencial y especialista

PARTE III.
VIDA PROFESIONAL Y
PERSONAL DESDE LA
PERSPECTIVA
INDIVIDUAL

Capítulo 7

Carrera *versus* otros intereses

Capítulo 8

Agenda sin pendientes

Capítulo 9

Establecer prioridades y planificar

Capítulo 10

Una reflexión especial para mujeres sobre cómo
conciliar vida profesional y personal

Carrera *versus* otros intereses

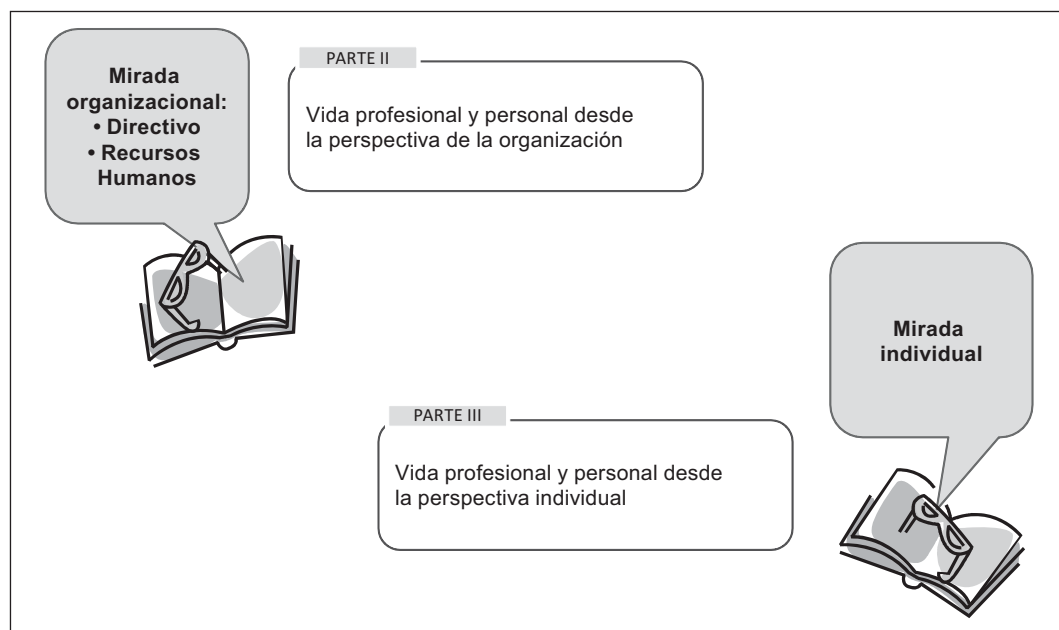
Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- La carrera desde la mirada individual
- La carrera es algo diferente para cada persona
- Conocer a fondo qué se espera de mí
- La motivación frente a un nuevo puesto de trabajo
- El rol de los jefes
- Teletrabajo
- Los valores organizacionales y personales
- Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales
- Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal
- Carrera gerencial y especialista
- Cómo relacionar las buenas prácticas en Recursos Humanos con la conciliación entre vida profesional y personal
- Cómo continuar para conciliar mejor vida profesional y personal

La carrera desde la mirada individual

En la Introducción se planteó cómo leer esta obra: primero, la Parte I, donde se presentan los diferentes intereses personales; luego, la Parte II, donde se brinda una mirada sobre una serie de temas desde la óptica organizacional, presentando las buenas prácticas en Recursos Humanos en relación con la conciliación entre vida profesional y personal.

En la Parte III, a partir de este capítulo, se verán los distintos temas desde la mirada del colaborador. Sin embargo, esta “mirada” también importa desde la óptica de la organización y sus directivos en el rol de jefes.



Las organizaciones pueden incorporar entre sus buenas prácticas aquellas que faciliten la conciliación entre vida profesional y personal de sus colaboradores, y estos pueden ayudarse a sí mismos a través de una serie de acciones que se tratarán a continuación.

Las organizaciones pueden, además de todo lo ya tratado en los capítulos 2 a 6, ayudar a sus colaboradores a través de talleres donde se traten los temas de este capítulo y los siguientes, es decir: formación en las temáticas de los capítulos 7 a 10.

Estos talleres podrían impartirse en sus dos variantes: presenciales o de e-learning junto con manuales o lecturas relacionadas, como este libro.

La carrera es algo diferente para cada persona

En este capítulo se analizan los diferentes temas tratados en los capítulos 2 a 6 desde otra mirada: la del colaborador. A fin de ilustrar la idea podríamos decir que daremos *vuelta el escritorio* para ver los mismos temas desde otra perspectiva. O sea, cada tema abordado será visto desde la mirada individual: cómo pueden ser utilizadas las buenas prácticas organizacionales, por cada colaborador, para una mejor conciliación de su vida profesional y personal.

Como se dijo en la Introducción, en ningún caso será mi propósito ayudarlo a usted a que saque un beneficio personal no adecuado de los temas sino, por el contrario, a que utilice las buenas prácticas organizacionales con un enfoque *ganar-ganar*, bueno al mismo tiempo para la organización y sus colaboradores.

Para una persona es positivo y deseable llevar su vida profesional y personal en equilibrio.

Para una organización es positivo y deseable que todos sus colaboradores puedan vivir en equilibrio sus vidas profesionales y personales.

En el Capítulo 6 se dio la siguiente definición:

Carrera. Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación *ganar-ganar*.

Como puede apreciarse, en la misma definición se plantean las dos perspectivas, la del empleado y la del empleador.

Al mismo tiempo, debe considerarse que dentro de una misma organización existen distintos caminos y carreras así como diferentes personas con sus respectivos intereses profesionales y personales.

Las personas y sus diferentes intereses personales

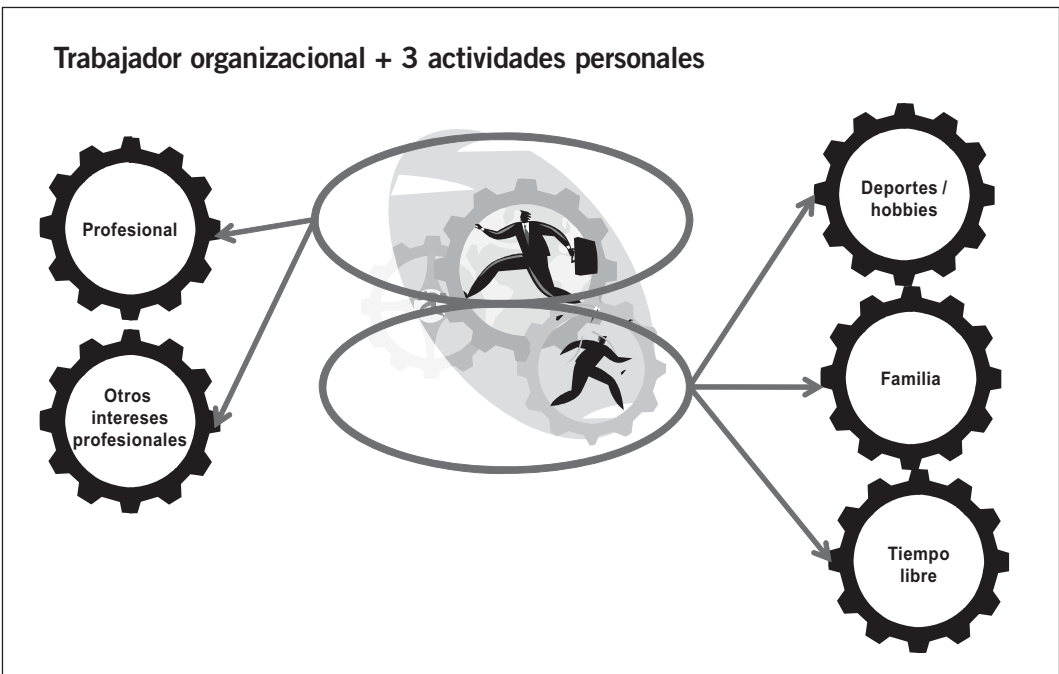
Para explicar mejor este punto, retomaremos un ejemplo del Capítulo 1 donde se presentó el siguiente caso: *Trabajador organizacional que realiza tareas académicas complementarias remuneradas*.

Interés profesional	
Tipo de actividad	Detalle
Profesional (trabajo remunerado principal).	Banco, una empresa industrial, comercial, de una oficina gubernamental, etcétera.
Otros intereses profesionales (remunerado).	Académico, complementa su actividad principal con algunas clases fuera de su horario laboral.

Se trata de una persona que a su vez posee los siguientes intereses personales:

Personales
Deportes / hobbies
Familia (incluye amistades)
Tiempo libre

La idea se representa en el gráfico siguiente.



La persona del gráfico precedente puede trabajar en un banco, o bien en una empresa industrial o comercial, o en una oficina gubernamental, solo por mencionar algunas posibilidades. Además, complementa su actividad principal impartiendo algunas clases fuera de sus horarios laborales.

Entre sus intereses personales se destacan: deportes, familia y tiempo libre. Esto no significa que no realice otras actividades, sino que las dos mencionadas como profesionales y las tres mencionadas como personales son las que constituyen el foco de sus intereses, y a las cuales dedica la mayor cantidad de tiempo, esfuerzo y pensamientos.

Imaginemos que a este trabajador organizacional se le formula una de las preguntas diseñadas para conocer acerca de sus proyectos personales, tal cual se ha visto en el Capítulo 4.

Preguntas sobre proyectos personales

¿La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar alguna otra cosa que usted desearía hacer (en relación con su familia, su religión, sus hobbies, etcétera)?

1 2 3 4 5

Escala de puntuación

1. Siempre (me impide hacer otras cosas)
2. La mitad de las veces
3. Muy pocas veces
4. Armonizo bien ambos aspectos
5. Estoy en absoluta armonía

Posibles respuestas del “trabajador organizacional”

1 2

X X

3 4 5

X X X

¡Continúe con la lectura de todos los temas de este capítulo!

¡Continúe con la lectura de los capítulos 8 y 9!

Analizando el gráfico precedente, se puede observar que al “trabajador organizacional” se le ha formulado una pregunta relativa al grado de conciliación o

armonía entre su vida profesional y personal, a la cual debe responder utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa conflicto de intereses y 5 una absoluta armonía.

Respóndase usted mismo

En el gráfico precedente se plantea una pregunta en relación con los proyectos personales. Analice la pregunta considerando su propia situación. ¿Cuál es la respuesta que usted da?

Como se puede observar en el gráfico, si su respuesta es la opción 1 o bien la opción 2, la situación de conflicto es bastante seria. Mi sugerencia, en ese supuesto, es que continúe leyendo atentamente todos los puntos de este capítulo, para ver si puede encontrar ideas para mejorar su situación actual.

Por el contrario, si su respuesta está entre las opciones 3 a 5, podrá seguir leyendo este capítulo o bien, si tiene poco tiempo, continuar la lectura en los capítulos 8 y 9. Allí encontrará ideas y sugerencias para estar aún mejor.

¿Cuáles de las siguientes buenas prácticas son utilizadas en la organización donde usted trabaja?

Quizá no sepa la respuesta, pero puede averiguar al respecto. Interiorícese sobre las buenas prácticas y luego infórmese sobre cuáles de ellas están disponibles en la organización para la cual usted trabaja.

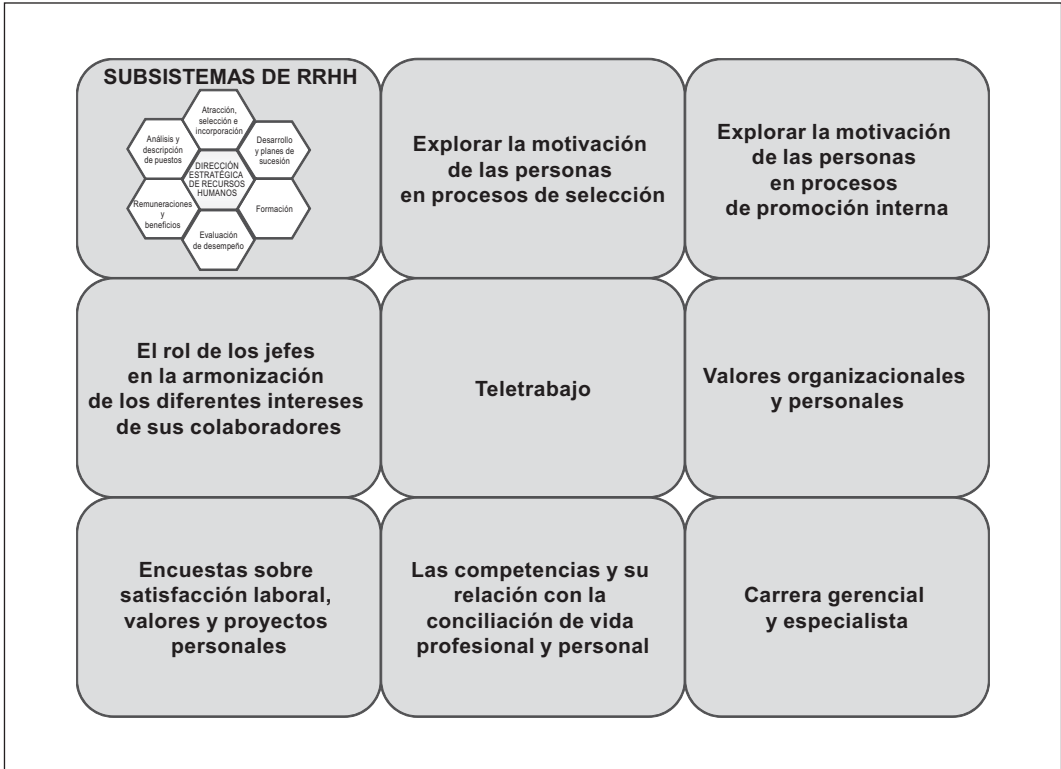
¿Cómo averiguar? Tiene varios caminos a seguir, según sea su caso:

- Preguntarle a su jefe directo.
- Si la organización dispone de intranet, allí podrá encontrar mucha información sobre estos temas.
- Consultar en el área de Recursos Humanos.

Estos tres son los más frecuentes; en ocasiones algunas personas poseen –además– un tutor o mentor que puede guiarlos.

En los capítulos anteriores (Parte II) se ha visto una serie de buenas prácticas en Recursos Humanos que ayudan a una mejor conciliación entre la vida profesional y personal de los colaboradores. Los principales temas se consignan en el grá-

fico siguiente. Todos serán analizados en este capítulo desde su propia perspectiva. Se verá cómo podrán ser de utilidad para usted, desde la mirada del colaborador, para ayudar a la mencionada conciliación de intereses.



Conocer a fondo qué se espera de mí

Los subsistemas de Recursos Humanos y cómo conciliar vida profesional y personal

Para una mejor conciliación de la vida profesional y personal se debe comenzar por saber qué se quiere lograr en cada una de esas áreas de la existencia. Empezando por los temas laborales o profesionales, el primer paso será saber de manera cierta y concreta qué esperan tanto la organización como el jefe directo del desempeño de cada colaborador –en este caso en particular, de usted mismo–.

Conozca su descriptivo de puesto

Como se vio al inicio del Capítulo 2, las buenas prácticas comienzan por la aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos. Cuando estos están bien diseñados, siempre son de ayuda para el colaborador. El primero de los subsistemas que se pone en marcha en una organización es el relativo al *Análisis y descripción de puestos*.

En relación con la vida profesional, el primer aspecto a considerar será conocer *qué se espera de mí*. ¿Cómo hacerlo? Veamos distintas posibilidades.

Las organizaciones, frecuentemente, cuentan con un documento denominado *descriptivo de puesto* o *descriptivo de cargo*, en el cual se detallan las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Si este es su caso, léalo atentamente. Allí encontrará una guía sobre qué esperan la organización y sus jefes en relación con su desempeño.

Preguntarle a su jefe qué espera de usted será siempre una buena recomendación, aun en el caso de que la organización cuente con descriptivos de puestos.

Adecuación persona-puesto.

En qué lo beneficia

Entre las buenas prácticas –y en relación con los descriptivos de puestos– se encuentra la *adecuación persona-puesto*. ¿En qué consiste? Se trata de una comparación entre lo requerido por un puesto y los conocimientos, experiencia y competencias de la persona que lo ocupa. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

En una primera instancia parecería algo beneficioso solo para la empresa; sin embargo, esto no es así.

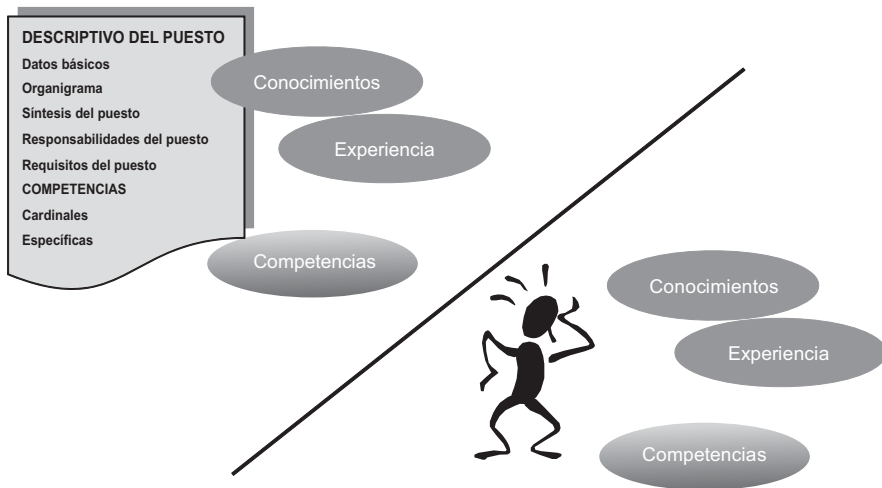
Desde la perspectiva de la organización, cuando la adecuación persona-puesto se verifica es muy positivo por los siguientes motivos:

- Las personas trabajan alineadas a la estrategia.
- El trabajo que realizan agrega valor.
- Los colaboradores son más productivos, individualmente y en conjunto.
- Que cada colaborador realice bien sus tareas facilita las tareas de otras personas: jefes, colaboradores, pares, clientes internos, etcétera.

Sin embargo, cuando la adecuación persona-puesto se verifica también es ampliamente beneficiosa para los colaboradores, por los siguientes motivos:

- Las personas se sienten mejor cuando realizan tareas acordes a sus capacidades.
- El colaborador agrega valor y, al ser esto percibido por sus superiores, recibe premios económicos y de cualquier otra índole.
- Una persona que realiza una tarea acorde con sus conocimientos se siente más segura y, al mismo tiempo, más valorada.

Adecuación persona-puesto



En nuestra firma consultora realizamos en numerosas ocasiones actividades tendientes a medir el grado de adecuación persona-puesto de integrantes de empresas clientes. Por lo tanto, estamos en contacto con colaboradores de todos los niveles y hemos podido apreciar sus reacciones.

Si bien, tras una mirada rápida, los colaboradores pueden pensar que este tipo de mediciones se realiza para reducir personal u otros propósitos semejantes, una vez despejadas este tipo de dudas pueden apreciarse las reacciones genuinas, y estas son siempre de carácter positivo. Las personas desean saber qué tienen que hacer y se sienten felices (o contentas, o el término que usted desee utilizar para este tipo de reacción) cuando aquello que deben hacer se corresponde con sus capacidades, conocimientos y competencias.

No existe situación más frustrante para una persona, en cualquier ámbito –por ejemplo, también en el hogar–, que le soliciten realizar algo que no puede o no sabe hacer. Lleve esta sensación al plano laboral, y comprobará que es igual.

¿Qué puede hacer usted si considera que su adecuación persona-puesto no es satisfactoria? En primer lugar, analizar el tipo de brecha o diferencia que posee con relación al puesto, distinguiendo conocimientos de competencias (en cada caso deberá seguir un camino distinto).

Una vez que haya analizado y determinado el tipo de brechas existentes, usted podrá realizar acciones con el propósito de cerrarlas o bien, si las brechas son significativas, o si usted piensa que será muy dificultoso alcanzar el nivel requerido por el puesto ocupado o cualquier otra razón, optar por intentar un cambio de puesto.

¿Qué puede hacer si considera que su adecuación persona-puesto es satisfactoria (es decir, que no existen brechas entre lo requerido por su puesto de trabajo y sus capacidades)? Algunas opciones posibles frente a esta situación son las siguientes:

- Fortalecer sus capacidades para confirmar su adecuación persona-puesto.
- Analizar si posee brechas positivas, es decir, si sus capacidades exceden lo requerido por el puesto. De verificarse esta situación, podrá analizar si sus capacidades le permitirían acceder a un puesto de mayor responsabilidad o exigencia.
- Si sus capacidades le permitieran acceder a otra posición y, además, deseara hacerlo, es decir, si coincide con sus motivaciones y preferencias, podrá averiguar si en la organización es factible autopostularse o, si esta opción no está disponible, dirigirse a su jefe o al área de Recursos Humanos para investigar posibles cambios de puesto.

Aproveche la retroalimentación en su beneficio

Otro de los subsistemas de Recursos Humanos que resulta de gran ayuda para el colaborador es la *evaluación de desempeño*. Dentro de un proceso organizacional de desempeño, existe una instancia que se denomina *retroalimentación*, en la cual el jefe le dice al colaborador cuál ha sido su desempeño durante un determinado período.

Las evaluaciones de desempeño pueden ser de diferente tipo y alcance. La más usada en este momento combina dos aspectos sumamente interesantes: 1) fijarle al colaborador objetivos para su actuación durante un cierto período, usualmente un año, para luego ser evaluado según el grado de consecución de los mismos, y 2) medir sus capacidades (competencias).

Cuando la evaluación del desempeño se realiza de esta forma y el colaborador recibe, además, la retroalimentación por parte de su jefe sobre cuál ha sido su desempeño, se cierra el círculo de este proceso: el colaborador sabe qué se espera de él y, además, le informan cómo está haciendo las cosas.

Planes de carrera, planes de sucesión y otros programas internos para el desarrollo de personas

Infórmese sobre los programas internos para el desarrollo de personas. Los más usuales son los dos mencionados (*planes de carrera* y *planes de sucesión*), pero pueden existir otros o bien estos mismos tener denominaciones distintas.

Una vez que se haya informado sobre los planes existentes en su organización, averigüe sobre sus características. Con esta información en sus manos estudie si usted puede participar en alguno de ellos, es decir, si cubre los diferentes requisitos de experiencia, conocimientos y competencias, y –sumamente importante– analice si está realmente interesado en participar. Es decir, si estos programas se relacionan con sus intereses y motivaciones personales.

Si luego del análisis sugerido en el párrafo anterior usted llega a la conclusión de que está interesado, ¡sea proactivo!

Al igual que se comentara para otros temas, el siguiente paso será:

- manifestar su interés a su jefe, o
- comunicárselo al jefe de su jefe, o
- dirigirse al área de Recursos Humanos.

Usted deberá analizar en cada caso cuál será la mejor opción.

En resumen

¿Cómo relacionar tanto los descriptivos de puestos como la evaluación del desempeño con la conciliación entre vida profesional y personal? Si ambas no están en armonía, seguramente el desempeño no será el adecuado y, si lo es, quizá esta situación no sea perdurable en el tiempo y esta desarmonía constituya una luz roja que deba tenerse en cuenta.

Cuando un jefe realiza una buena retroalimentación, cuando cumple con su *rol de jefe*, puede detectar problemas de su colaborador antes que se tornen serios y afecten el desempeño.

Cuando un jefe genera una relación positiva con su colaborador, este podrá plantearle sus proyectos personales de manera franca permitiendo que se produzca la relación *ganar-ganar* que se ha mencionado en repetidas ocasiones.

Como colaborador, tienda un puente con su jefe directo para crear la mejor relación que sea posible. Cuando se logra confianza mutua es bueno para todos; usted podrá estar seguro de lo que su jefe y la organización esperan de su desempeño, y confrontar estas expectativas con las suyas; así podrá saber si van en la misma dirección, o no.

Si sus expectativas y las de la organización van por el mismo carril, usted podrá decidir acciones para fortalecer esa ruta, ese camino conjunto y compartido.

Si llegara a la conclusión de que sus expectativas no se condicen con las de su jefe y la organización, y usted detecta esto de manera temprana, podrá reencauzar su actividad en una dirección diferente.

La motivación frente a un nuevo puesto de trabajo

La motivación frente a un nuevo puesto de trabajo se relaciona con dos temas ya analizados en el Capítulo 2, que ahora serán tratados desde la perspectiva individual.

1. Explorar la motivación de las personas en procesos de selección.
2. Explorar la motivación de las personas en procesos de promoción interna.

Usted puede analizar y preguntarse acerca de sus propias motivaciones. Se ha explicado (en el Capítulo 2) cómo se debe analizar y medir la motivación de las personas frente a distintas posibilidades:

- Desde la perspectiva del selector, ya sea del área de Recursos Humanos o del futuro jefe, frente a la participación, en un proceso de selección, de una persona (postulante) de fuera de la organización: búsqueda externa.
- Desde la perspectiva del selector, ya sea del área de Recursos Humanos o del futuro jefe, frente a la participación, en un proceso de selección, de una persona (postulante) perteneciente a la misma organización: búsqueda interna.
- Desde la perspectiva del área de Recursos Humanos o del futuro jefe, frente a la promoción o designación de una persona a otro puesto, dentro de la misma organización: promoción interna.

Utilice las buenas prácticas en su favor. Si usted se conoce a sí mismo, siempre le será de utilidad.

Participar en una búsqueda

Se analizará primero la motivación de una persona cuando participa en un proceso de selección, ya sea externa o interna. En este caso la persona desea participar en un proceso, es decir, ha manifestado su deseo de postularse, ya sea cuando responde a un anuncio de empleo, o bien a través de algún método interno, como puede ser la autopostulación, también conocida por su nombre en inglés: *job posting*.

Le propongo que analice cómo son las preguntas que se le sugieren al selector en el Capítulo 2. Por un lado, explorar sobre las expectativas de desarrollo personal y luego, las motivaciones para el cambio, ya sea de organización o de área.

Lea atentamente esas preguntas y fórmúleselas para usted mismo. No pensando o ensayando una buena respuesta para dar en el caso de que sea convocado a una entrevista, sino para conocer sus verdaderas motivaciones.

Analice si realmente quiere cambiar o solo está momentáneamente enojado, por alguna situación en particular, con su jefe o sus compañeros de trabajo.

En el caso de una búsqueda externa, piense primero si no hay opciones disponibles en su propia organización.

En el contexto actual, muchas personas, en especial las que tienen mejores antecedentes e historia laboral, son “tentadas” por ofertas que en una primera instancia pueden ser muy atractivas y luego no lo son tanto. Sea sumamente cuidadoso frente a las ofertas no buscadas.

Analice todas las implicancias de un cambio. Cómo un eventual cambio afectará a sus otros intereses. Prepare sus propias preguntas para conocer sobre la nueva posición y ver, en concreto, qué aspectos mejora sobre la situación actual.

No le estoy diciendo que no cambie de trabajo. Solo que analice todas las opciones y, en especial, que esté muy seguro sobre sus propias motivaciones.

Analizar una promoción o el ofrecimiento de pasar a otra posición

Tome en cuenta todos los comentarios mencionados para el punto anterior.

Además:

- Averigüe todo lo que esté a su alcance sobre el nuevo puesto y coteje cómo podría afectar sus otros intereses.

- Evalúe sus competencias y confirme que son las que el nuevo puesto requiere. Muchas organizaciones no hacen una adecuada medición de competencias y si luego algo no resulta de acuerdo con lo esperado, usted podría verse perjudicado.
- Confirme si el nuevo entorno laboral será de su agrado: nuevo jefe, nuevos compañeros, etcétera.
- Una vez que hizo su propia evaluación, y si esta es positiva, ¡siga adelante!
- Si la organización no le pide su opinión, y solo lo transfiere al nuevo puesto, igual realice todos los pasos anteriores: sabrá a qué atenerse frente a una eventualidad, si algo no es como usted desea.

Recuerde

Conózcase a usted mismo, sepa lo que desea alcanzar y cuáles son sus reales posibilidades de lograrlo.

Cuando deba tomar una decisión sobre su carrera: analice todos los elementos y circunstancias y póngalas en contexto. No considere elementos aislados. Una posición puede tener un aspecto muy atractivo y otros que no lo son tanto. Tenga en cuenta cómo se relacionan unos y otros.

Recién entonces tome una decisión. No le sugiero que sea lento ni que dude al tomar una determinación. Usted puede analizar todos los factores en un breve lapso.

El rol de los jefes

El jefe, como ya se ha dicho, tiene un rol preponderante en la relación de la organización con sus colaboradores. Es decir, a través de los jefes, de todos los niveles y a partir del número 1, se crea una red interna donde cada uno de ellos es el nexo del equipo a su cargo con la organización.

Desde esta perspectiva y en relación con los temas de este capítulo, desde su rol de colaborador tenga en cuenta tanto a su jefe como al jefe de su jefe.

Si usted es jefe, observe los pequeños detalles en su colaborador: las llegadas tarde, los permisos “extras” por temas personales, cuando lo ve intranquilo o nervioso... Detectar de manera temprana los problemas evitará otros de mayor magni-

tud. Los jefes no tienen como uno de sus roles “ocuparse” de la conciliación entre la vida profesional y la personal de sus colaboradores. Sin embargo, un buen jefe debe detectar los problemas antes que se tornen graves o inmanejables.

Si usted es colaborador y tiene problemas para conciliar vida profesional y personal, su jefe directo podrá ser de ayuda para lograrlo. No espere que el problema que se le presenta se torne grave e inmanejable, trate de prevenir situaciones, sea proactivo.

El lector podrá estar pensando en su propio jefe y quizá este pueda no responder al ideal de esa posición. Todo es posible. Un jefe puede ayudar o no. Por otro lado, usted no puede “cambiar” de jefe.

Si piensa o siente que su relación con su jefe no es buena, que usted desea alcanzar algo y no puede, siempre puede existir otra opción, dependerá de cada organización.

Otras opciones posibles cuando la relación con el jefe no es buena: consultar con el área de Recursos Humanos o bien analizar la opción de hablar con el jefe de su jefe.

Si eventualmente le hubiesen asignado un tutor o mentor, podrá recurrir a él para tratar estos temas.

Qué hacer si su jefe ayuda

La mayoría de las organizaciones trabajan en la actualidad para mejorar el rol de los jefes. No obstante, muchos jefes, aun sin una formación específica al respecto, asumen un papel de ayuda a sus colaboradores cuando estos tienen problemas en la armonización de su vida profesional y personal.

Si este es el perfil de su jefe, recurra a él para pedirle consejo y apoyo. Recuerde que ninguna persona tiene “derecho” a esperar un trato preferencial más allá de lo que marcan las leyes respectivas solo porque... (y ponga en los puntos suspensivos lo que usted desee: ser mamá o papá de un niño pequeño, tener un familiar enfermo, el casamiento de un primo, etcétera).

No obstante “no tener derecho”, en múltiples circunstancias todos “esperamos” una mano extra, una ayuda especial, etcétera. Como todo en la vida, usted debe cuidar el equilibrio, no abusar de un buen jefe, no exponerlo a que tenga un problema ni exponerse usted mismo a ser desairado al realizar un pedido más allá de lo razonable.

Si usted tiene un problema y necesita apoyo por parte de su jefe o de la organización, piense posibles soluciones y realice propuestas al respecto.

Al final del capítulo se presentan a modo de ejemplo una serie de situaciones y cómo encararlas dentro de las buenas prácticas organizacionales. Quizá allí no esté la suya en particular, pero puede servirle de guía sobre cómo actuar.

Qué hacer si el jefe no ayuda

Usted podrá encontrar un jefe comprensivo, como el que se describió en el punto anterior, o no. En este segundo caso, analice el entorno de la organización. ¿Es solo su jefe o es la organización en su conjunto poco proclive a considerar circunstancias personales o problemas de cualquier tipo? ¿Cómo es el trato que reciben sus compañeros de trabajo? ¿Usted es el único que tiene intereses en conflicto entre su vida profesional y personal?

Evalúe la situación. Quizá pueda recurrir al jefe de su jefe o plantear su situación en el área de Recursos Humanos.

Siempre está la alternativa de pensar en otra opción laboral. Si realiza un diagnóstico con tiempo, podrá sin premura buscar una opción más conveniente.

¡Transfórmese en una persona observadora y analítica! Tenga en cuenta todos los temas vistos hasta aquí y los que continúan en este capítulo. Si no analiza estos temas y solo reacciona cuando una cuestión se torna inmanejable, podrá tener problemas.

Aun en el contexto más desfavorable, siempre será de ayuda tener un diagnóstico de la situación lo más cercano a la realidad.

En resumen

Un jefe no es responsable de la conciliación de la vida profesional y personal de sus colaboradores; incluso quizá tenga problemas con su propia situación. Sin embargo, puede serle de ayuda.

Al mismo tiempo, tenga en cuenta no esperar hasta último momento para encarar un asunto que lo tiene a maltraer; sea planificado y proactivo. Si prevé algún problema de conciliación entre su vida profesional y personal, trate de plantearlo con anticipación: le será más fácil obtener lo que desea.

Teletrabajo

En el Capítulo 2 nos hemos referido al teletrabajo como una opción para colaboradores en relación de dependencia, es decir, dentro del marco de una organización.

¿Usted está interesado en trabajar desde su hogar? ¿Por un tiempo, unos días a la semana? ¿Cuál es su deseo o interés?

¿Piensa que la tarea que realiza puede hacerse a distancia? O, si no es posible que su tarea actual pueda realizarse a distancia, ¿está dispuesto a cambiar de puesto a fin de trabajar de esa manera? ¿Tiene las capacidades necesarias para ser un teletrabajador?

En párrafos anteriores me he referido a la adecuación persona-puesto. ¿Cuál es la suya, primero con relación al puesto que ocupa actualmente, luego respecto de otros posibles puestos de trabajo dentro de su organización?

Analice todos estos aspectos. Una vez que esté seguro, podrá solicitar a sus superiores algo que sea posible obtener.

Si esta es su situación, si considera el teletrabajo como una opción factible para usted, por las tareas y competencias, comience por averiguar si en su organización existe esta práctica, si otros compañeros en el presente o en algún momento pasado han utilizado esta práctica organizacional. Si esto sucede o ha sucedido, continúe informándose sobre el resultado de la experiencia, si ha sido positiva o no.

Continúe su investigación, averiguando si los teletrabajadores en cuestión llevan o llevaban a cabo, según corresponda, tareas similares a las suyas y, además, informe-se acerca de si su jefe alguna vez tuvo un caso de teletrabajo en su área o sector.

Con toda esta información estará en condiciones de hablar con su jefe directo y/o con el área de Recursos Humanos, según evalúe qué sea más conveniente.

Una opción posible será transformar su puesto actual en teletrabajo, o, si esto no fuese factible, quizá –para lograr ser usted un teletrabajador– deba pedir el traslado a otro sector dentro de su organización.

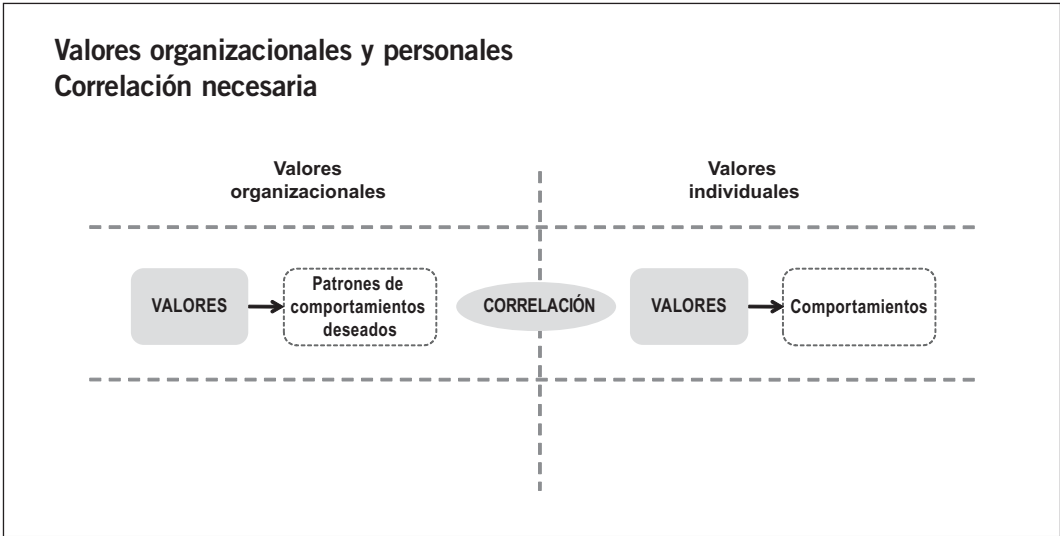
Analice el tema y presente una propuesta razonable y pensada. Aunque en su organización no haya existido nunca el teletrabajo y las leyes no lo contemplen específicamente, su pedido será escuchado si presenta un plan de acción serio, una propuesta que pueda ser aceptada.

Los valores organizacionales y personales

En el Capítulo 3 me he referido a los valores organizaciones y personales y su interrelación. Analice ahora su caso en particular.

¿Conoce los valores de la organización para la cual trabaja o desea trabajar? ¿Identifica cómo es su cultura? Estas preguntas no son retóricas, por el contrario, le servirán para el propósito central: conciliar su propia vida e intereses con los de la organización. Como hemos visto en la primera parte de esta obra, esta correspondencia es buena para ambas partes; también lo es para usted.

Por lo tanto, el primer paso será reflexionar acerca de los valores organizacionales para luego compararlos con los suyos. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



Los valores organizacionales

Si no los conoce puede seguir dos caminos. El primero será buscar información; usualmente las organizaciones definen sus valores y los publican tanto en la Web como en la intranet organizacional.

Además, puede preguntarle a su jefe o supervisor directo. Una vez que tenga esta información, le sugiero analizar el nombre y la definición de cada uno de los valores que han sido incorporados a ese listado. Para ello a continuación se le plantea un ejercicio práctico.

¿Cuáles son los valores organizacionales y cuál es la definición de cada uno?

¿Cuáles son los valores que usted identifica en el comportamiento de los directivos y colaboradores? (Recuerde: pueden no ser coincidentes con los identificados en el punto anterior.)

Si no hay una correspondencia entre los valores expresados y los que usted observa en el comportamiento de los directivos y colaboradores, le sugerimos elaborar una hipótesis de las posibles razones.

Sus valores personales

Quizá nunca se cuestionó respecto de cuáles son sus valores; si no lo hizo hasta ahora, es el momento de hacerlo.

¿Cuáles son sus valores personales?

Una vez que elaboró un listado de sus valores, compruebe usted mismo si los ha identificado correctamente. Uno a uno, piense situaciones pasadas donde ese valor se haya puesto en juego, es decir, una situación donde se haya podido evidenciar o no la presencia de ese valor que usted supone poseer.

A partir de esta autoevaluación, reescriba sus valores. Quizá son los mismos del listado anterior, quizá no.

Mis comportamientos en relación con valores:

**Comparar valores organizacionales
con mis valores personales**

Una vez que ha confirmado los valores organizacionales y analizado los propios, puede elaborar una lista comparativa de ambos.

Valores organizacionales	Valores personales

Si no hay una correspondencia entre los valores organizacionales y los suyos, le sugerimos elaborar una hipótesis de las posibles razones.

¿Por qué no se corresponden mis valores con los de la organización?

En resumen

En la experiencia profesional la situación más frecuente es que exista algún grado de correspondencia entre los valores organizacionales y los personales. Sin embargo, siempre es una buena idea realizar el ejercicio precedente. Para confirmar la correspondencia entre unos y otros. O para descubrir que dicha correspondencia no existe.

- *Si existe correspondencia.* Como decíamos anteriormente, es la situación más frecuente. Usted confirmará que está en la organización correcta, aunque quizá deba ajustar algunos aspectos en su carrera o conciliar mejor su vida profesional y personal.
- *Si no existe correspondencia.* Cuando se da esta situación –que, como se dijo, no es lo más frecuente–, la persona en cuestión está frente a un problema. Será muy difícil que la organización modifique sus valores (por no decir imposible); por lo tanto, o usted cambia los suyos o bien deberá cambiar de organización. Veamos un ejemplo. Una organización ha fijado entre sus valores “Deleitar a sus clientes” y hay un integrante que no desea hacerlo. Aunque trabaje en un área en la cual no posee relación con clientes, siempre estará en la organización equivocada. Será mejor que se desempeñe en una organización donde este no sea un valor en sí mismo.

Encuestas sobre satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Las encuestas sobre satisfacción laboral, como se expuso en el Capítulo 4, se encuentran entre las buenas prácticas y están bastante difundidas. Se las conoce, también, como encuestas de clima laboral.

¿Cuál debe ser su comportamiento frente a las diferentes encuestas? Analice la situación, pueden darse dos opciones: que se realicen o no.

Si en su organización se realizan estudios para conocer la satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Si en su organización se llevan a cabo este tipo de talleres/encuestas o alguno de ellos, siempre será una buena idea tomarse en serio este tipo de estudios y ser lo más sincero posible al respecto.

Si se han realizado talleres/encuestas sobre satisfacción laboral u otros temas relacionados, averigüe cuáles fueron los resultados, en la medida en que estén disponibles para su nivel. Pregunte a su jefe, al jefe de su jefe o en el área de Recursos Humanos, según sea lo pertinente en cada caso.

Si usted puede conocer los resultados, podrá cotejar su opinión con la de los otros colaboradores en relación con estos temas.

Si su organización no realiza estudios para conocer la satisfacción laboral, valores y proyectos personales

Si su organización no lleva a cabo ningún estudio para conocer la satisfacción laboral de sus colaboradores, así como sobre los valores y proyectos personales de estos, lo más probable es que usted no pueda hacer cosa alguna al respecto. Según su nivel en la organización, quizá pueda proponer realizar un estudio de este tipo.

No obstante, usted puede comentar estos temas con su jefe directo y, dentro de su esfera de actuación, analizar cómo pueden mejorar la satisfacción laboral de su grupo.

Si usted es un jefe y su organización no realiza este tipo de estudios, podrá –de manera informal– tomar en cuenta estos criterios y analizar la situación en lo que respecta a su propio equipo.

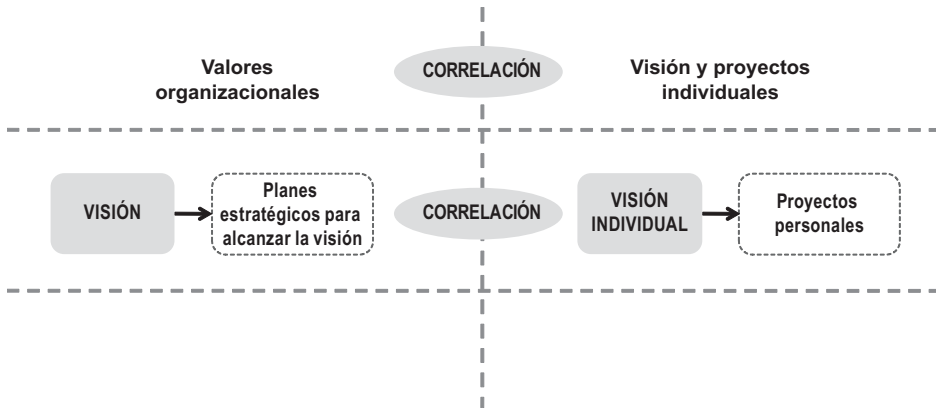
Cómo analizar los proyectos personales en relación con la organización

Las organizaciones definen su visión y estrategias y las personas, aun sin una definición expresa, también poseen las suyas. Para una mejor conciliación entre vida profesional y personal es muy importante que exista una correlación entre ambos factores. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Ejemplos para explicar mejor la correlación necesaria entre visión y estrategia organizacional y visión y proyectos individuales.

- Una visión organizacional que implica una gran expansión regional se correlaciona con una visión individual de crecimiento y multiculturalidad.
- Una visión organizacional que implica una gran expansión regional no se correlaciona con una visión individual y proyectos personales acotados en el espacio geográfico (por ejemplo, deseo de vivir en la misma ciudad y no realizar viajes frecuentes).

Visión y estrategia, y los proyectos personales Correlación necesaria



- Una visión organizacional que implica calidad de servicio y orientación al cliente se correlaciona con una visión individual relacionada con la preocupación por el otro y la calidad.
- Una visión organizacional que implica calidad de servicio y orientación al cliente no se correlaciona con una visión individual según la cual la calidad no es un valor importante y se prefiere un desempeño en solitario.

Los ejemplos expuestos son muy sencillos, solo pretenden reforzar la idea expresada en el gráfico precedente.

Las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal

Formación y cómo aprovecharla en su beneficio personal

Las organizaciones invierten en la formación de sus colaboradores; unas más, otras menos. Siempre “algo” se hace. Desde un jefe que explica cómo hacer mejor una tarea hasta actividades formales de todo tipo, cursos dentro de la misma organización u otros impartidos en instituciones diversas.

En una primera lectura usted podría decir que las organizaciones, cuando invierten en capacitación, lo hacen para mejorar los resultados. Esto es así, ese es

el objetivo de la inversión en formación y es la recomendación que se les brinda a todos los directivos.

Sin embargo y al mismo tiempo, la formación le será útil para trabajar y para su propia vida en general. La formación recibida podrá ser en conocimientos o en competencias.

- *Conocimientos.* Si, por ejemplo, usted recibe formación en métodos de planificación, usará ese aprendizaje para realizar mejor su tarea, pero, además, podrá aplicar esos mismos criterios para planear la compra de una nueva casa o las vacaciones del próximo año.
- *Competencias.* Si usted asiste a una formación para el desarrollo de la competencia *Trabajo en equipo*, por ejemplo, los nuevos comportamientos adquiridos los podrá aplicar en la realización de sus tareas y, además, cuando interactúe con otras personas fuera del ámbito laboral. Nos referiremos más adelante al desarrollo de competencias.

En resumen, cuando usted aprenda algo nuevo, no lo vea solo útil y necesario para su vida laboral. Piense que, al mismo tiempo, podrá aprovechar la formación recibida en su trabajo para su vida personal.

Algunas competencias tienen una relación directa con la vida personal

Como se ha visto en el Capítulo 5, cada vez más las organizaciones incluyen en sus modelos de competencias algunas relacionadas con temas que, en una primera instancia, no parecerían “de negocios”, como *Ética, Integridad, Justicia, Prudencia, Respeto, Responsabilidad personal*, solo por citar algunas.

Otra competencia de amplia difusión es *Responsabilidad social*. Esta última se relaciona, además, con una temática ampliamente difundida en este momento como es la *responsabilidad social empresarial* (RSE). Frente a estos temas muchos piensan que la temática no les incumbe, que ya *cada uno tiene bastante con sus propios problemas y situaciones personales*.

Sin embargo, estos temas también están relacionados con la vida diaria y la mejor administración de los asuntos personales para una más adecuada conciliación entre vida profesional y vida personal.

Veamos ejemplos de acciones cotidianas y cómo pueden relacionarse con varias competencias al mismo tiempo.

- *Responsabilidad social.* Si una persona, antes de salir de su casa, apaga la luz y otros aparatos eléctricos y electrónicos e inculca un comportamiento similar en sus hijos, está poniendo en juego como mínimo dos competencias, como se verá a continuación.

Cuidar la energía es parte de un rol social, en este caso, al no malgastar los recursos naturales comunes a todos los habitantes de la Tierra, y es un comportamiento en el cual se puede evidenciar la competencia mencionada (*Responsabilidad social*).

El mismo comportamiento puede evidenciarse si una persona apaga la luz en un ambiente donde esta no es necesaria, aunque no sea el responsable del gasto que ocasiona; por ejemplo, en una habitación de hotel cada vez que sale de allí.

- *Compromiso con la rentabilidad.* El ahorro de la energía (en este ejemplo) es un comportamiento –también– relacionado con esta competencia (*Compromiso con la rentabilidad*), dado que la rentabilidad –hogareña en este caso– se verá incrementada por el ahorro de un gasto innecesario.

El mismo comportamiento puede evidenciarse si la persona apaga la luz o no deja prendido el ordenador en su lugar de trabajo cuando se retira al final del día. En ese caso, la rentabilidad organizacional se verá incrementada por el ahorro de un gasto innecesario.

He expuesto estos ejemplos muy simples y en relación con comportamientos habituales y diarios de cualquier persona para demostrar que los comportamientos se pueden evidenciar en todo momento y en cualquier acción. No es necesario un gran evento y un gran proyecto para demostrar que se posee –o no– una competencia.

Asimismo, comportamientos como los del ejemplo brindado, al ser incorporados a la vida cotidiana, mejoran tanto la calidad de vida propia como la de la familia directa, dando como consecuencia deseada una mejor conciliación entre vida profesional y personal.

En resumen, cuando una organización ha implementado un modelo de competencias, y en base a él se desarrollan nuevos comportamientos, estos ayudan –también– a alcanzar una mejor vida personal.

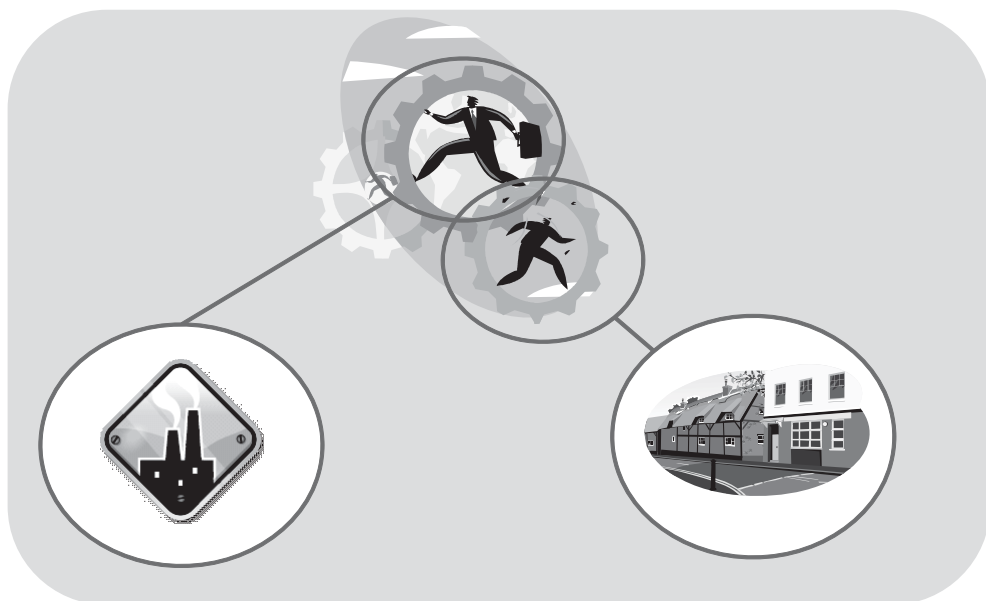
El concepto de persona integral y las competencias

Los comentarios vertidos en los párrafos anteriores sirven de introducción a este concepto. La definición de *competencias* que el lector puede encontrar en el Anexo I dice que estas son *características profundas de personalidad, devenidas en com-*

portamientos. Por lo tanto, las personas actúan sus comportamientos en cualquier ámbito, en su hogar, en el trabajo, con sus amigos.

Los individuos, en general, no tienen un comportamiento en el trabajo y otro diametralmente opuesto en su vida personal. Son “la misma persona”, usualmente con los mismos comportamientos, aunque quizá puedan existir matices.

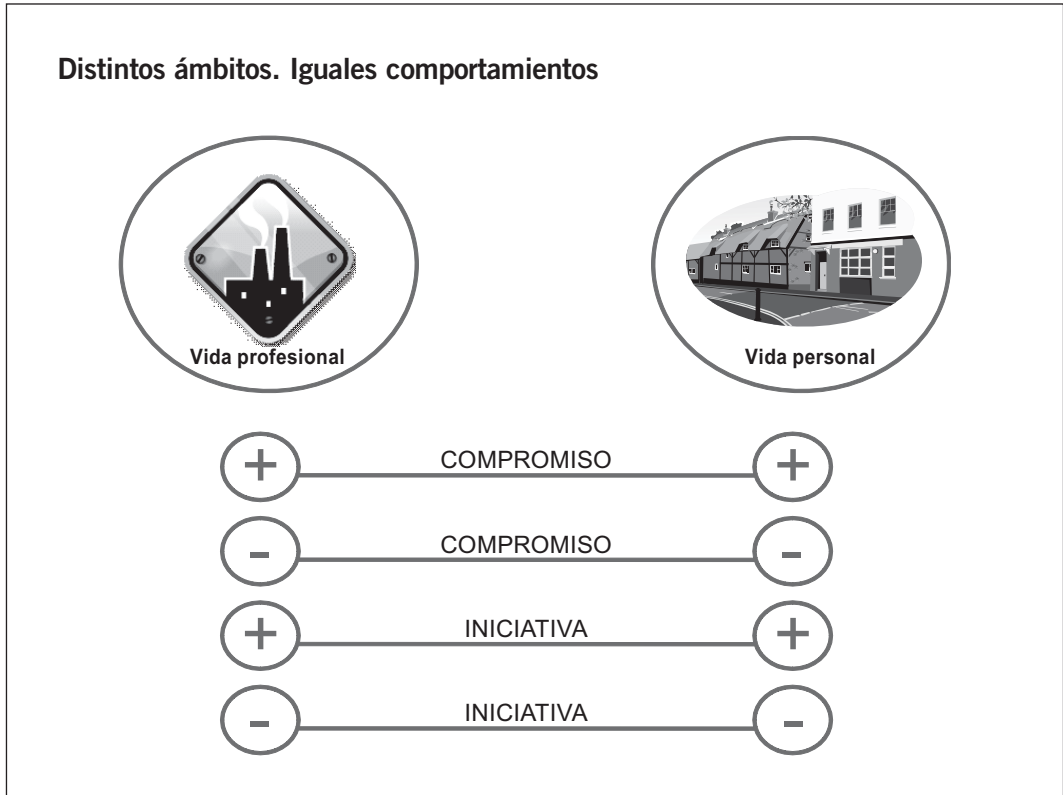
Concepto de persona integral



Si bien en el gráfico precedente la imagen muestra dos personas, en realidad es una sola. La misma persona va a su lugar de trabajo un día que tiene un problema/alegría personal y esta misma va a su hogar cuando tiene un problema/alegría laboral, llevando de algún modo esa carga interior, positiva o negativa, según sea la situación.

Del mismo modo, una persona ordenada en su hogar lo será en su trabajo, y un individuo de mal humor lo será en ambos ámbitos, aun cuando en alguno de ellos trate de “disimular” sus características personales.

La idea se expresa en el gráfico siguiente.



Una persona comprometida lo será tanto en su hogar como en el trabajo, y una persona con iniciativa también será así en ambos ámbitos.

Desde ya, puede suceder que una persona comprometida se sienta desmotivada, y una persona con alta iniciativa no pueda desplegarla en un trabajo donde no se lo permiten. Pero las características de personalidad allí están y, en un caso o en otro, en algún momento, se evidenciarán mediante los comportamientos.

Analice objetivamente sus comportamientos y no busque excusas en los demás. Para muchas personas es más sencillo “culpar” a otros por no tener determinados comportamientos. Es más fácil que asumir las verdaderas causas que –muchas veces– se encuentran en nosotros mismos.

En resumen, analice sus comportamientos objetivamente. No se engañe bajo ninguna circunstancia.

Cómo desarrollar competencias

Nos hemos referido a las competencias y su relación con la conciliación de vida profesional y personal en el Capítulo 5. En esta sección se verá el tema desde la perspectiva individual, y cómo usted puede mejorar el equilibrio profesional-personal mejorando ciertas capacidades o competencias.

A continuación comparto con el lector un ejercicio sobre cómo desarrollar una competencia. El esquema propuesto es aplicable a las competencias expuestas en el Capítulo 5 o a cualquier otra.

Ejercicio para el desarrollo de una competencia

Para explicar mejor la idea, se incluye a continuación uno de los gráficos del Capítulo 5.

Responsabilidad personal - I

A

Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.

B

Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a su área de trabajo.

C

Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a los colaboradores a su cargo.

D

Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Nota: El grado superior incluye todos los anteriores. Ejemplo: el Grado A incluye al B, C y D

Descuida sus objetivos laborales (o personales) cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales (o laborales).

¡NO!

Pasos sugeridos

1. Lea atentamente las frases comenzando por la última, señalada con la palabra “No”.
2. Identifique las diferencias entre los distintos grados o niveles (A, B, C, D). Primero del “No” al “D”, luego del “D” al “C”, etcétera.
3. Determine con cuál de estas frases asocia su comportamiento más frecuente.
4. Analice qué puede hacer para cambiar su comportamiento y ubicarse en el nivel superior al identificado en el punto anterior.
5. Realice este ejercicio cada dos meses.

Consejo: *¡no elija aquella frase que le parece mejor, sino la que realmente lo representa!*

El desarrollo de competencias es un proceso continuo, de allí la recomendación del paso 5. No alcanza con realizarlo una vez. Por el contrario, cuando deba cerrar una brecha, debe llevar a cabo este ejercicio en repetidas ocasiones.

En el Capítulo 5 usted encontrará una serie de gráficos similares al expuesto más arriba, para dos competencias, *Responsabilidad personal* y *Liderar con el ejemplo*.

Si usted está interesado en desarrollar cualquier otra competencia, debe saber que el esquema en todos los casos es el mismo. Para diversas competencias encontrará comportamientos relacionados, por grados (A, B, C, D y No desarrollado), en la obra *Diccionario de comportamientos*. Vea el Anexo III para obtener mayor información al respecto.

La clave para el desarrollo de cualquier competencia es, primero, su propia autoevaluación. Si no es sincero con usted mismo, no habrá desarrollo posible; por ello el consejo de párrafos anteriores, no elija la frase que le parezca mejor sino aquella que representa lo que realmente es: sus comportamientos verdaderos. ¿De qué modo saber cómo es “realmente”? *Observando sus propios comportamientos*.

Observar comportamientos es el método para evaluar competencias, ya sea de otra persona o de usted mismo. Trate de identificar una situación pasada en la que usted haya “usado” la competencia que desee evaluar. Luego, reflexione acerca de cuáles fueron sus comportamientos reales (no lo que debería haber hecho, sino lo que *realmente* hizo).

Si realiza un examen de conciencia sincero, sabrá cuáles son sus competencias. Si adopta este método para autoevaluarse, luego lo hará “casi” sin pensarlo.

Si, además, luego de autoevaluarse toma la acción en sus manos, y modifica de a poco, *paso a paso*, sus comportamientos para ir subiendo –como en el gráfico– una imaginaria escalera en los grados que han sido definidos, irá desarrollando

competencias. Esto se aplica tanto a las que son necesarias para su vida profesional como a las que necesita para su desenvolvimiento en el plano personal.

Usualmente son las mismas pero, si fuesen diferentes, debe saber, sin embargo, que el método de desarrollo de competencias es siempre el mismo, no importa de qué competencias se trate.

Carrera gerencial y especialista

Usted leyó el Capítulo 6. Quizá ya conocía el tema, quizá no. El comentario que sigue a continuación es similar al que se hizo para la temática de teletrabajo.

¿Usted está interesado en seguir una carrera diferente a la actual? ¿Por un tiempo o se corresponde con su vocación?

¿Usted piensa que la tarea que usted realiza se corresponde con un tipo de carrera diferente? O, si no es así, ¿está dispuesto a cambiar de puesto, quizá de área de trabajo? ¿Tiene las capacidades para trabajar en otra función o área?

Analice primero todos estos aspectos, para solicitar a sus superiores algo que sea posible obtener.

Un primer paso será conocer los métodos y procedimientos organizacionales en materia de Recursos Humanos. ¿En su organización existen distintos tipos de carrera, como se ha explicado en el Capítulo 6? Pregunte en el área de Recursos Humanos, visite la intranet de la compañía, pregúntele a su jefe... No deje ninguna opción sin explorar.

Si considera que desea cambiar de carrera como una opción factible para usted, por las tareas y competencias que estarían involucradas en ese cambio, comience por averiguar –como se explicó en el párrafo anterior– si en su organización existe una práctica de ese tipo, si otros compañeros en el presente o en algún momento pasado la han utilizado. Si esto es así, continúe informándose sobre el resultado de la experiencia, y considere si ha sido positiva.

Dar a conocer sus preferencias de carrera y planes futuros

Tenga en cuenta que, en la actualidad, las organizaciones ofrecen carreras diferentes de manera explícita, como se vio en el Capítulo 6. No obstante, en muchas organizaciones aún no se han implementado estas buenas prácticas pero, igualmente, las carreras diferentes pueden llegar a existir. A su vez, averigüe si existe el

teletrabajo (ya mencionado en páginas anteriores), y otras opciones laborales que puedan ayudarlo en la mejor conciliación de su vida profesional y personal.

En párrafos anteriores me he referido al rol del jefe o jefes en la conciliación de vida profesional y personal, en la ayuda y apoyo que pueden brindar en cuestiones organizacionales. También en este aspecto, cuando de cambio de carrera se trata.

Ahora bien, y cómo se dijo en el final del Capítulo 6, quizá en su organización no existan las carreras descritas allí, pero usted puede presentar a su jefe una propuesta seria y conveniente para todos en materia de profundización o enriquecimiento en su puesto u otras variantes, de modo de armonizar mejor su vida profesional y personal.

Muchas personas necesitan ciertas facilidades laborales solo por un período de tiempo. Analice la situación desde todos los ángulos. ¿Usted desea un cambio de carrera por el cambio en sí mismo o solo debe resolver un tema coyuntural? Con esta información en la mano sabrá mejor qué es lo que necesita y anhela.

Cuando una persona sabe bien lo que desea, estará más cerca de lograrlo que otra persona que no tiene la misma claridad.

Una vez que usted tenga claro el panorama en materia de carrera laboral, podrá hablar con sus superiores al respecto.

Enriquecimiento en la misma posición

Una persona puede ocupar un mismo puesto a lo largo de los años y este cambiar de contenido. Este “cambio” puede darse en cantidad o en calidad; allí surge la importancia de diferenciar una variante de la otra.

Si usted es un vendedor y en una etapa de su carrera maneja pequeños negocios y en otra, como una mejora en su posición y nivel, continúa siendo vendedor atendiendo negocios de mayor envergadura, su puesto se habrá enriquecido. Si, por el contrario, realiza siempre la misma tarea pero con mayor intensidad –continuando con el ejemplo, atiende un mayor número de clientes de iguales características–, su puesto no se habrá “enriquecido”, y solo tendrá más tareas a su cargo; a esta variante se la denomina extensión.

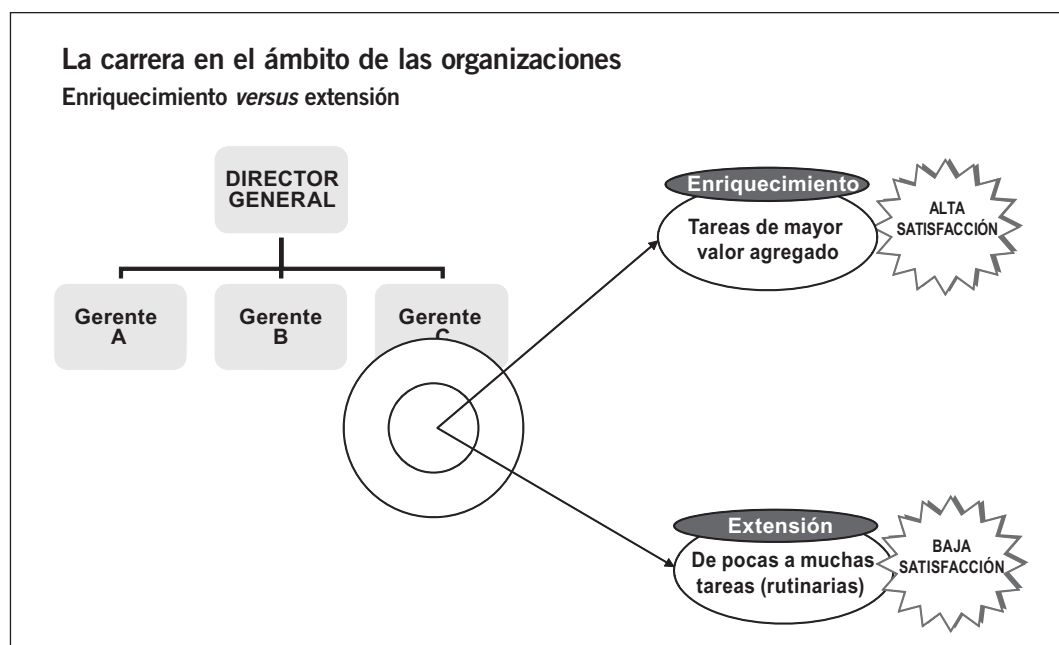
Diferencia entre extensión en el trabajo y enriquecimiento de funciones

En ocasiones, tanto los autores que tratan temas de management y Recursos Humanos como los jefes en el ámbito de las organizaciones hacen un uso indiscriminado de estos conceptos. La evolución de las funciones de un individuo

tiene dos dimensiones: la amplitud o extensión (mayor cantidad de tareas) y la profundidad o enriquecimiento (tareas con mayor valor agregado).

El incremento de la amplitud o extensión implica un mayor número de tareas similares a las que una persona realiza o por las cuales es responsable. Otra forma de incrementar la extensión de las funciones de una persona es a través de la rotación de puestos. En este caso, el número de tareas puede incrementarse o no, pero la persona aumenta su potencial, “puede” y “sabe” hacer más tareas (las del puesto anterior y las del nuevo que se le ha asignado). En este caso, podría resultar más atractivo para el colaborador en cuestión que la mera amplitud o extensión.

Por el contrario, el enriquecimiento de funciones implica el incremento de la profundidad (no del número de tareas), agregando valor. ¿Cómo se incrementa la profundidad? A través de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar el trabajo. Asignando tareas que agreguen valor a lo que la persona realizaba hasta ese momento.



Por lo tanto, y como se puede apreciar en el gráfico precedente, el enriquecimiento incrementa la satisfacción en el trabajo, mientras que la extensión en el trabajo se concentra en la adición de nuevas tareas al puesto del colaborador, con el

propósito de darle mayor variedad a la función. Es posible combinar ambos enfoques dando a una persona más tareas y al mismo tiempo brindarle elementos motivadores, como un nivel de decisión más alto.

El enriquecimiento en el trabajo tiene muchos beneficios. Veamos el siguiente cuadro.

Beneficios del enriquecimiento del trabajo	Para el individuo <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Autorrealización • Satisfacción laboral
	Para la organización <ul style="list-style-type: none"> • Empleados realmente motivados • Mejor desempeño de los colaboradores • Disminución del ausentismo • Disminución de la rotación • Menos conflictos laborales
	Para la sociedad <ul style="list-style-type: none"> • Mejor aprovechamiento de los recursos humanos • Organizaciones más eficaces

Las tareas y el trabajo se organizan de un modo tal que los empleados se sienten realmente motivados (motivación intrínseca). Al aumentar la motivación, se verifica una mejora en el desempeño. En este caso la relación es *ganar-ganar*, ya que el individuo se siente más motivado, tiene una mejor relación con la tarea que realiza y la organización obtiene mejores resultados. Los índices que reflejan los aspectos negativos del trabajo, como ausentismo, rotación y conflictos laborales, tienden a disminuir.

De todos modos es preciso tener en cuenta que no todas las organizaciones ni todos los empleados reaccionan del mismo modo. Una encuesta de satisfacción laboral puede brindar indicadores acerca de cuáles pueden ser, para una organización en particular, los factores de enriquecimiento de funciones.

Cómo relacionar las buenas prácticas en Recursos Humanos con la conciliación entre vida profesional y personal

Hasta aquí hemos revisado la mayoría de los temas ya tratados en los capítulos 2 a 6, desde la perspectiva individual.

A continuación se plantearán situaciones frecuentes en la vida de las personas, en las cuales se podría presentar un cierto conflicto entre la vida profesional y personal, y cómo analizarlas o resolverlas, en función de las buenas prácticas organizacionales.

Situación	Qué puede usted hacer al respecto
<i>Padre o madre con niños pequeños</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El teletrabajo es una opción interesante en la etapa de los niños pequeños. Puede ser por un período de tiempo o trabajar desde el hogar unos días a la semana y otros desde el lugar de desempeño habitual. La solución dependerá del tipo de tarea realizada y otras circunstancias, como se viera en el Capítulo 2. Se le sugiere analizar si la opción de teletrabajo puede aplicarse a usted o a su pareja; o a ambos, unos días cada uno. • Si está en una carrera gerencial, analice si esta le restará tiempo para estar con sus niños, en especial cuando estos son pequeños e, incluso, hasta la adolescencia, depende de cada caso.
<i>Le ofrecen ascender en la carrera gerencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relea las preguntas sobre motivación planteadas en el Capítulo 2. Responda para usted mismo, de manera objetiva, la pregunta: <i>¿Le interesa asumir posiciones de mayor responsabilidad o prefiere mejorar laboralmente conservando su nivel actual?</i> • Quizá usted desea crecer laboralmente pero no está dispuesto a dedicar más horas para avanzar en su carrera gerencial. No solo “horas laborales concretas”, sino aquellos otros espacios requeridos, como puede ser <i>estar atento a noticias o leer (estudiar) sobre temas adicionales</i>.
<i>Le ofrecen un traslado a otra ciudad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un traslado a otra ciudad implica un cambio que no solo afecta a la familia, aunque este aspecto suele ser el más problemático. • Una persona dejará –también– otros intereses: amigos, práctica de un hobby o deporte, etcétera. • El análisis es similar al del punto anterior. Responda de manera objetiva la pregunta: <i>¿Está realmente interesado en el cambio propuesto?</i> ¡Sopesa todas las implicancias en relación con sus otros intereses! • Quizá usted no está en condiciones de rechazar la oferta. Realice de todos modos el análisis propuesto. Sabrá a qué atenerse. Además, si no está realmente convencido, podrá evaluar la oportunidad de conseguir otro trabajo que no implique un traslado a otra ciudad.

Situación	Qué puede usted hacer al respecto
<i>Le ofrecen un nuevo puesto que implica viajes frecuentes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un trabajo que implique viajes frecuentes no solo afecta la relación con su familia, aunque este aspecto suele ser el más notorio. Podrá afectar –también– otros intereses que usted posee: amigos, práctica de un hobby o deporte, etcétera. • El análisis es similar al del punto anterior. Responda de manera objetiva la pregunta: <i>¿Está realmente interesado en el cambio propuesto?</i> ¡Sopese todas las implicancias en relación con sus otros intereses!
<i>Un niño está enfermo (nada grave, solo cosa de niños)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los niños presentan durante su crianza una serie de situaciones que deben ser atendidas y que no revisten gravedad. La mayoría de los padres no saben muy bien cómo resolver estas situaciones. Usted debe obrar con el siguiente esquema de equilibrio en su cabeza: <ul style="list-style-type: none"> – demuestre que es un padre/madre responsable y, al mismo tiempo, – demuestre que es un colaborador responsable. • El concepto fue explicado en el Capítulo 5 cuando se expuso la competencia <i>Responsabilidad personal</i>. ¿Cómo hacerlo? Quizá usted deba llegar más tarde a su trabajo o no pueda asistir si el niño tiene un problema de salud. Sin embargo, puede llamar por teléfono para explicar los temas pendientes a un compañero, o bien estar en contacto a través de la Web desde su domicilio. Se trata de atender sus obligaciones como padre/madre sin desatender sus obligaciones como colaborador.
<i>Problemas en su hogar (por ejemplo, desperfecto en una cañería)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Las casas, propias o no, nuevas o no, pueden tener desperfectos, algunos más urgentes que otros. Si las reparaciones pueden programarse fuera del horario laboral, esta será siempre la mejor solución. • Imaginemos una situación que requiere una solución urgente, por ejemplo, un problema en las cañerías. En ese caso, deberá atender la situación aun en horario laboral. • Los comentarios son similares al punto anterior. Demuestre que es un colaborador responsable: no desatienda sus obligaciones laborales aunque no pueda estar físicamente presente en su lugar de trabajo.
<i>Su pareja le demanda atención frente a sus propios problemas, laborales o de otra índole</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Las parejas son una fuente de felicidad cuando son bien avenidas. Aun así, pueden tener demandas o problemas que requieren solución de nuestra parte. Sopese la magnitud del asunto que se le plantea. Si puede esperar, solo atienda el tema unos minutos y déjelo para más tarde, fuera del horario laboral. • Si es urgente y/o grave, proceda como en el ítem que denominamos “Niño enfermo”, sea responsable en la atención de las demandas de su pareja y sea un colaborador responsable.

Situación	Qué puede usted hacer al respecto
<i>Exámenes y otras obligaciones académicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • En diferentes etapas de la vida las personas cursan estudios de diversa índole. Los países fijan leyes al respecto y, en ocasiones, las organizaciones establecen políticas en adición a lo que disponen las leyes vigentes. • Mis comentarios serán en dos direcciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. No tome todo el beneficio de las leyes y/o políticas organizacionales a su favor, excepto que sea sumamente necesario. Sus jefes no deben sentir que usted aprovecha al máximo las ventajas disponibles sino que usa estas ventajas cuando son necesarias. 2. Si los tiempos disponibles según las leyes vigentes no son suficientes según sus necesidades, plantee su situación y solicite ayuda. Al mismo tiempo, ofrezca algo a cambio (por ejemplo, un mayor compromiso con las tareas cuando pasen las urgencias del período de exámenes). • Por último, en relación con este tema: no descuide ni sus estudios ni su trabajo. Demuestre ser responsable en todos los planos.
<i>Usted tiene problemas laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No lleve los problemas laborales al hogar: esa es la primera sugerencia. Sin embargo, como se ha visto en capítulos anteriores, cada persona es un ser integral, y difícilmente puede desdoblar su vida profesional del plano personal cuando en alguna de las dos instancias tiene un problema serio. • Si sus problemas laborales son serios, no los oculte. Sin dramatismo, comparta con su núcleo familiar la situación que está viviendo. Esto le resultará beneficioso por muchos aspectos: lo ayudará a abordar el problema, al poder hablar sobre él en su ámbito de confianza, y los otros entenderán si en algún momento usted está serio o cabizbajo.

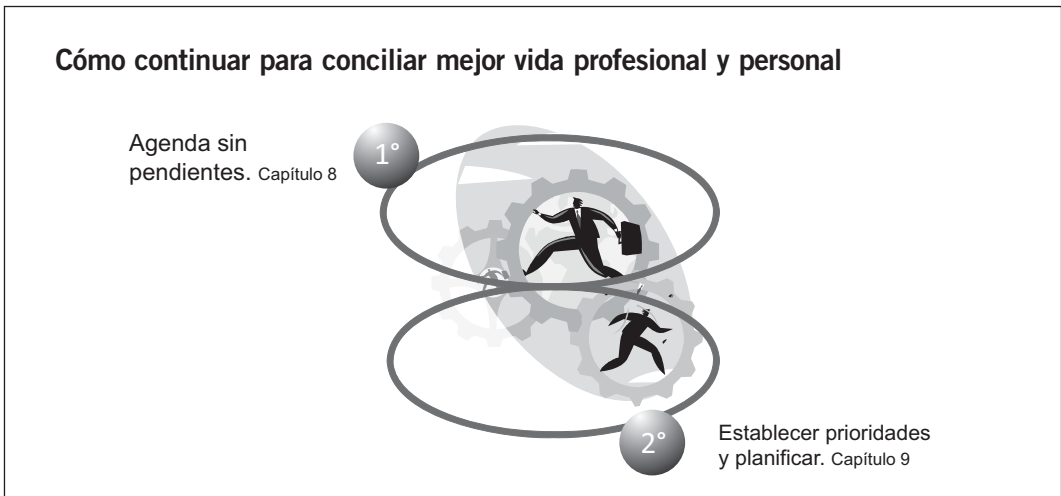
Cómo continuar para conciliar mejor vida profesional y personal

Hasta aquí se analizó cómo aprovechar en su beneficio, para conciliar su vida profesional y personal, los distintos métodos de trabajo organizacionales. Las mejores sugerencias son: informarse acerca de los subsistemas de Recursos Humanos de la organización en la que se desempeña y sobre el descriptivo del puesto que ocupa, preguntarse sobre su propia adecuación persona-puesto antes de que se lo diga su superior, y averiguar cómo son las evaluaciones de desempeño, entre otras opciones.

En las organizaciones suele existir mucha información de interés en relación con los temas mencionados, la mayoría de las veces solo hay que investigar dónde está disponible para poder leerla y analizarla.

Además, le sugiero informarse sobre todos los temas tratados aquí, respecto de cómo se manejan en la organización para la cual usted trabaja. Pregunte a sus compañeros, pero no se quede solo con esta información, trate de investigar por su propia cuenta. Pregunte a sus jefes, consulte en el área de Recursos Humanos, recorra exhaustivamente la intranet de su empresa, si su organización cuenta con ella. Verificará información que ya tiene, confrontará alguna que quizá estaba equivocada, y descubrirá cosas que no conoce, casi con seguridad.

Usted tiene más cosas para hacer en materia de conciliar vida profesional y personal. Como se desprende del gráfico precedente:



1. En primera instancia, ordenar y aprovechar lo mejor posible su tiempo laboral; de ese modo tendrá mayor cantidad de tiempo disponible y más despejada su mente. Estos temas se verán en el Capítulo 8.
2. Luego, el paso siguiente será priorizar y planificar los temas de su vida personal, desde aquellos que representan “obligaciones” hasta otros en los cuales usted está interesado y que quizá no “debe” hacer sino que “quiere” hacer. Estos temas se verán en el Capítulo 9.

Por último, en el Capítulo 10 usted podrá leer una *reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal*.

Agenda sin pendientes

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- *Agenda sin pendientes* es un concepto
- No dejar para mañana lo que puedo hacer hoy
- Clasificar los pendientes y agruparlos
- Agenda sin pendientes, ¿cómo lograrlo?
- Planificar. Delegar. Controlar
- Proponer. Comunicar
- Poner en práctica
- Aplique *agenda sin pendientes* a su vida personal

Agenda sin pendientes es un concepto

Agenda sin pendientes es un concepto a través del cual se desea transmitir la idea de que al terminar el día se ha dejado el escritorio limpio, sin temas pendientes.

En el Anexo I hemos incluido las definiciones de los siguientes términos:

Agenda. Concepto que hace referencia a los temas –actividades, tareas y/o responsabilidades– que deben analizarse, ejecutarse o encararse, dentro del marco de actuación de una persona u organización.

Agenda sin pendientes. Concepto que implica que los temas que conforman la agenda han sido procesados a través de: (i) su resolución, (ii) su planificación para una fecha futura, o bien (iii) su delegación en otra persona que será responsable de la ejecución.

¿Por qué plantear *agenda sin pendientes*, un asunto aparentemente organizacional, dentro de los temas de la Parte II, *Vida profesional y personal desde la perspectiva individual*, es decir, desde el ángulo de los colaboradores?

Las razones son varias. Asumiendo que las personas necesitan trabajar como medio de vida y que, usualmente, el trabajo no solo ocupa una cantidad importante de horas sino también de energía, una adecuada organización de la vida profesional, que minimice el estrés, permitirá una mejor realización de los otros intereses personales. Por lo tanto, en este capítulo voy a tratar la mejor manera de organizarse y planificar la vida profesional y en el capítulo siguiente –Capítulo 9, *Establecer prioridades y planificar*– se verán temas relacionados, pero aplicables a los otros intereses, a los de la vida personal.

Agenda sin pendientes, desde la perspectiva organizacional, implica que se ha cumplido con las tareas o responsabilidades “del día”, que otros temas –aún pendientes– han sido asignados a otras jornadas, a otras personas, etc., y por lo tanto la *agenda* ha quedado “sin pendientes”.

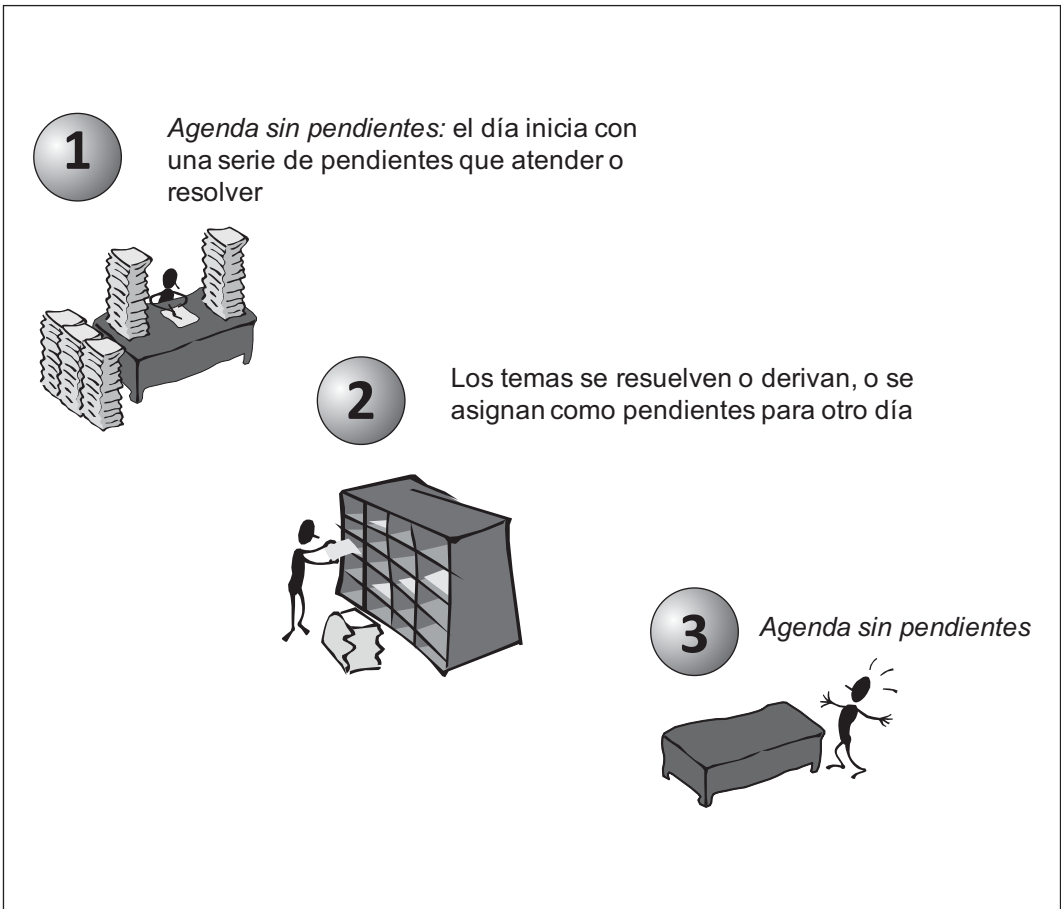
Desde el punto de vista personal, significa la tranquilidad de irse de la oficina *relajado*, sin el estrés que produce no haber terminado las tareas, y no sentirse abrumado por haber dejado “algo” sin hacer. La *sensación* puede no estar originada en un hecho real, como haber dejado una tarea importante pendiente. Sin embargo, la persona tiene *la sensación de haber dejado algo sin hacer*.

Muchas personas viven y sienten así sus obligaciones, como una carga, como un peso. En la mayoría de los casos, esta “carga” desaparece con algunas acciones cotidianas para ordenar las tareas de modo tal que, al momento de terminar la jornada laboral, la persona se pueda retirar sin esa *sensación de angustia* o incertidumbre sobre si se cumplió o no con lo esperado por la organización.

Angustia por no estar seguro sobre si se dejó algo pendiente (o no) y la importancia de haberlo hecho (o no). Estos sentimientos son causa tanto de estrés laboral como de enfermedades derivadas de esta afección.

Si bien no puedo garantizarle que los consejos de este capítulo harán que elimine su estrés laboral, está absolutamente probado que incrementar la capacidad de delegación y planificación ayudan a disminuirlo.

El concepto *agenda sin pendientes* se ilustra en el gráfico siguiente.



Agenda sin pendientes es un concepto que abarca muchas variantes. Los pendientes podrán ser correos electrónicos que usted debe responder, informes a presentar, información a analizar o cualquier otra tarea que realice, de cualquier

índole, ya sea en una oficina, trabajando desde su casa o siendo un trabajador que pasa la mayor cantidad de horas desempeñándose en la calle.

Como se dijo en el párrafo anterior, la idea expuesta puede parecer, en una primera instancia, relacionada con un trabajo de oficina, pero no es así. Imaginemos el gráfico precedente en relación con un vendedor de una tienda. El esquema será similar: inicia el día con las tareas previas a la apertura del negocio; luego el día transcurre atendiendo a los eventuales clientes; cuando los clientes no requieren atención, ordena los productos que están fuera de sitio y, en el momento de cierre, se realizan las tareas de control pautadas dentro de los procedimientos. Si el vendedor de tienda no deja algún pendiente sin resolver, se retira cumpliendo con el mismo concepto: *agenda sin pendientes*.

No dejar para mañana lo que puedo hacer hoy

Muchas personas, en especial los más jóvenes, piensan que siempre existe un plazo que se puede extender, un “segundo plazo de entrega”, que habrá más tiempo más adelante, etcétera. No es necesariamente una postura concreta, podría ser una idea subyacente que marca un accionar.

Por el contrario, cuando se observa la vida y los comportamientos de personas que tienen éxito en cualquier plano, suele darse la situación opuesta. Viven el presente llevando adelante múltiples objetivos. En relación con el tema que nos ocupa, aprovechar bien el tiempo en todos los planos, el laboral y el personal, será un aspecto clave para conciliar la vida profesional y personal.

No dejar para mañana lo que puedo hacer hoy es, una vez más, un concepto. Es una mezcla de 1) una lucha contra cierta pereza natural junto con 2) un pensamiento, consciente o no, que indica: *quizá tengo alguna oportunidad de hacer esto* (cualquier cosa que fuere) *más tarde*.

Muchas veces encontrará que es así, que puede dejar para más adelante esa tarea o actividad. Sin embargo, si usted tomara esa decisión con la mayoría de las cosas a su cargo, encontraría que el día en cuestión tendrá muchas horas o minutos libres, pero –quizá– el siguiente tendrá una acumulación de tareas que no podrá resolver.

No entienda el lector que estoy proponiendo sobreocupar su día o transformarse en adicto al trabajo (*workaholic*) o algo similar, sino, por el contrario, le estoy sugiriendo utilizar la inteligencia y el sentido común para organizar mejor

su tiempo de manera equilibrada. Quizá usted disfrute sobreocupándose un día para disfrutar más tiempo libre al día siguiente, y estaría bien si lo hace de una manera consciente, no obedeciendo a la pereza de no querer hacer hoy algo que puede realizar mañana.

Una buena utilización del tiempo es la clave tanto para la temática que nos ocupa en este capítulo, relacionada con la vida laboral y cuya solución hemos denominado *agenda sin pendientes*, hasta para lo que se verá en el capítulo siguiente, *Establecer prioridades y planificar*, con relación a los intereses personales, además del trabajo en sí mismo.

Cantidad y calidad del tiempo libre

Si aprovecha bien el tiempo en el trabajo esto le permitirá tener más tiempo de calidad, no solo mayor cantidad de tiempo disponible para utilizar en sus otros intereses personales. Observe el lector que introduce los conceptos de calidad y cantidad de tiempo. ¿Por qué importa la *calidad* del tiempo disponible para atender otros intereses personales?

El trabajo es uno de los intereses personales prioritarios en la vida de las personas; al mismo tiempo, en ocasiones puede no ser totalmente satisfactorio o no puede prescindirse de él, por lo cual se lo considera “obligatorio”. Si se dan cualquiera de estas opciones, muy frecuentes por cierto, siempre será mejor para el individuo una buena utilización de su tiempo en el trabajo.

Cuando una persona administra bien su tiempo, ordena sus pendientes, los tiene clasificados y, a través de una planificación detallada, asigna momentos y plazos para su realización, aporta mayor tranquilidad a su labor y esto le permite disfrutar mejor el tiempo posterior al trabajo. Con este enfoque adquiere mayor calidad de tiempo libre. Si, por el contrario, se siente abrumado por una gran cantidad de tareas y no está seguro de su desempeño, resultará que la cantidad de tiempo libre será la misma, pero no su calidad. Aunque piense que no le afecta porque “no le interesa mucho su trabajo”, esto no es así.

Las personas que logran adoptar los criterios presentados en este capítulo, tanto para su vida laboral/profesional como personal, en general logran una mejor armonización de sus distintos intereses.

Se verá a continuación una serie de pequeños consejos o guías para ayudarlo a una mejor realización de sus tareas, tendientes tanto a mejorar su desempeño como, al mismo tiempo, a lograr que la tarea cotidiana no le genere estrés, al menos no por causa de la falta de planificación.

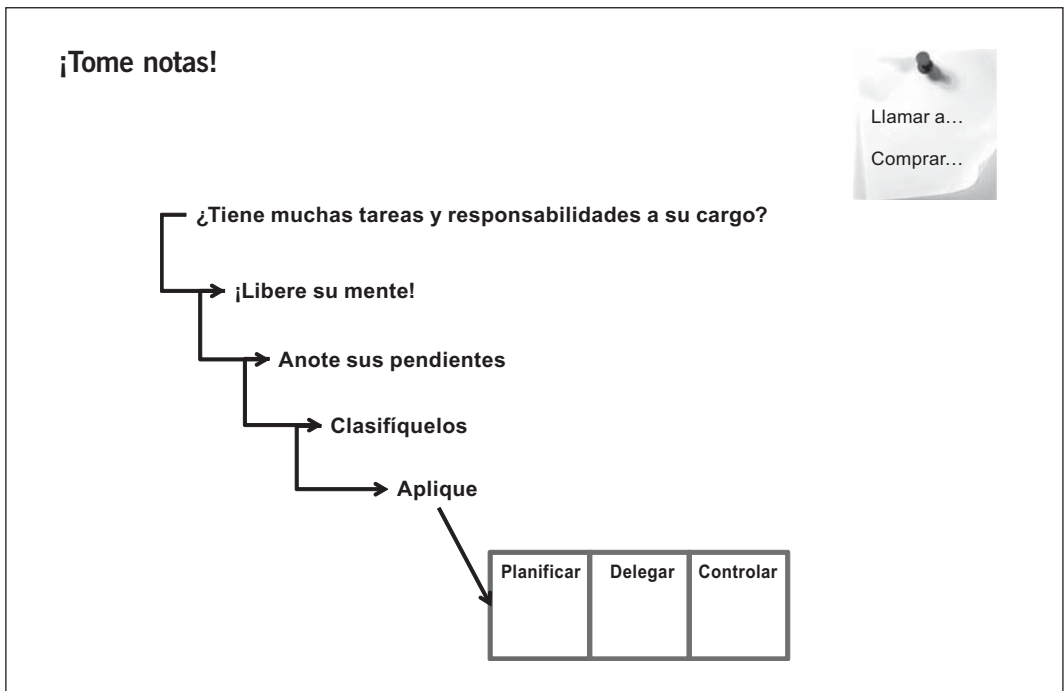
Clasificar los pendientes y agruparlos

Una buena sugerencia que usualmente encontrará en libros o publicaciones sobre organización de tareas personales es *tomar notas*. También aquí lo sugeriremos. Si usted maneja muchos temas, la mejor manera de organizarse será hacer anotaciones acerca de cada uno de ellos.

Los registros de tareas y temas pendientes son algo muy personal. Cualquier método es posible; por ejemplo, podrá tener sobre la mesa de luz¹ un cuaderno o anotador, un grabador de bolsillo o un ordenador portátil de cualquier tipo.

Tener a mano dónde anotar es un buen truco para luchar contra la preocupación y el estrés derivado de la sensación *tengo mucho que hacer y temo olvidar algo*.

Analicemos el gráfico siguiente.



1. *Mesa de luz* o *mesa de noche* son algunas de las denominaciones más frecuentes para los muebles, usualmente de tamaño pequeño, que se ubican en los dormitorios al lado de la cama, como soporte de artefactos de iluminación, donde además se pueden colocar libros u otros elementos de tipo personal.

Todas las personas tienen “mucho que hacer”, desde atender temas laborales hasta otros de tipo personal. Sobre estos últimos nos ocuparemos en el capítulo siguiente. No obstante, a la hora de “anotar” pendientes es posible que lleguen a su mente “mezclados”. Usted se va a dormir, repasa mentalmente los temas para el día siguiente, y es posible que acudan a su mente temas de variada índole e importancia.

La idea es anotar todos los pendientes, no importa su importancia o urgencia. Lo verdaderamente importante es liberar su mente, al menos –continuando con el ejemplo– hasta el día de mañana. Desde ya, este no será el único momento en el que usted pensará y/o reflexionará sobre sus pendientes; lo mencionamos aquí dado que es un asunto que surge como un problema recurrente en muchas personas y es causa de estrés en otros tantos casos.

Cómo anotar y clasificar pendientes

La sugerencia es anotar sus pendientes no solo cuando se va a dormir. Cada persona verá cuál es el mejor momento para hacer un listado de todos sus pendientes y luego trabajar sobre ellos para alcanzar la idea propuesta en este capítulo, *agenda sin pendientes*. Por ejemplo, usted podrá hacerlo a primera hora de la mañana, cuidando de no olvidarse de ninguno de ellos. Quizá al llegar a su lugar de trabajo usted encontró nuevos temas en su “bandeja de entrada”².

Una vez que tomó nota de los pendientes, como se verá a continuación, será de suma importancia la clasificación –mediante algún tipo de criterio– que haga de ellos.

Luego de que los haya clasificado, podrá planificarlos y, eventualmente, delegarlos. Se verán estos temas más adelante, en este mismo capítulo.

La clasificación de los pendientes es –también– algo particular, no hay una única forma de hacerlo.

Ejemplo 1. Una persona que tiene un jefe, tres colaboradores, clientes, etc., podrá realizar una clasificación de pendientes considerando las siguientes categorías:

- Su jefe (o superior).
- Una división para cada colaborador (en el ejemplo, tres).

2. En las oficinas, antes de la era informática, existían áreas o sectores de mesa de entradas, a donde llegaban las cartas o expedientes desde el exterior. A su vez, en los escritorios era usual tener una “bandeja” donde se colocaban los nuevos documentos, cartas u otros papeles, que implicaban situaciones a resolver. En la actualidad, en las versiones en español de Outlook y de otros servicios de correo electrónico la denominación es “Bandeja de entrada” o similar, para señalar el espacio donde se reciben los nuevos mensajes o e-mails.

- Clientes, proveedores, etc., según corresponda. Los clientes pueden ser internos o externos. Podría tener una división por cada cliente relevante, si son pocos, y luego una general, para los restantes.
- Otros, donde se incluyen los asuntos no comprendidos en las categorías anteriores.

Si la persona tiene un jefe, tres colaboradores, dos clientes principales, una división para clientes varios y, por último, una categoría para *otros*, tendrá en total ocho categorías de pendientes. La idea se expresa en el cuadro siguiente.

Mi jefe	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Cliente 1	Cliente 2	Clientes varios	Otros

Los rectángulos sombreados indican, cada uno, un pendiente. Con el jefe, dos pendientes. Con el colaborador 1, dos pendientes. Con el colaborador 2, tres pendientes, etcétera.

Desarrollemos el ejemplo:

Mi jefe

- Confirmar fecha de entrega del informe para el directorio y extensión del mismo (número de páginas).
- Solicitar firma para mi pedido de vacaciones (ya autorizado).

Colaborador 1

- Entregar la facturación para el cliente 1.
- Llamar al cliente 2 por un reclamo pendiente.

Colaborador 2

- Entregar un informe para Contaduría.
- Entregar un informe para el área de Proveedores.
- Llamar a fábrica por el pedido del cliente 1.

Colaborador 3

- Debe presentar un certificado por ausencia de la semana pasada.

Cliente 1

- Un nuevo pedido, a cargo del colaborador 2.

Cliente 2

- Un reclamo pendiente a cargo del colaborador 1.
- Reclamar pago de factura atrasada.
- Gestionar el nuevo pedido, decidir a quién se lo delego.

Clientes varios

- Ver reclamo de un cliente de Zona Sur.

Otros

- Llamar al área de Tecnología para que me ayuden con mi ordenador.
- Remitir al área de Recursos Humanos el certificado del colaborador 3 (si lo presenta).
- Enviar a Recursos Humanos mi pedido de vacaciones (la semana que me queda pendiente).
- Llamar al área de Mantenimiento para solicitar un cambio de iluminación en mi escritorio y en el del colaborador 2.

Al igual que en otros casos, este es solo un ejemplo donde los pendientes fueron agrupados por personas a las cuales se les *debe entregar algo o resolver un problema*. Continuando con el ejemplo: el cliente 1 espera la entrega de un nuevo pedido o el cliente 2 ha presentado un reclamo del cual espera respuesta. O, en un caso inverso, personas que deben cumplir con un requisito o entregar algo de lo cual el jefe es responsable; por ejemplo, el colaborador 3 *debe presentar un certificado por una ausencia de la semana pasada*. Si lo trae, se relaciona con el pendiente consignado en *Otros: remitir al área de Recursos Humanos el certificado del colaborador 3 (si lo presenta)*. Si no lo presenta, se supone –el caso práctico no lo dice expresamente– que deberá hacer “algo”, quizá informar al área de Recursos Humanos de esa situación.

En este ejemplo que he desarrollado, preferí utilizar a las personas como categorías para la agrupación de pendientes, dado que el individuo en cuestión debe interactuar con varias: su propio jefe, diversos colaboradores, distintos clientes

externos y otras áreas de la organización. Si, en cambio, se tratase de un trabajador individual, es decir, que no pertenece a una organización, las categorías utilizadas podrían ser diferentes.

Como se desprende del ejemplo planteado, la idea es “tener todos los pendientes a la vista”, para dar por cumplida una tarea o bien, como en el último ejemplo, si por algún motivo no sucede algo que se espera (el colaborador que debe presentar un certificado y no lo hace). En este último caso, al estar entre los propios pendientes, se tendrá la oportunidad de informar al área respectiva y no exponerse a que, en otro momento, se lo reclamen como un asunto incumplido.

Otra forma sería agrupar los pendientes por temas, en cada caso se verá la forma más conveniente.

Ejemplo 2. Una persona tiene una serie de cuestiones a su cargo. Para construir mejor el ejemplo, imaginemos al vendedor de una tienda. En ese caso podrá tener la siguiente clasificación de pendientes:

- Su jefe (o superior).
- Cliente 1.
- Cliente 2.
- Cliente 3.
- Clientes varios.
- Depósito o bodega (a donde pide productos faltantes solicitados por los clientes).
- Otros, donde pone los temas no incluidos en las categorías anteriores.

La idea se expresa en el cuadro siguiente, con siete categorías o grupos de pendientes.

Mi jefe	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Clientes varios	Depósito o bodega	Otros

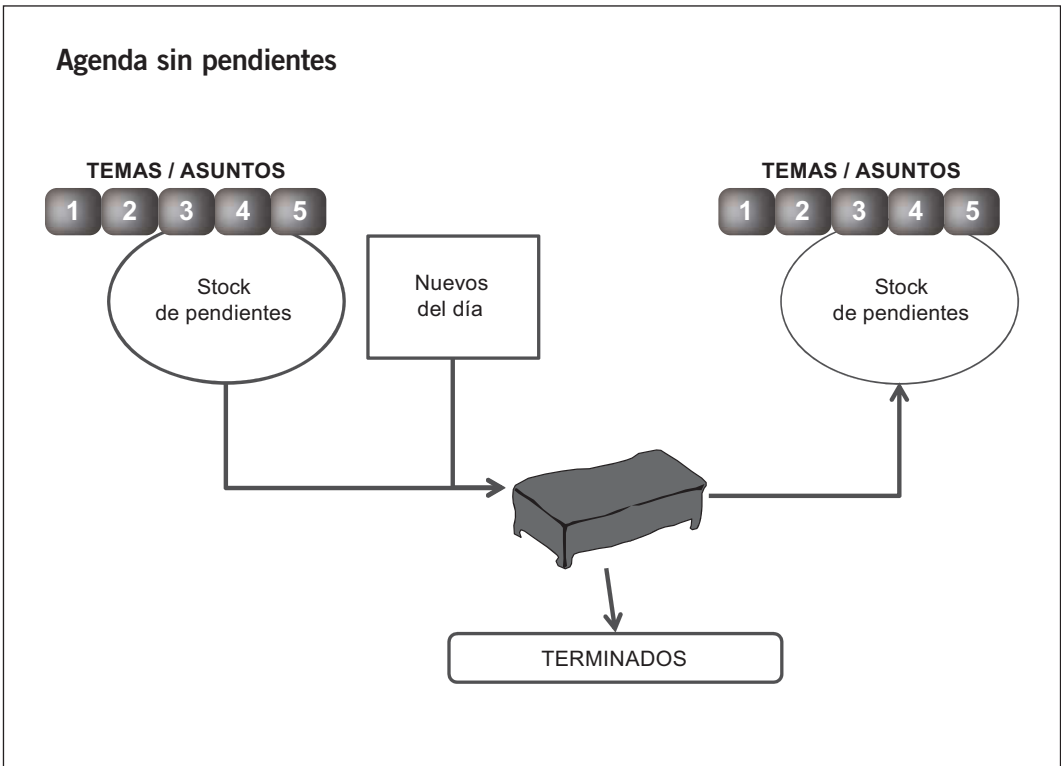
Los rectángulos sombreados indican, cada uno, un pendiente. Con el jefe, dos pendientes. Con el cliente 1, dos pendientes. Con el cliente 2, un pendiente, etcétera.

Agenda sin pendientes implica trabajar para hacer las cosas bien y, al mismo tiempo, estar más tranquilo y disminuir el estrés laboral. Para ello el primer paso será tomar nota y clasificar los pendientes.

A continuación se verá cómo alcanzar, al finalizar cada día, una *agenda sin pendientes*.

Agenda sin pendientes, ¿cómo lograrlo?

Veamos el gráfico siguiente que, como se dijo, puede aplicarse tanto a un alto ejecutivo como a un cajero de un banco, al vendedor de una tienda o a cualquier otra persona que deba realizar actividades de diversa índole.



Una persona inicia el día de trabajo con un stock de pendientes. Una buena sugerencia será tenerlos clasificados por tema, por responsable, etc., como se explicó en el punto anterior.

En el gráfico precedente se consignan cinco tipos de pendientes; pueden ser más o menos, dependerá de cada caso en particular.

Continuando con la explicación del gráfico precedente, cabe observar que en el día llegarán nuevos temas que se sumarán a los del inicio de la jornada. Habrá que restar los temas terminados durante el día o derivados a otras personas, por lo cual, el stock al momento de retirarse será igual a:

$$\text{Pendientes del stock inicio del día} + \text{nuevos (del día)} - \text{terminados} = \text{stock del final del día}$$

Usted deberá administrar esta fórmula todos los días, lo cual no implica una tarea adicional. Es una forma de hacer las cosas. Le será de gran ayuda utilizar un organizador de pendientes. Podrá emplear un organizador personal, una agenda, un software o cualquier otro método que a usted lo ayude a organizarse sin verlo como una tarea extra a realizar.

En los gráficos siguientes se tomará como base el diseño de una agenda. Considérelo solo un ejemplo sobre cómo trabajar con un organizador personal en papel. Usted podría utilizar el mismo esquema en un cuaderno, en hojas de papel donde usted mismo diseñe su semana con este formato o en su ordenador personal.

Por último, tenga en cuenta la delegación como concepto. Si usted es jefe de otras personas, delegará en ellas. Sin embargo, también se puede delegar sin ser jefe. Volveré sobre el particular –también– con relación a su vida privada.

A continuación se verá cómo las acciones de planificar, delegar y controlar ayudan a alcanzar la idea o concepto planteado en este capítulo: *agenda sin pendientes*.

Planificar. Delegar. Controlar

Las capacidades para planificar, delegar y controlar pueden ser desarrolladas. En el capítulo anterior nos hemos referido al desarrollo de competencias y le sugerimos un ejercicio específico para que comprenda cómo se logra. A continuación se verán algunas sugerencias para mejorar y desarrollar, en particular, las tres capacidades mencionadas.

Delegar implica asignar una tarea a otra persona. La capacidad de delegación es una competencia sumamente necesaria y requerida en los jefes; sin embargo,

puede delegar en otra persona aunque esta no sea un colaborador o empleado bajo su supervisión directa.

Cómo mejorar las capacidades de planificación y delegación

Planificar, delegar y controlar constituyen la base principal del éxito de todo buen jefe. Adquirir las competencias que permiten llevar a cabo estas acciones correctamente no es sencillo, y como la mayoría de la cosas, su desarrollo debe realizarse *una a una, y paso a paso*.

Para un mejor resultado se debe comenzar por el desarrollo de la capacidad de planificación.

¿Cómo planificar? El primer paso será hacer un listado completo de todas las tareas o responsabilidades a su cargo. Este punto se desarrolló detalladamente en páginas anteriores.

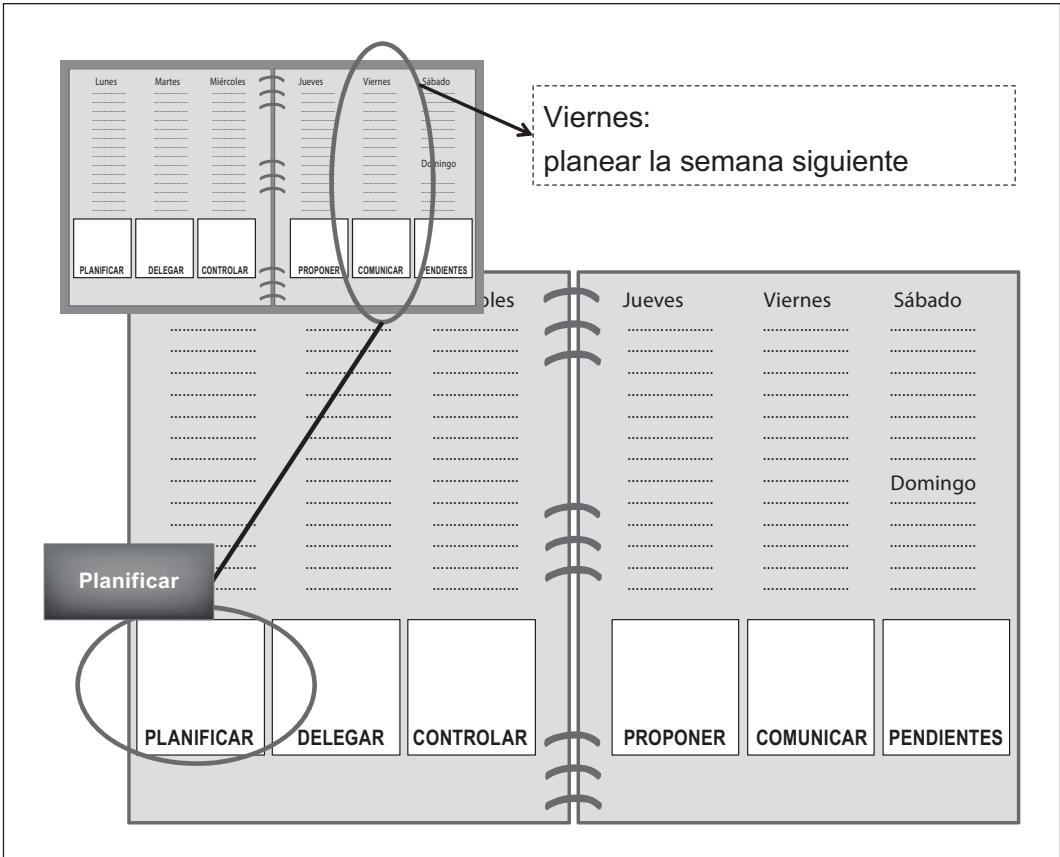
A continuación deberá priorizarlas sobre la base de dos criterios fundamentales: plazo de vencimiento y grado de relevancia.

La idea se expresa en la tabla siguiente.

Tarea a realizar	Grado de importancia (A, B, C)	Plazo de entrega - Vencimiento
1.	A	1 día
2.	B	2 días
3.	C	3 días
4.		1 semana
5.		1 mes

Una vez que realizó este primer análisis, deberá determinar cuáles de estas tareas deberá realizar en un período determinado; nuestra sugerencia es tomar como unidad de planificación la semana.

Por lo tanto, un día viernes planificará la semana siguiente. La idea se expresa en el gráfico que se expone a continuación.

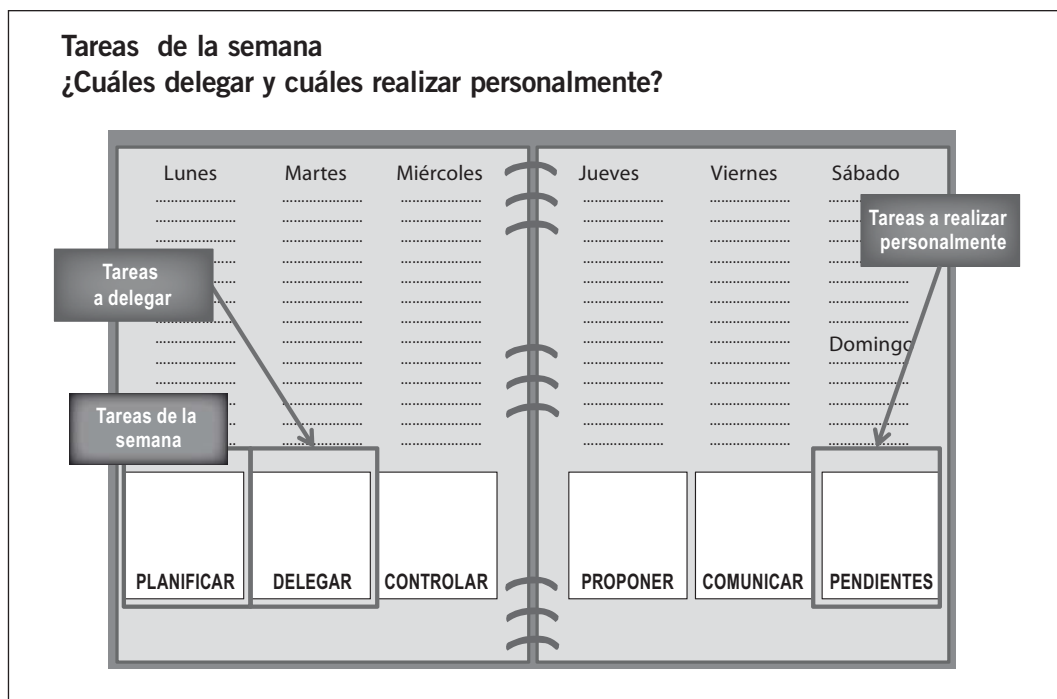


El paso a realizar a continuación será determinar cuáles de estas tareas pueden ser delegadas y cuáles deberá realizar usted personalmente.

Si usted está habituado a planificar y delegar, el siguiente gráfico solo le presenta un esquema simple para seguir haciéndolo.

Si, por el contrario, usted tiene dificultades para planificar y delegar, este esquema le servirá de guía para comenzar a hacerlo.

Por último, tenga en cuenta que –como se dijo al inicio– no es sencillo, usted deberá hacerlo paso a paso. Quizá transcurran varias semanas hasta encontrar el equilibrio deseado entre cuáles tareas delegar y cuáles realizar personalmente. ¡Inténtelo!



Delegación efectiva, ¿cómo lograrla?

En el punto anterior se ha analizado el camino más adecuado para, primero, planificar y luego, delegar.

Una vez que delegó la tarea, un jefe no puede desentenderse de ella. En la obra *Rol del jefe*³ se realiza la siguiente distinción.

- Ser responsable por...
- Responder por...

Cuando se delega una tarea, la persona que la asume será responsable por su ejecución. Sin embargo, el *jefe no se libera* de esa responsabilidad: será el que responda por la tarea delegada de la cual es responsable su colaborador.

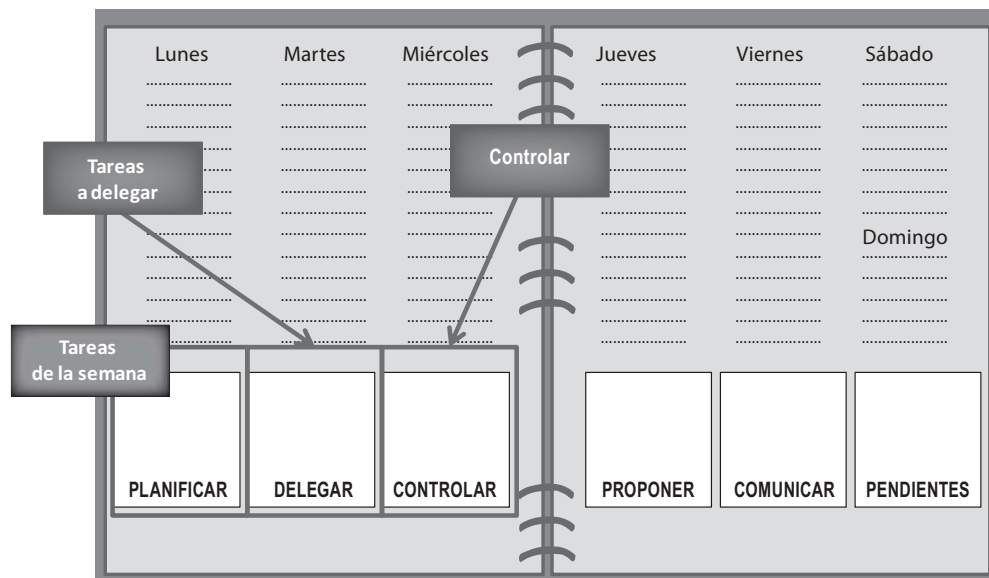
3. Alles, Martha. *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe y Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

En resumen:

- El jefe responde por el trabajo propio y el de sus colaboradores.
- El colaborador que realiza la tarea delegada es responsable por su ejecución.

Un buen jefe, como parte de la tarea de delegación, controla las tareas delegadas.

Tareas de la semana Delegación efectiva. ¿Cómo lograrlo?



Como se ha dicho, si usted está habituado a delegar y controlar, el gráfico precedente solo le presenta un esquema simple para seguir haciéndolo. Si, por el contrario, usted tiene dificultades para delegar y controlar, este esquema le servirá de guía para comenzar a hacerlo.

Ya he expresado que el desarrollo de competencias se realiza *paso a paso*. Este concepto también se aplica a la capacidad de controlar.

Controlar es un delicado equilibrio entre estar presente por si su colaborador necesita ayuda y dejarlo obrar con autonomía.

Recuerde que usted también debe controlar los temas a su cargo o que realiza de manera personal. Comience por *autocontrolarse*; de este modo podrá –luego– controlar el avance de las tareas y proyectos que haya encomendado a sus colaboradores.

Asimismo, usted podrá llevar un seguimiento o control de los objetivos fijados al área o sector bajo su responsabilidad y/o a usted mismo.

Por último, tenga en cuenta que –como se dijo al inicio– lograr esto no es sencillo; y usted deberá hacerlo *paso a paso*. Quizá transcurran varias semanas hasta encontrar el equilibrio deseado entre delegar y controlar. ¡Inténtelo!

Proponer. Comunicar

Para completar las capacidades de planificar, delegar y controlar, usted puede sumar otras dos que veremos a continuación: proponer y comunicar. Ambas también son competencias. En el Capítulo 7 usted encontrará un ejercicio específico para el desarrollo de competencias. Proponer y ser proactivo se relaciona con una competencia que se denomina *Iniciativa*⁴. Le sugerimos la lectura de los comportamientos relacionados con ella y los grados en que puede presentarse. De este modo podrá conocer y analizar la mejor manera de desarrollar esta capacidad.

Proponer, ser proactivo

En el ámbito de las organizaciones existen diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, y cada organización posee sus propios esquemas de decisión. Sin embargo, en todas, aun en las que, en una primera instancia, parecen menos receptivas al respecto, siempre se pueden presentar propuestas de algún tipo.

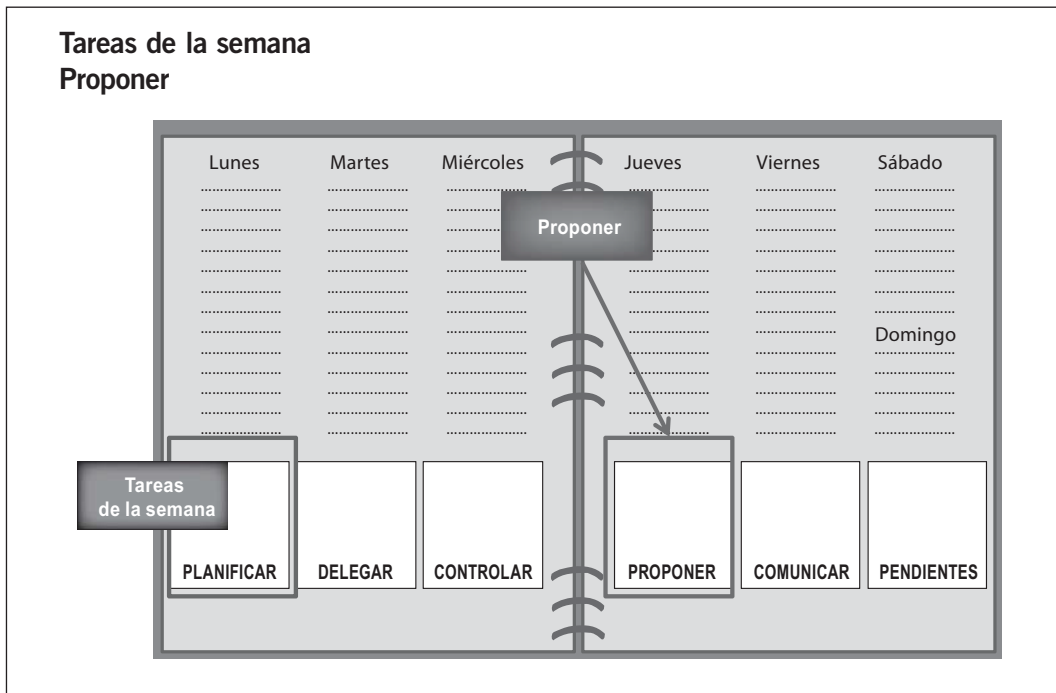
Un líder formal o jefe, a cargo de un equipo de trabajo, debe –además de conducir a su propio grupo– proponer acciones diversas, desde mejoras a llevar a cabo en relación con su sector o área de trabajo, funciones y responsabilidades, hasta propuestas respecto de otro tipo de situaciones: de cambio organizacional, para mejorar funciones de otras áreas, en relación con las personas a su cargo, los clientes internos o externos, según corresponda, etcétera.

4. Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

Proponer implica tomar la iniciativa frente a algo, ser proactivo. En ocasiones se propondrán cursos de acción en respuesta a situaciones que ya se han presentado y sobre las que solo es posible reaccionar *una vez que han ocurrido* (reacción frente a una situación o problema). En otros casos, las propuestas serán anticipándose a un hecho antes que este ocurra (reacción proactiva).

Iniciativa, como ya se comentara, es una competencia⁵, y como tal puede ser desarrollada. Si usted no tiene entre sus prioridades presentar propuestas de ningún tipo o si hasta ahora no lo ha hecho, le sugerimos revisar este comportamiento.

En el siglo XXI se valoran las personas con iniciativa. Esto no implica que usted deba presentar soluciones a problemas no resueltos o pensar en temas que no están a su alcance. Comience con las cosas del día a día, por los pequeños detalles, analizando las tareas y funciones bajo su responsabilidad. Seguramente encontrará cosas para mejorar y proponer, tanto en relación con su tarea como respecto de las tareas de sus colaboradores, si cuenta con ellos.



5. *Competencia* hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Como ya lo expresara, el desarrollo de competencias se realiza paso a paso. El mejor consejo en materia de desarrollo de una competencia, que implica *cambiar comportamientos*, será trabajar de manera diaria para cualquiera de las opciones posibles:

- Modificar comportamientos.
- Mejorar.
- Fortalecer comportamientos positivos.

Mejorar la competencia *Iniciativa*, incrementar su capacidad para reaccionar frente a situaciones y/o problemas, y proponer soluciones a pequeños y/o grandes temas, será bueno tanto en su vida profesional como en su vida personal.

Comunicar a su jefe, a sus colaboradores, a sus compañeros

Un jefe que maneje adecuadamente sus responsabilidades como tal –concepto que denominamos *Rol del jefe*⁶– maneja con fluidez, con “arte”, la competencia *Comunicación*⁷.

Es importante recordar que comunicación no implica solo “hablar bien”, incluye –además– saber escuchar.

Un jefe debe comunicarse con sus colaboradores, debe brindarles información de diversa índole y, al mismo tiempo, escucharlos. La comunicación siempre es en dos direcciones: del jefe a los colaboradores y de los colaboradores al jefe.

El jefe, además, representa, en muchos aspectos, a la organización en su conjunto, por lo que deberá comunicar temas organizacionales diversos. Nos hemos referido a este aspecto en el Capítulo 7 y más extensamente en las obras destinadas especialmente a los jefes (ver Anexo IV).

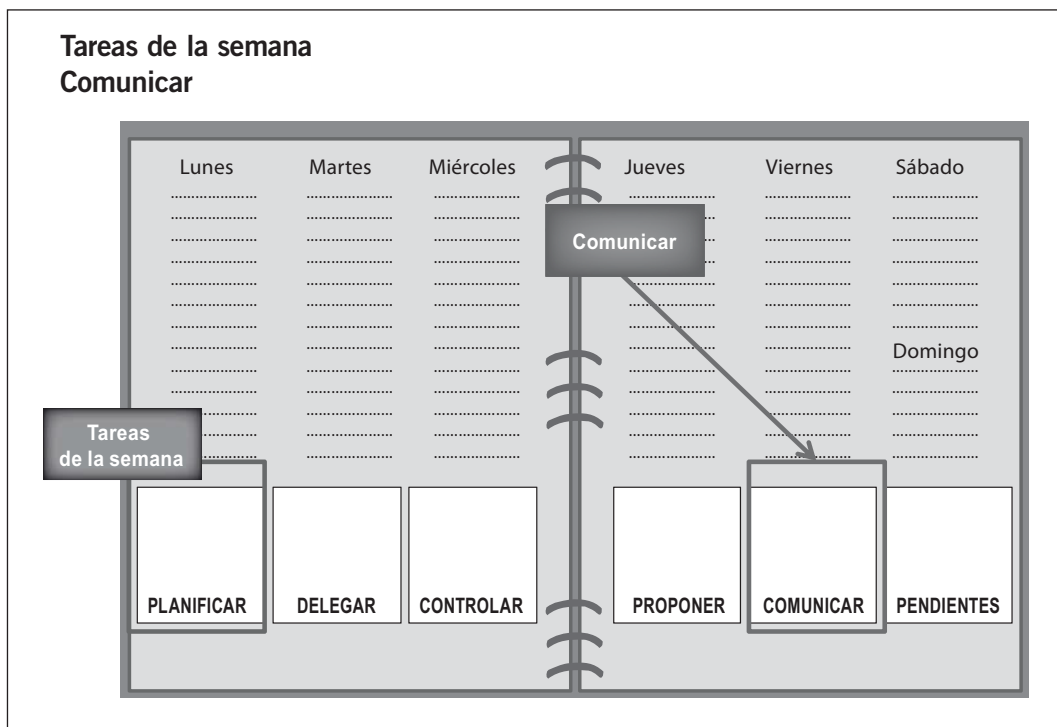
En la planificación de las tareas que cada jefe debe “hacer personalmente”, una de ellas –sumamente relevante– será la comunicación con su equipo de trabajo sobre temas diversos, desde las tareas diarias hasta cuestiones organizacionales de fondo, como los planes estratégicos, los valores y la cultura.

6. Alles, Martha. *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe y Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

7. *Competencia*: ver la definición en nota 5. También sobre esta competencia encontrará los comportamientos asociados en la obra ya mencionada *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*.

Sin embargo, las responsabilidades en esta materia no terminan allí. La comunicación incluirá, además: a sus propios jefes, jefes y pares de otras áreas de la organización, clientes, proveedores, otras personas relacionadas con la organización y con las cuales se interactúa, etcétera.

En el ámbito de las organizaciones existen diferentes tipos de comunicación y niveles de autoridad para realizarlas. En este caso me estoy refiriendo a las comunicaciones organizacionales dentro del nivel de autoridad de cada uno.



Mejorar la competencia *Comunicación*, incrementar la capacidad para informar y escuchar, en situaciones favorables o desfavorables, incluso negativas, según sea la situación, será positivo tanto en su vida profesional como en su vida personal.

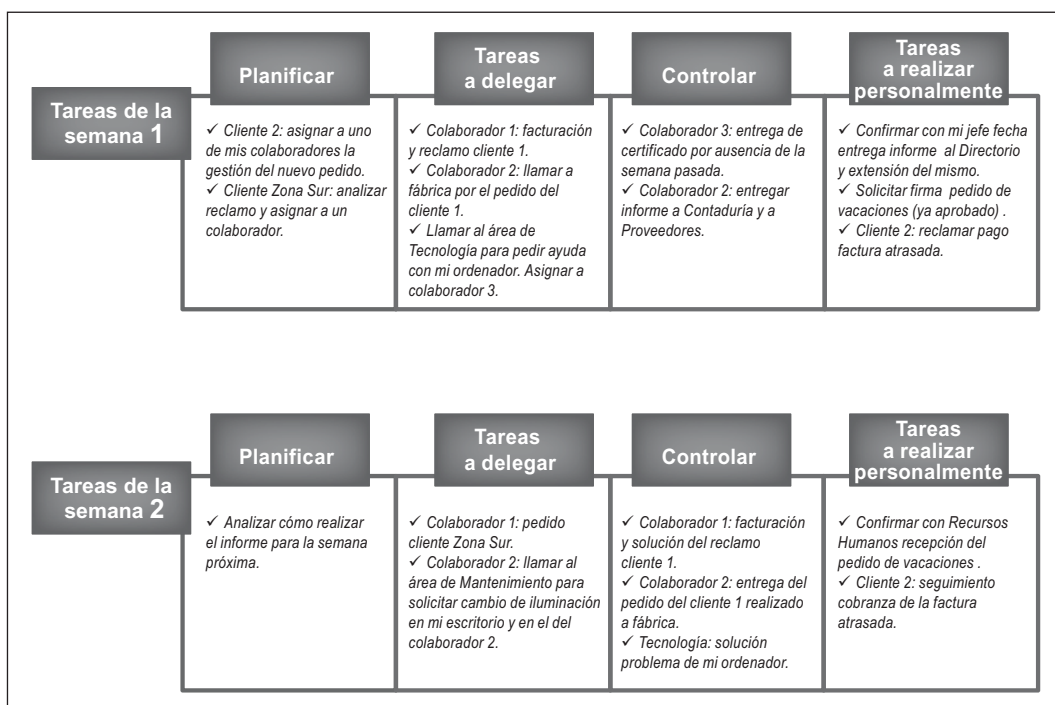
Como ya se expresó en páginas anteriores, en los gráficos precedentes se tomó como base una agenda. Usted podría utilizar el mismo esquema en un cuaderno, en hojas de papel donde usted mismo grafique su semana siguiendo nuestra sugerencia o bien en su ordenador personal, si dispone de uno.

Poner en práctica

Al inicio de este capítulo se ha visto cómo clasificar los pendientes y agruparlos para luego planificar, delegar y controlar. Veamos ahora cómo llevar esto a la práctica. Retomamos el ejemplo inicial: la mayoría de los pendientes del ejemplo fueron transcritos siguiendo el esquema propuesto en páginas anteriores.

En la semana 1 los pendientes se distribuyen en distintas acciones a realizar:

- Planificar, delegar, controlar y, por último, aquellas acciones que debe realizar personalmente.
- Las del primer rectángulo (planificar) podrán ser delegadas más adelante.

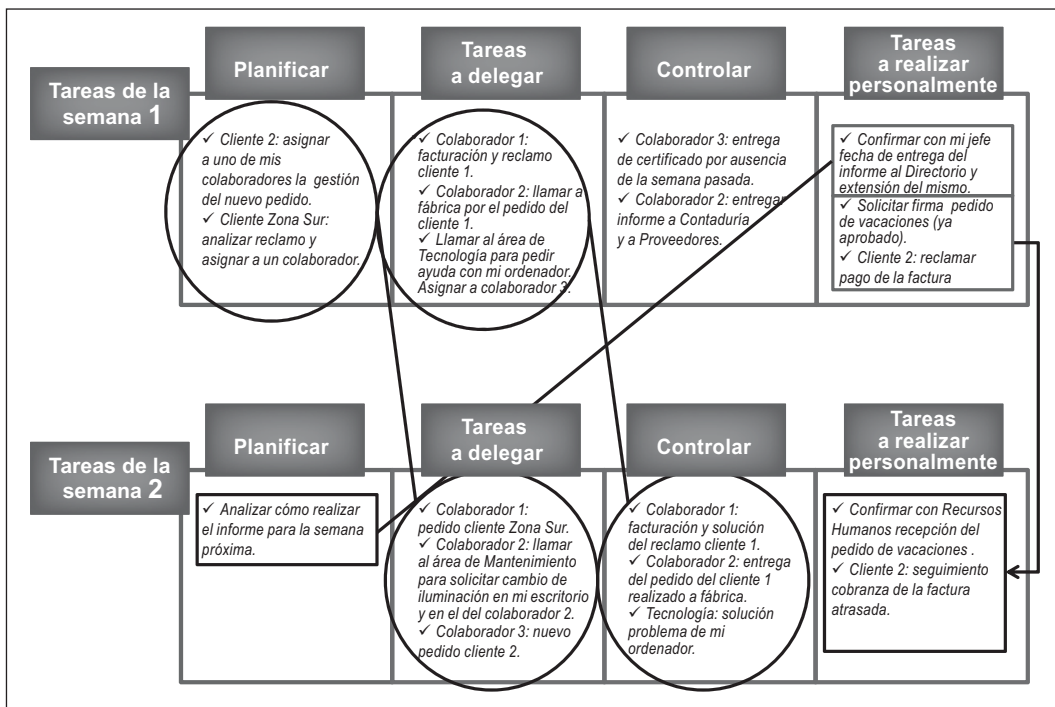


Continuando con el análisis del gráfico precedente, en la semana 2, al igual que en la semana 1, los pendientes se distribuyen en distintas acciones a realizar:

- Planificar, delegar, controlar y, por último, aquellas acciones que debe realizar personalmente.
- Las del primer rectángulo (planificar) podrán ser delegadas más adelante.

Relacionando los temas de las semanas 1 y 2, se puede apreciar que ciertos temas de la semana 1 fueron evolucionando y otros han sido finalizados (no figuran en la semana 2). Por ejemplo, una tarea categorizada como para *realizar personalmente* en la semana 1, ha pasado a *planificar* en la semana 2.

Se propone al lector analizar las interrelaciones en el gráfico siguiente, además del ejemplo dado en el párrafo anterior.



Del análisis del gráfico precedente se puede observar que:

- Las tareas categorizadas como *planificar* en la semana 1 pasaron a *delegar* en la semana 2.
- Las tareas categorizadas como *delegar* en la semana 1 pasaron a *controlar* en la semana 2.

- Una de las tareas categorizadas como *realizar personalmente* en la semana 1 pasaron a *planificar* en la semana 2 y la otra, en evolución, queda como para *realizar personalmente* también en la semana 2.

Una vez más recordamos al lector que solo se le está presentado un ejemplo, de allí que parezca sencillo el pase de categorías. En un caso real, quizá el gráfico no sería tan simple. No obstante, se desea transmitir una idea.

Los pendientes pueden finalizar y “desaparecer” de una semana a la otra o cambiar su estado o situación, para “desaparecer” o finalizar en otra semana más adelante.

En resumen

Asuma el reto propuesto: planificar, delegar, controlar, comunicar, proponer. Como ya se dijo, si usted ya hace estas tareas, este capítulo solo le ha mostrado cómo hacerlo a través de un esquema posible.

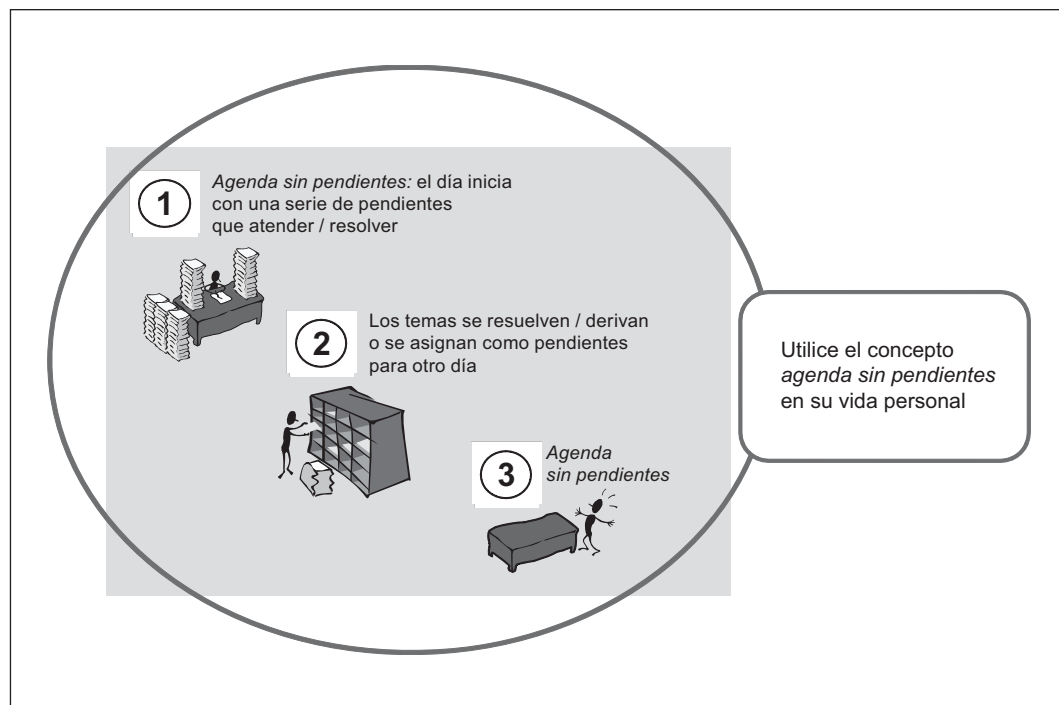
Si usted no hace alguna de estas cosas (o ninguna), tenga en cuenta que comenzar a trabajar de este modo será un desafío complejo. Nuestra sugerencia es hacerlo paso a paso, sabiendo que alcanzar un nivel satisfactorio lleva tiempo. Tenga paciencia e insista.

Por último, si usted desea hacer muchas cosas, tanto en lo profesional como en el plano personal, la planificación con sus pasos posteriores sugeridos en este capítulo será la única manera de lograrlo. Así lo indica la experiencia de vida de las personas que alcanzan muchos objetivos personales y profesionales.

Aplique *agenda sin pendientes* a su vida personal

Como se dijo al inicio del capítulo, *agenda sin pendientes* es un concepto que puede aplicar, también, en su vida personal. Implica que ha cumplido con las tareas o responsabilidades “del día”, que otros temas –aún pendientes– han sido asignados a otros días, a otras personas, etc., y que por lo tanto su “agenda” ha quedado “sin pendientes”.

El concepto *agenda sin pendientes* se aplica tanto a un alto ejecutivo como a una persona que no posee un trabajo formal. Tiene que ver con las personas, no con un nivel en particular.



Cómo continuar

Aplique todo lo visto hasta aquí en su vida personal y continúe con la lectura del capítulo siguiente, *Establecer prioridades y planificar*.

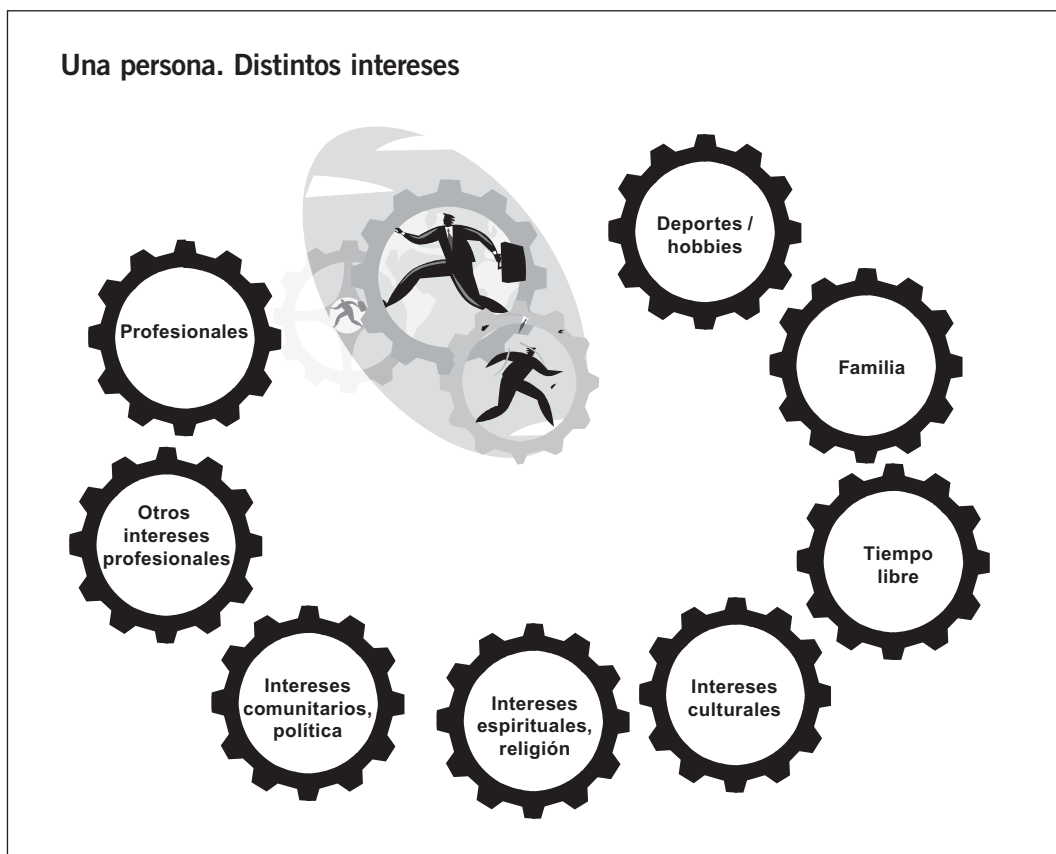
Establecer prioridades y planificar

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Distintos intereses. ¿Cuáles son los míos?
- Manejar las restricciones
- Conocerse a uno mismo
- Tipo de personalidad y utilización del tiempo
- Establecer prioridades
- Clasificar los pendientes y agruparlos
- Planificar y delegar
- Buscar ayuda y distribuir las tareas
- Utilizar la tecnología en beneficio propio
- Poner en práctica

Distintos intereses. ¿Cuáles son los míos?

En el Capítulo 1 se ha planteado que las personas poseen diferentes intereses, tanto profesionales como personales. La idea se expresa en el gráfico siguiente, ya expuesto con anterioridad.



Analizando el gráfico precedente podemos observar entre los distintos intereses:

- *Profesionales*. Actividad remunerada o mediante la cual la persona se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales*. Complementarios o no de la actividad principal.

- *Intereses comunitarios, política.*
- *Intereses espirituales, religión.*
- *Culturales.* En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural.
- *Deportes / hobbies.*
- *Familia.* Esta categoría puede limitarse al grupo familiar más cercano o, en una concepción más amplia, incluir otros vínculos familiares y relaciones de amistad.
- *Tiempo libre.* Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

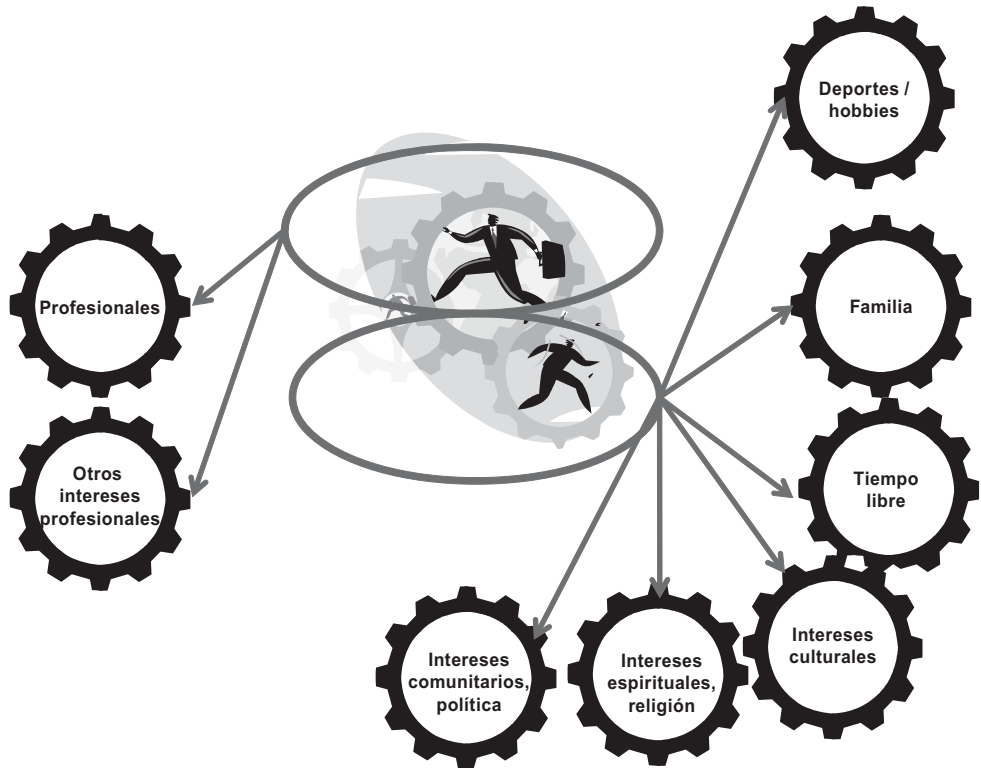
La enumeración realizada puede ser incompleta y no implica un orden específico. La descripción de cada uno de los intereses mencionados puede variar de una persona a otra. Además, cada ítem puede abrirse en otros, por ejemplo –ya mencionado–, *familia*: una persona puede tener su grupo familiar directo y, además, otros familiares menos cercanos. Del mismo modo, pueden abrirse los otros ítems en categorías adicionales o intermedias.

Veremos a continuación un solo ejemplo de los explicados en el Capítulo 1, para recordar las variantes posibles entre los diferentes intereses personales.

Ejemplo 1. Trabajador organizacional

Este ejemplo se relaciona con un sinnúmero de posibles casos: un colaborador de cualquier nivel de un banco, de una empresa industrial o comercial, de una oficina gubernamental, solo por citar algunos.

Ejemplo 1. Trabajador organizacional



Según se desprende del gráfico, el trabajador organizacional tendría los siguientes intereses:

Profesionales	Personales
Profesional (trabajo remunerado principal)	Deportes / hobbies
Otros intereses profesionales (remunerados o no)	Familia (incluye amistades)
	Tiempo libre
	Culturales
	Espirituales, religiosos
	Comunitarios, política

En el Capítulo 1 se presenta una serie de ejemplos, todos pertinentes y aplicables a diferentes personas. Para simplificar el desarrollo de este capítulo, continuaré tratando los temas a partir de una de las categorías de individuos, el *trabajador organizacional*.

Sin embargo, ruego al lector tener en cuenta que los conceptos siguientes se aplican a todos los demás ejemplos allí tratados: *deportista (profesional)*, *político (profesional)*, *religioso* o de cualquier otra actividad.

Los temas de este capítulo se aplican también a una persona que solo realiza una actividad hogareña que –usualmente– no se considera *vida profesional*.

Comience por pensar y escribir cuáles son sus intereses personales. Los que hoy atiende junto con otros asuntos a los que, si bien no les está prestando atención, representan un interés importante.

En un primer momento, anótelos todos. Luego deberá establecer entre ellos un orden de prioridades. Sobre este paso me referiré más adelante.

¿Cuáles son mis intereses?

Manejar las restricciones

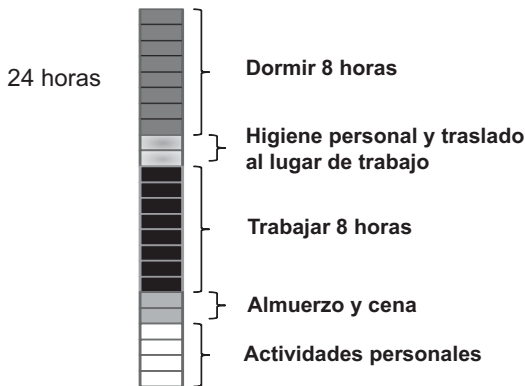
El día tiene 24 horas, la semana 7 días; estas dos restricciones no pueden modificarse. Veremos cómo establecer prioridades y planificar para un mejor aprovechamiento del tiempo disponible.

Por lo tanto, la primera restricción que deberá aprender a manejar será la variable tiempo.

Imaginemos una situación estándar, una persona que trabaja 8 horas y duerme otras tantas. Veamos este ejemplo en el gráfico de la página siguiente.

Para la confección del gráfico he imaginado que la persona en cuestión duerme 8 horas, trabaja otras 8 horas, utiliza 1 hora diaria para su higiene personal, 1 hora diaria de traslados o viajes, y destina 2 horas al almuerzo y la cena. Algunos

Días laborales. Distribución del tiempo



tiempos básicos que más o menos todas las personas insumen en su transcurrir cotidiano. La suma de todas esas horas es igual a 20, por lo cual quedan 4 horas sin asignar. Su asignación podrá abarcar desde “no hacer cosa alguna” hasta tareas de cualquier índole, como las descritas en el Capítulo 1.

Semana laboral. Distribución del tiempo

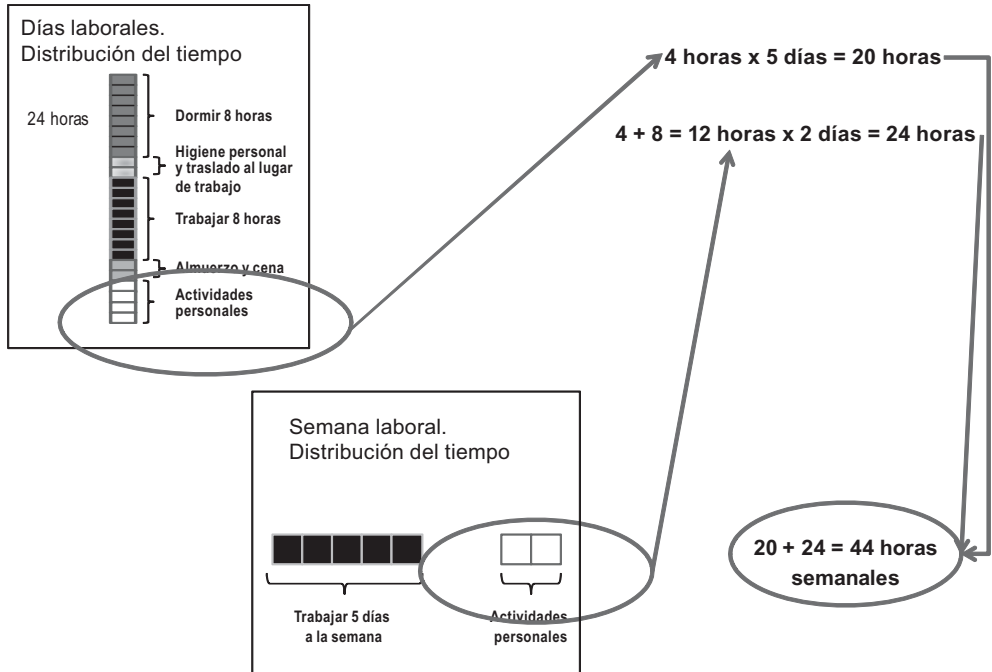


Del mismo modo, se puede analizar la semana.

Sobre la base de un esquema bastante frecuente, he imaginado que la persona trabaja 5 días por semana y le restan otros 2 que destinará a otras actividades.

Solo para proponer temas para analizar, realizaré un simple cruce de información entre los dos gráficos presentados hasta aquí en este capítulo.

Actividades personales



Analicemos el gráfico precedente. De los 5 días laborales no se han asignado a actividad alguna 4 horas diarias, por lo cual la persona dispone de 20 horas semanales para utilizar en las actividades personales que elija.

En la semana no trabaja 2 días, de los cuales hemos supuesto que también duerme 8 horas diarias, utiliza 1 hora para su higiene personal, 1 hora para traslados y 2 horas diarias para almorzar y cenar. Por lo tanto, cada día del fin de semana o no laborales semanales una persona puede asignar a actividades personales 12 horas, y en total, por los dos días, 24 horas, las cuales sumadas a las 20 anteriores dan el total semanal para asignar a tareas personales: 44 horas.

Desde ya, es solo un cálculo numérico basado en el estándar que hemos adoptado; si una persona duerme 7 horas en lugar de 8 diarias, la cantidad de horas semanales disponibles asciende a 51. En un caso opuesto, si la persona en lugar de utilizar 2 horas para almorzar y cenar dedica diariamente 3, la cantidad de horas disponibles semanales será 37.

El lector podrá hacer sus propias cuentas en función de la distribución de sus horarios reales. La idea que se desea subrayar es que cada uno debe analizar y cuantificar las horas disponibles para luego decidir cómo utilizarlas.

Conocerse a uno mismo

El autoconocimiento es la clave para muchas cosas, también para conciliar vida profesional y personal. Si usted no solo conoce cuáles son sus objetivos sino también cuánto está dispuesto a esforzarse para alcanzarlos, es un paso para comenzar a fijar prioridades y planificar.

Conocer sus motivaciones

¿Nunca pensó en ello? ¿No sabe cómo hacerlo? Es simple y complejo al mismo tiempo.

Usted debe analizarse a fondo, determinar por qué hace unas cosas y por qué no hace otras. La mayoría de las personas, cuando algo no sale de acuerdo con lo esperado, tienen la tendencia a poner la o las causas fuera de su ámbito de responsabilidad.

- *No pude alcanzar los objetivos porque mi jefe no me escucha.*
- *Llegué tarde porque había mucho tránsito.*
- *No aprobé el examen porque a la profesora no le caigo bien.*

Y todos los argumentos similares en los cuales usted pueda estar pensando al leer estos párrafos.

Sin embargo, quizá es cierto que el jefe no escucha a sus colaboradores, pero probablemente los objetivos no fueron alcanzados porque para ello era necesario trabajar horas adicionales y no estaba dispuesto a hacerlo; o –en los otros casos– si hubiese salido diez minutos antes, aun con mucho tránsito, habría llegado a horario, y si hubiese estudiado duro, aun sin gozar de la simpatía de la profesora, habría pasado el examen.

Autoconocerse es un ejercicio útil para uno mismo, por lo cual no deben buscarse excusas sino analizar comportamientos.

Diferenciar entre actividades personales centrales y periféricas

Las personas, en general, desarrollan ciertas actividades que podríamos determinar centrales y otras que no lo son; a estas les podríamos asignar el nombre de periféricas.

La actividad profesional, más allá del trabajo en sí mismo, suele ser una de las actividades centrales de una persona, en especial cuando se corresponde con su vocación y/o la persona encuentra satisfactorio llevarla a cabo. Del mismo modo, puede considerarse de tipo central la familia o un deporte que se practica con habitualidad. Otros intereses pueden ser de menor relevancia en relación con los centrales, aunque una persona –de todos modos– no quiera dejar de llevarlos a cabo.

Los caminos para conocerse a uno mismo y, luego, fijar prioridades, pueden recorrerse a través de –primero– definir las actividades centrales o, en un sentido inverso, determinar en primer lugar cuáles son las menos relevantes o periféricas.

No hay una regla al respecto. Para un político, lo que realice en el campo de la política será su actividad central, mientras que para un profesor de literatura la política puede ser un interés periférico.

En la situación opuesta, para el profesor de literatura los intereses culturales serán centrales, en tanto aquel para quien la política constituye su vida profesional, puede tener a la literatura como un interés periférico.

Analice sus comportamientos pasados

El primer paso será analizar comportamientos pasados como una forma de conocerse y determinar el rumbo a seguir. Veamos dos posibles situaciones:

1. Una persona, aun realizando actividades diferentes, sigue un mismo patrón de comportamiento, un mismo camino.
2. En otro caso, podría darse la situación –menos frecuente– de que una persona desee llevar a cabo un cambio de tal magnitud que implique una línea de acción diferente.

En el primero de los supuestos, los comportamientos pasados serán similares a los futuros. En el segundo caso, los comportamientos futuros podrán ser diferentes, pero lo más probable será que esa persona haya vivido otros cambios de rumbo en el pasado y ese sea el comportamiento que se repite.

En resumen, las personas repiten comportamientos, con algunos pequeños cambios, pero siguiendo una línea de acción.

Analizar sus comportamientos pasados y determinar su propia línea de acción le permitirá desde determinar el camino a seguir hasta efectuar correcciones a su propio comportamiento, si así lo desea.

Solo las personas que se conocen a sí mismas logran cambiar y mejorar.

Un pequeño ejercicio para determinar, frente a nuevos intereses, si estos son centrales o periféricos

¿Cuáles fueron sus comportamientos pasados con relación a...?

Continuemos el análisis de este punto con un ejemplo en relación con el tema que se está tratando en esta obra, conciliar la vida profesional y personal.

Una señora selecciona entre sus intereses personales su deseo por cantar, frente a lo cual decide tomar *clases de canto*. Hasta aquí estamos ante un deseo posible, entre otros. La pregunta a formularse para analizar comportamientos y a través de estos determinar el grado de interés sobre la actividad será:

¿Es la primera vez que piensa en que desea tomar clases de canto?

Si la respuesta es sí: *Analice las razones por las cuales con anterioridad nunca pensó en ello y cuál es la motivación en este momento.*

Si la respuesta es no: *¿Por qué no estudió canto hasta ahora?*

¿Inició con anterioridad otras actividades similares? ¿Por cuánto tiempo? ¿Cómo fue la experiencia? ¿Cuál fue el resultado?

Con este tipo de preguntas se desea sondear en el interior de uno mismo si la motivación es fuerte, si realmente se desea emprender la actividad o la persona en cuestión cada “x” período de tiempo inicia nuevas actividades que luego desestima.

Analizar actividades que se realizan en el presente

Se pueden analizar comportamientos pasados en relación con actividades en curso o que se realizan en la actualidad.

¿Cuáles fueron sus comportamientos pasados con relación a...?

Continuamos el análisis de este punto con un ejemplo no relacionado con la vida profesional.

Un varón asiste una vez por semana a clases de golf. Hasta aquí estamos ante una actividad posible de la vida personal, entre otras. La pregunta a formularse para analizar comportamientos y a través de estos determinar el grado de interés sobre la actividad será:

¿Asistió a todas las clases de golf pautadas con el profesor (en el ejemplo, una vez por semana)? ¿Cuántas veces ha faltado en el último semestre?

Si la respuesta es sí y asistió al 100% de las clases, como segundo paso se deberá analizar el avance en el deporte y cuál es la motivación en la actualidad.

Si la respuesta es no y el grado de asistencia fue del 60%, es decir, solo asistió a 6 clases de cada 10: *¿Cuáles fueron las causas reales para no asistir?*

Las causas pueden ser diversas, desde que no le gusta el profesor hasta que no le interesa el golf, o bien piensa que no necesita tomar clases.

En cualquiera de las situaciones descritas, deberá cambiar “algo” de lo que está haciendo. O necesita un nuevo profesor, o deja el golf, o no toma más clases y sale al césped a jugar directamente con sus amigos.

Este tipo de preguntas permite determinar si la motivación –en este caso para aprender golf– es fuerte, si realmente se desea continuar con esa actividad o esta debe cambiar de algún modo.

Conozca sus fortalezas y aspectos menos favorables (debilidades)

Sobre el tema de las fortalezas y las debilidades hay muchas teorías y posturas. Unos dicen que hay que trabajar sobre las fortalezas. Otros que se deben conocer las debilidades para intentar neutralizarlas. Ambos tienen razón. La experiencia profesional indica que la situación ideal se encuentra en el manejo combinado de las dos corrientes.

Desarrolle sus actividades en función de sus fortalezas y, al mismo tiempo, conozca sus debilidades e intente neutralizarlas, al menos en aquello que le impida tener éxito con sus fortalezas.

La idea es simple, deriva del más puro sentido común; sin embargo, no siempre se entiende adecuadamente.

Voy a presentar dos ejemplos (ver tabla en página siguiente).

En ambos casos, las personas tienen éxito en sus ocupaciones, apoyadas en sus fortalezas. Sin embargo, sus debilidades ponen en peligro sus actividades (basadas en sus fortalezas).

En el Caso 1, se podría recurrir a un apoyo externo, por ejemplo, contratar a un asistente administrativo. Para ello la persona en cuestión debería comenzar por

	Fortaleza	Debilidad	Problema
CASO 1	Gran sensibilidad artística y capacidad para la pintura. Actividad: pintura de cuadros con gran éxito.	Falta de capacidad para valorar la importancia de los aspectos de índole legal / administrativo / comercial de la actividad artística.	Desorden administrativo. La debilidad no le permite tener éxito en la actividad artística, por ejemplo, en relación con la cobranza de los cuadros vendidos.
CASO 2	Cálculo matemático, conocimientos financieros sofisticados. Actividad: gerente financiero de una empresa mediana.	Escasa capacidad de delegación y para dirigir equipos de trabajo.	Estrés por la sobrecarga de tareas, dado que su delegación es casi nula. Problemas con el equipo a su cargo.

reconocer que allí tiene una debilidad que solucionar. No obstante, el problema no desaparecería en su totalidad.

Para tener éxito en su actividad debería considerar y desarrollar en un grado mínimo la capacidad para reconocer que toda actividad, aun de tipo artístico, requiere un cierto orden administrativo, para que el éxito alcance todas sus facetas, incluso las económicas.

En el caso 2, la persona en cuestión deberá desarrollar las dos competencias mencionadas: *Capacidad para delegar* y *Capacidad para dirigir equipos de trabajo*.

A diferencia del caso 1, aquí no será posible “contratar un soporte externo”, dado que estas dos competencias son inherentes a un nivel gerencial. Si no se desarrollan en el nivel que el puesto requiere las dos competencias mencionadas, el gerente financiero (caso 2) podrá continuar con sus funciones, pero en una posición que no implique tener a su cargo equipos de trabajo.

Por último, está el sentido común. Hay edades y momentos para hacer cada cosa.

Si una persona ya adulta desea comenzar una carrera como tenista profesional, probablemente no lo logre. Frente a un interés genuino por el tenis, la situación más realista será aprender el deporte, comenzar a practicarlo y, con dedicación, podrá obtener un muy buen desempeño en contiendas deportivas con personas con trayectorias similares, entre sus compañeros de trabajo u otro ámbito, pero no un desarrollo exitoso en el ámbito del tenis profesional.

Pregúntese y responda

¿Cuáles son mis fortalezas?

¿Cuáles son mis aspectos menos favorables / limitaciones / restricciones?

¡Recuerde!

Siempre es una buena idea “fortalecer sus fortalezas”. Al mismo tiempo, no descuide sus aspectos menos favorables (debilidades). Estos últimos pueden darle algún disgusto.

Maneje el equilibrio entre fortalezas y debilidades. En especial, tenga en cuenta aquellas debilidades que puedan poner en riesgo sus fortalezas. No es un juego de palabras, lo hemos explicado más arriba con dos ejemplos.



Tipo de personalidad y utilización del tiempo

Como ya se expresara, la personalidad puede ser observada a través de los comportamientos de una persona y estos pueden verificarse tanto en la vida profesional como personal.

Analicemos el gráfico de la página siguiente.

Para la confección de este gráfico hemos tomado cuatro casos. En el ejemplo del caso 1, se observa que si una persona es *ordenada* lo será tanto en su trabajo

Tipo de personalidad y utilización del tiempo

		 Vida profesional	 Vida personal
CASO 1	Ordenado	X	X
CASO 2	Planificado	X	X
CASO 3	Proactivo	X	X
CASO 4	Disperso	X	X

como en el hogar, así como en cualquier otro ámbito donde lleve a cabo sus actividades. Lo mismo sucederá con los casos 2 a 4, donde las personas que respectivamente sean *planificadas*, *proactivas* o *dispersas*, lo serán en los distintos ámbitos donde desarrollen sus actividades.

Cuando en nuestra firma consultora se realizan trabajos para empresas clientes en materia de desarrollo de competencias, una de las primeras cosas que hay que explicar es esta idea: la persona es una sola y con sus mismos comportamientos actúa tanto en su vida profesional como personal.

Muchas personas, aun con largos años de experiencia, manifiestan creencias opuestas a lo aquí expresado.

Ejemplos:

- *La empresa no me puede pedir que tenga responsabilidad social, lo haré solo en las horas de trabajo.* Comentario de un ejecutivo en relación con la competencia *Responsabilidad social* definida por la empresa en la cual se desempeña.

- *Mi esposo es ordenado en la oficina, en casa deja todo tirado o desordenado.* Comentario de una esposa en relación con el comportamiento de su marido en el hogar.
- *En la empresa soy proactivo, siempre estoy presentando nuevas propuestas y la mayoría son aprobadas. En casa, llego cansado, dejo todo en manos de mi esposa.* Comentario de un ejecutivo en relación con la competencia *Iniciativa*.

Los casos que se podrían presentar son muchos. Veamos los tres expuestos precedentemente.

Al primero de los ejecutivos le dije: *Creo que usted no ha comprendido el alcance de este tema, la empresa no le está pidiendo que usted destine ni dinero ni tiempo a realizar tareas sociales. Por el contrario, se le está solicitando poseer la competencia, es decir, la capacidad para tener responsabilidad social, entre otras cosas, en relación con el medio ambiente. Cuando se tiene la competencia Responsabilidad social, solo a modo de ejemplo le diré que se apaga la luz al salir. Y ese comportamiento usted lo podrá llevar a cabo en su hogar, en la empresa para la cual trabaja o en un hotel donde se encuentre alojado. No es una tarea, no es una obligación, es un comportamiento incorporado entre sus usos y costumbres: cuidar la energía para cuidar el medio ambiente. Ese comportamiento demuestra poseer la competencia Responsabilidad social.*

Veamos el caso citado en segundo término. En aquella ocasión, le comenté a la señora en cuestión que no podía saber si ella tenía razón o no, es decir, no pude presenciar ni el comportamiento “ordenado en la oficina” ni el “desordenado en el hogar”, solo le expliqué cómo funciona el comportamiento de las personas: *Demostrar una capacidad a través de un comportamiento, como por ejemplo, “ordenado”, no es una tarea sino una capacidad que se tiene o no, es parte de la personalidad.* También le expliqué que una competencia puede desarrollarse. Por lo tanto, si ella observaba que su esposo no era ordenado en el hogar, no lo sería tampoco en el trabajo. Quizá allí no fuera tan evidente, porque debían cumplir ciertos procedimientos que –de algún modo– lo guiaban en sus tareas, pero no eran dos personas distintas, una en el trabajo otra en el hogar. Le sugerí –además– que ella también diseñara algunos procedimientos internos en el hogar, como una forma de mejorar esta situación que no era de su agrado.

Por último, el caso 3 es similar al anterior. Quizá fuera cierto que el ejecutivo llegaba cansado, quizá fuera cierto que en su empresa presentaba muchas propuestas y demostraba un alto grado de la competencia *Iniciativa*. Sin conocer a su esposa y sin haber constatado que ella tomara *todos los temas a su cargo*, suponiendo que esto fuese efectivamente así, cabe una sola respuesta: la esposa del ejecutivo tiene un mayor grado de desarrollo de la competencia *Iniciativa*, es decir, su

proactividad es mayor que la de su esposo; por tal razón, en esa pareja, es ella la que “toma las decisiones”. Esta situación no habla mal del esposo, solo describe una situación particular en la cual quizá –no puedo afirmarlo, solo lo planteo como hipótesis– ambos conyugues estaban de acuerdo y felices cada uno en su rol hogareño. Si por algún motivo la esposa no tomara la iniciativa en un determinado tema, seguramente lo haría él, aunque llegara cansado a su hogar.

En resumen, las capacidades que se poseen “se usan” en todas partes: en el hogar, en el trabajo, en la vida social. Las personas que tienen un alto grado de la competencia *Planificación y organización*, por ejemplo, no solo la usan en el trabajo, también serán los encargados de organizar las reuniones con amigos para el fin de semana y el partido de fútbol de los niños. Analice casos a su alrededor, familiares, amigos: encontrará –con seguridad– ejemplos de lo antedicho.

Establecer prioridades

Quizá usted desee hacer muchas cosas y lo logra, o no. Quizá “le gustaría” hacer otras tantas y tiene capacidades apropiadas para la realización de otras más y diferentes de las anteriores.

Deberá ponerse a prueba a usted mismo para detectar y decidir acerca de sus reales preferencias y prioridades.

Sea objetivo en el manejo de sus prioridades e intereses personales

Muchas personas tienen una larga lista de cosas que quisieran hacer pero nunca llega el momento de concretarlas o, cuando este llega, otras cosas se interponen.

En primer término, usted debe preguntarse: *¿En qué grado está interesado –realmente– en hacer*?

Si la respuesta es sincera, podrá observar las siguientes opciones:

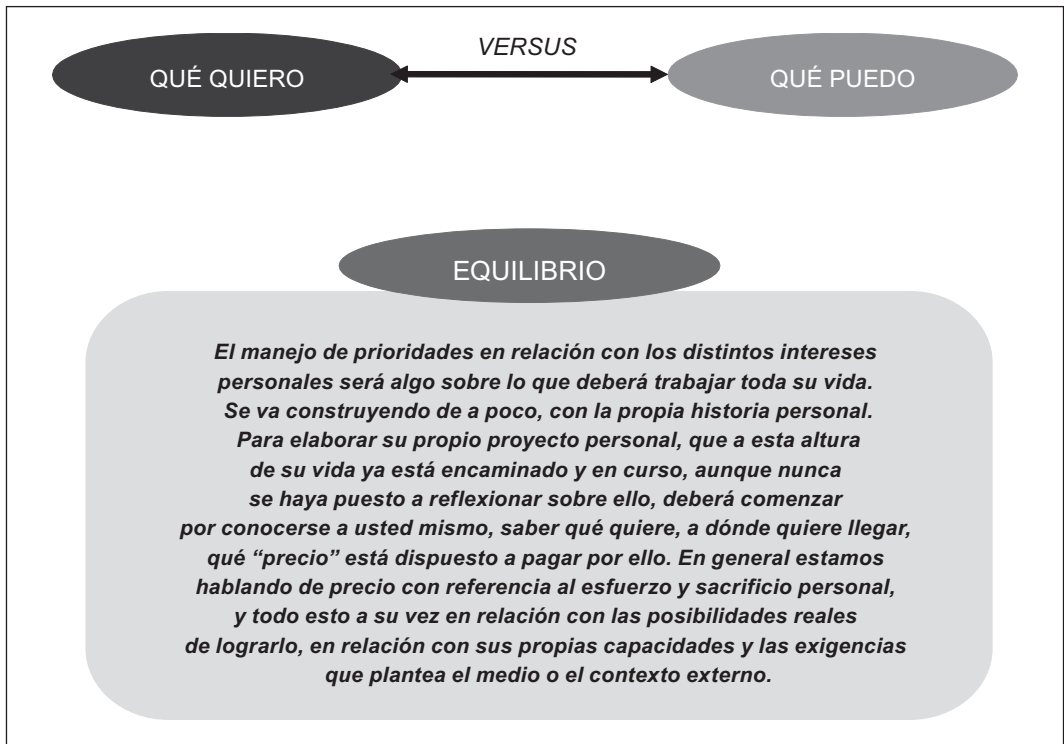
1. *Está genuinamente interesado y está dispuesto a dejar de lado otras cosas, dormir menos (o cualquier otra actividad de su vida cotidiana), para llevar adelante esa tarea o actividad (interés personal).*
2. *Si bien le gustaría mucho hacer eso que anhela, su interés no es de tal grado que esté dispuesto a dejar otra cosa o hacer algún tipo de “sacrificio” para lograrlo.*

Luego estarán aquellas otras cosas que nos gustaría hacer pero –quizá– no tiene las posibilidades o los recursos para hacerlo, o las capacidades necesarias.

Por lo tanto, al manejar sus prioridades comience por preguntarse y analizar las dos cuestiones básicas:

- Qué quiero.
- Qué puedo.

Para ello debe cuestionarse y responder con absoluta sinceridad. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



Del gráfico precedente deseo resaltar los siguientes conceptos:

- *Equilibrio entre los diferentes intereses.* Nunca es bueno desbalancear actividades. Puede hacerse por un cierto período, pero en el mediano y largo plazo debe

lograrse un equilibrio saludable entre los diferentes intereses, profesionales y personales.

- *El equilibrio cambia a lo largo de la vida.* No es suficiente con lograr un buen balance en un momento. Se deberá estar atento a lograr el equilibrio en las diferentes etapas de su vida.
- *Muchas veces hay que pagar un “precio”,* en relación con el esfuerzo y sacrificio personal que algunas actividades requieren; por ejemplo, asumir que si desea hacer muchas cosas, quizá sienta mayor cansancio.

Para trabajar en la priorización de sus obligaciones y distintos intereses personales le sugiero un ejercicio simple. Veamos el cuadro siguiente.

Actividades	Estoy interesado	Relación entre actividades
1.	A	
2.	B	
3.	C	
4.	D	
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Breve explicación del cuadro precedente:

- *Actividades:* listar aquellas en las cuales usted está interesado, por cualquier razón que sea. Si usted piensa en alguna actividad en la cual no está interesado, no la incluya.
- *Estoy interesado... (escala):*
A: *Muchísimo.* Elegir esta categoría cuando se sienta fuertemente interesado en una determinada actividad.

B: *Muy interesado*. Elegir esta categoría cuando se sienta muy interesado en una determinada actividad. Implica un nivel ligeramente inferior al “A”.

C: *Bastante interesado*. Elegir esta categoría cuando se sienta interesado en una determinada actividad, pero la misma no es de tipo central entre sus intereses.

D: *Me gustaría pero...* Elegir esta categoría cuando un tema le interesa pero usted sabe que será el primero que dejará de lado, en la medida en que se contraponga con otra actividad de su interés.

- *Relación entre actividades*: analice con la mayor objetividad que le sea posible una actividad respecto de otra, para establecer un orden de prioridades.

Ejemplo:

Si debe elegir entre la actividad número 6, categorizada como A, y la número 3, categorizada como C, elegirá la número 6.

IMPORTANTE: quizá el lector pueda pensar que no le interesa “mucho” su vida profesional y, por lo tanto, la categoriza con la letra “C”.

No obstante esta valoración personal sobre la tarea que realice, y a menos que no necesite el ingreso proveniente de su desempeño laboral, le sugiero considerar que si bien entre sus preferencias es más interesante ir al cine que trabajar, “debe” trabajar, por lo cual debe priorizar esa actividad.

Para una mejor claridad sobre cómo realizar el ejercicio incluiré a continuación un ejemplo.

Actividades	Estoy interesado	Relación entre actividades
1. Actividad profesional principal	A	Actividad 1 por sobre las número 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
2. Otros intereses profesionales: docencia	B	Actividad 2 por sobre las número 3, 5, 6, 7, 8 y 9
3. Otros intereses profesionales: grupos de estudio	D	Actividad 3 por sobre la número 5
4. Familia directa (padres o hijos, según corresponda)	A	Actividad 4 por sobre las número 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
5. Otros familiares	D	Actividad 5 no está por sobre ninguna de las mencionadas
6. Gimnasio	B	Actividad 6 por sobre las número 3, 5, 7

Actividades	Estoy interesado	Relación entre actividades
7. Actividades culturales: visita a museos, lectura	C	Actividad 7 por sobre las número 3, 5
8. Uso del tiempo libre: cine	B	Actividad 8 por sobre las número 3, 5, 7
9. Uso del tiempo libre: seguir a mi equipo favorito	A	Actividad 9 por sobre las número 3, 5, 6, 7, 8
10. Religión: cumplir con los sacramentos básicos	A	Actividad 10 por sobre las número 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9

En el ejemplo precedente hemos supuesto que si bien la actividad 2 (docencia) tiene un nivel B, la persona en cuestión, al asumir la responsabilidad, ha adquirido una obligación, por lo cual, llegado el caso de colisión de, por ejemplo, horarios, deberá darle prioridad aun frente a actividades cuyo grado de interés sea de tipo A.

Continuando con el cuadro precedente, el lector ya se habrá dado cuenta de que dos actividades, las número 1 y 4, no están subordinadas a ninguna otra. O, dicho de otra manera, están por sobre las otras pero no hay una relación explícita entre ambas, y esto no es casual.

Para confeccionar el cuadro he supuesto que la persona desea trabajar y es su prioridad número 1, y, al mismo tiempo, su familia es –también– su prioridad número 1. *¿Qué pasa si en algún momento entran en conflicto?*

El análisis será minucioso y según corresponda. Veamos algunos ejemplos.

Conflicto	Da prioridad a	Análisis / solución posible
<i>Uno de los niños participa de un evento escolar</i>	Familia	Solicitar permiso en el trabajo y ofrecer compensar esas horas en otro momento.
<i>La empresa le ofrece un traslado a otra ciudad</i>	Familia	Analizar el eventual traslado con la familia, y si esta no está dispuesta a hacerlo, no aceptar. Quizá deba –si esto es posible– cambiar de trabajo.
<i>Trabajar horas extras (dentro de límites razonables)</i>	Trabajo	Explicarle a la familia que usted debe dedicarle tiempo extra a su vida profesional.
<i>Un familiar directo enfermo (no grave)</i>	Trabajo	Buscar ayuda en su entorno.
<i>Un familiar directo enfermo (grave)</i>	Familia	Acompañar a su familiar sin desatender su trabajo; comunicarse por teléfono, Internet, etcétera.

Este ejemplo planteado puede llevarse a otros planos e intereses. Hemos elegido el conflicto entre familia y trabajo para la preparación de este punto dado que es el que primero surge en la cabeza de las personas cuando se plantea la priorización de intereses. Sin embargo, conocemos muchas situaciones de conflicto entre otros intereses. Veamos otros ejemplos.

- *Trabajo* en conflicto con la transmisión televisada de *deportes* o la posibilidad de asistir (según corresponda) a esos eventos (por ejemplo, partidos de fútbol trascendentales, un Mundial o los Juegos Olímpicos).
- *Familia* en conflicto con la transmisión televisada de *deportes* o la posibilidad de asistir (según corresponda) a esos eventos (por ejemplo, partidos de fútbol trascendentales, un Mundial o los Juegos Olímpicos).
- *Trabajo* en conflicto con *religión*. No aceptar trabajar en ciertos días porque su religión así lo indica.
- *Estudio* en conflicto con *trabajo*. Un estudiante que descuida sus obligaciones laborales porque está preocupado por sus exámenes.
- *Tiempo libre* en conflicto con *trabajo*. Asistir a un recital del conjunto favorito deja como consecuencia que al día siguiente la persona llega tarde al trabajo o se presenta cansada o situaciones análogas.

Lo expuesto hasta aquí, como en otros casos, son solo ejemplos, y no implica opinión personal alguna sobre los temas mencionados. Cada persona deberá realizar su propio listado de actividades y preferencias/prioridades.

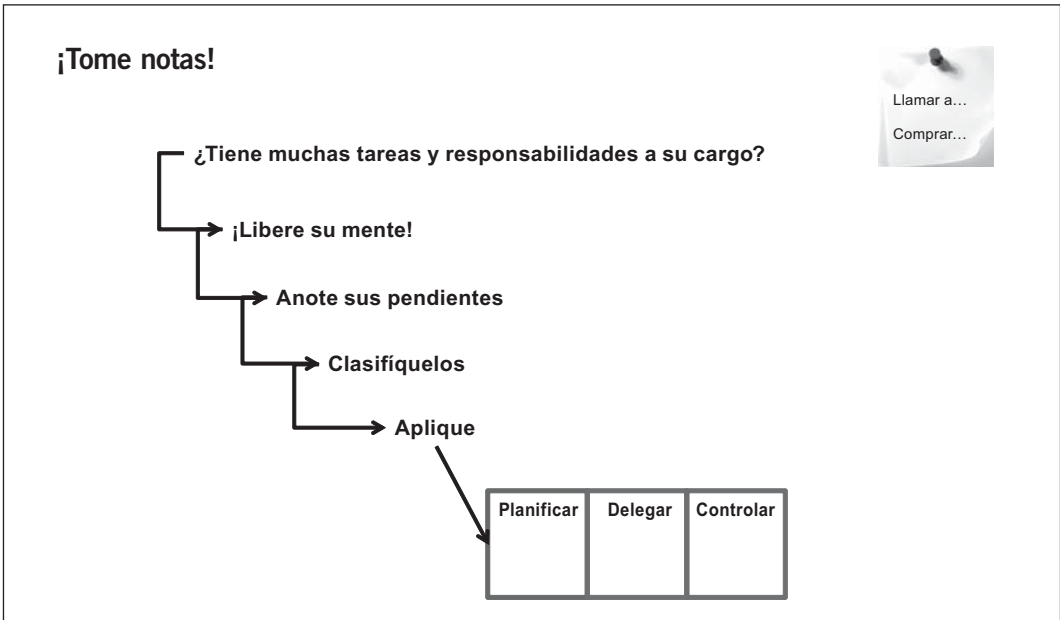
Clasificar los pendientes y agruparlos

Como ya se comentara, una buena sugerencia, si usted maneja muchos temas, es tomar notas. Se verán a continuación algunos temas que se expusieron en el Capítulo 8 para que usted los analice, en esta ocasión, desde la perspectiva de sus intereses personales.

¿Cómo hacerlo? Los registros de tareas y temas personales son algo que cada individuo lleva a cabo de una manera casi íntima. Puede utilizarse un cuaderno en la mesa de luz o de noche, al lado de la cama, un anotador para llevar a todas partes, un grabador de bolsillo y/o un ordenador portátil.

Como se dijo en páginas previas, tener a mano dónde anotar es un buen truco para luchar contra la preocupación y el estrés derivado de la sensación *tengo mucho que hacer y temo olvidar algo*.

Analicemos el gráfico¹ siguiente.



Todas las personas tienen “mucho que hacer”, desde asuntos laborales hasta otros de tipo personal, y ambos tipos de pendientes, usualmente, llegan a la memoria en cualquier momento, “mezclados”. Usted se va a dormir, repasa mentalmente los temas para el día siguiente y es posible que acudan a su mente asuntos de variada índole e importancia.

La idea es anotar todos los pendientes, no importa su importancia o urgencia. Lo verdaderamente importante es liberar su mente, al menos –continuando con el ejemplo– hasta el día de mañana.

Una vez que tomó nota de los pendientes, como se verá a continuación, será de suma importancia la clasificación –por algún tipo de parámetro– que haga de ellos. Una vez que los haya clasificado, podrá planificarlos y, eventualmente, delegarlos. Se verán estos temas más adelante, en este mismo capítulo.

1. Gráfico expuesto en el Capítulo 8.

Como ya se dijo y –además– se explicó en el capítulo anterior, tomar notas es algo muy personal, cada uno tendrá su método preferido: un cuaderno, tomar nota en un papel y luego pasarlo al ordenador, un teléfono con la función adecuada para tomar notas, un ordenador portátil, etcétera.

Una vez que tomó nota, la sugerencia siguiente es clasificar o agrupar los pendientes de algún modo.

Ejemplo. Una persona tiene una serie de temas a su cargo; para construir mejor el ejemplo, imaginemos un papá o mamá, que trabaja y además tiene sus propios intereses personales. En ese caso podrá realizar la siguiente clasificación de pendientes:

- Laborales.
- Colegio de los niños (este ítem puede ser más de uno si los niños concurren a distintas instituciones educativas).
- Relacionado con los niños (por ejemplo, el cumpleaños de un amigo del colegio).
- Médicos.
- Mi pareja (esposo / esposa o lo que corresponda).
- Familia amplia.
- Clases de salsa².
- Otros (donde se agrupan los restantes asuntos no incluidos en las categorías anteriores).

La idea se expresa en el cuadro siguiente, con ocho categorías o grupos de pendientes.

Laboral	Colegio de los niños	Relacionado con los niños	Médicos	Mi pareja	Otra familia	Clases de salsa	Otros

2. Salsa: género de música popular bailable, con influencia afrocubana, que ejecuta una orquesta acompañada por instrumentos tradicionales del Caribe y por uno o varios cantantes.

Los rectángulos sombreados indican, cada uno, un pendiente. Laboral, dos pendientes. Con el Colegio de los niños, dos pendientes. Relacionado con los niños, un pendiente, etcétera.

Desarrollemos el ejemplo:

- *Laboral*
 - Confirmar fecha entrega informe para el directorio y extensión del mismo (número de páginas).
 - Solicitar firma para mi pedido de vacaciones (ya autorizado).
- *Colegio de los niños*
 - Confirmar las fechas de los exámenes de fin de año.
 - Pedir cita con la profesora de matemáticas.
- *Relacionado con los niños*
 - Cumpleaños de un compañero. Comprar obsequio.
- *Médicos*
 - Solicitar turno para el control anual.
- *Mi pareja*
 - Avisarle fecha y hora de la cita con la profesora de matemáticas.
 - Confirmar si el viernes es la cena del club y quiénes asistirán.
 - Comprar juntos un regalo para su madre.
- *Familia amplia*
 - Llamar a mi tía para saludarla por su cumpleaños.
- *Clases de salsa*
 - Llamar para confirmar cambio de horario de la clase de los viernes.
 - Ensayar nueva coreografía para la función de fin año.
- *Otros*
 - Llamar a la empresa fabricante del refrigerador (todavía está en garantía).
 - Realizar la compra semanal.

Estos son los pendientes del caso expuesto. No significa que todos los temas están a su cargo; algunos sí, otros no necesariamente. Unos temas deberán ser atendidos un día determinado, otros no.

Planificar y delegar

El lector desprevenido podrá pensar, tras una mirada rápida, que planificar y delegar son capacidades requeridas para los jefes y gerentes y que no se aplican en la vida personal. Desde ya, es cierta la primera parte: ambas competencias son requeridas para todo jefe. Al mismo tiempo, no es cierto que no se las pueda aplicar en la vida personal, todo lo contrario.

Las competencias se utilizan en todo momento, también en la vida personal.

Si usted tiene una determinada actividad por la cual llegará tarde a su hogar un día a la semana y, al mismo tiempo, es el responsable de preparar la cena, podrá decidir que ese día se compra comida ya preparada en un negocio cercano a su hogar y puede encomendarle esa tarea a otro integrante de su familia.

Si usted tiene que trabajar el fin de semana y lo hará en su hogar, puede ofrecerle a su pareja un plan conjunto, donde la otra persona realice una tarea compatible con la suya. O bien podrá pedirle ayuda y ofrecerse para hacer lo propio en otra ocasión.

Conozco infinidad de casos de parejas que armonizan intereses. Comentaré dos a modo de ejemplo.

- Una joven, psicóloga de profesión, entusiasmó a su esposo –ingeniero– para estudiar un posgrado en Administración de Empresas. De ese modo, al estudiar juntos, podrían compartir las horas de estudio. Además, acordaron la distribución de algunas tareas domésticas, para ambos alcanzar los objetivos académicos sin descuidar los del hogar, que incluían la atención de su pequeña hija. Días pasados, ambos concluyeron con felicidad y alto desempeño la actividad académica emprendida: un posgrado de dos años de duración.
- Un contador propuso a su esposa que, en un fin de semana que tenía trabajo acumulado, compraran comida preparada para ambos y dejaran los dos niños con sus abuelos, para que ella pudiera ayudarlo con la tarea pendiente.

Planificación, junto con delegación y pedido de ayuda, serán factores de mucha utilidad para conciliar la vida profesional y personal.

Capacidad para planificar, delegar, controlar

En el Capítulo 1 nos hemos referido a los distintos intereses personales y allí he omitido, de manera consciente, una gran cantidad de temas que podríamos sintetizar como los relacionados con la *administración del hogar*.

Al inicio de este capítulo hemos mencionado algunos temas personales, tales como dormir, higiene personal y tomar el almuerzo y la cena. En ese gráfico inicial de capítulo no nos hemos referido a quién, por ejemplo, mantiene limpio el hogar y/o prepara la cena. La suma de estas tareas las incluiré bajo un único acápite: *administración del hogar*.

Este grupo de tareas también demanda tiempo y esfuerzos y, según sea el caso, debería restarse del tiempo disponible y ser considerado –además– en la planificación.

En el capítulo anterior me he referido a la capacidad de *planificar, delegar y controlar* en relación con la vida profesional. A continuación me referiré a cómo estas capacidades (planificar, delegar y controlar) se aplican –también– a la vida personal. Para ello se van a presentar nuevamente algunos de los gráficos expuestos en el Capítulo 8 y se explicará cómo pueden ayudarlo en relación con los temas tratados en este capítulo en particular.

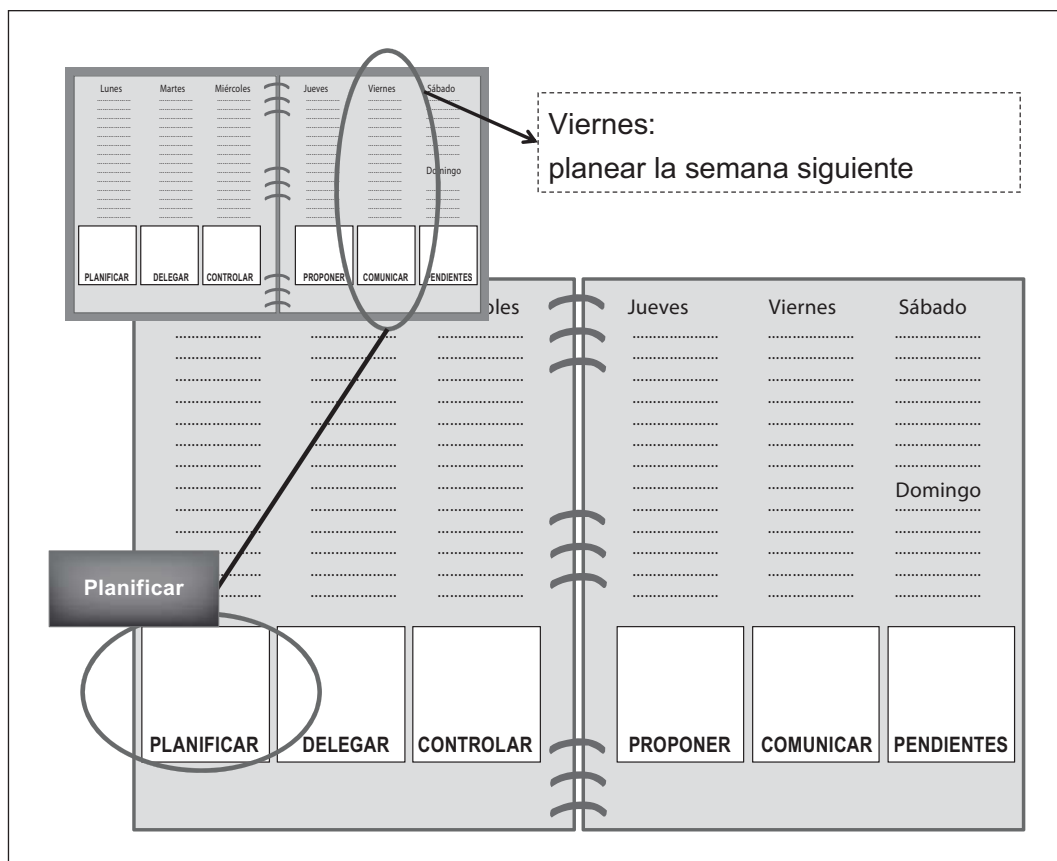
Cómo aplicar las capacidades de planificación y delegación en la vida personal

En la vida personal, las personas tienen asuntos de distinto tipo a su cargo. Para una mejor consecución de los diferentes objetivos e intereses, al igual que en la vida profesional, se debe comenzar por planificar. ¿Cómo hacerlo? El primer paso será elaborar un listado completo de todas las tareas o responsabilidades a su cargo.

A continuación deberá priorizarlas sobre la base de dos criterios fundamentales: plazo de vencimiento y grado de relevancia. La idea se expresa en la tabla siguiente.

Tarea a realizar	Grado de importancia (A, B, C)	Plazo de entrega - Vencimiento
1	A	1 día
2	B	2 días
3	C	3 días
4		1 semana
5		1 mes

Una vez que haya realizado este primer análisis, tendrá que determinar cuáles de estas tareas deberá realizar en un determinado período, por ejemplo, a lo largo de la semana siguiente.



El paso siguiente será determinar cuáles de estas tareas pueden ser delegadas y cuáles deberá realizar usted personalmente (ver gráfico en la página siguiente).

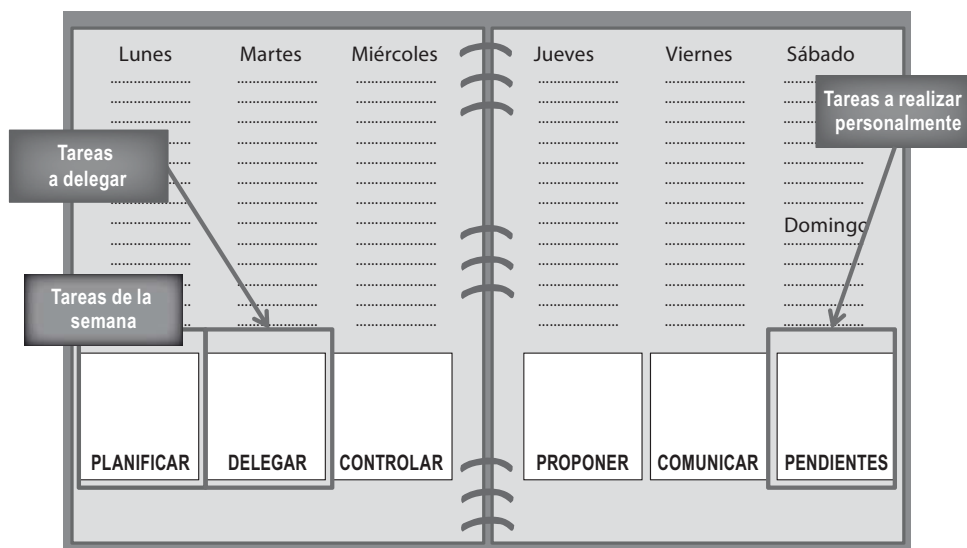
En la vida cotidiana fuera del trabajo también es posible delegar tareas. Usted puede “delegar” tareas en otras personas: su pareja, esposo o esposa, sus hijos –dependiendo de cuál sea su edad–, sus padres –si esto fuese posible–, etcétera. También en personal de ayuda doméstica, si cuenta con esta posibilidad.

Para una persona habituada a planificar y delegar, el siguiente gráfico solo le presenta un esquema simple que puede ser aplicado, también, en su vida personal. Si este es su caso, lo invito a verlo con esta perspectiva diferente. En cambio, si usted tiene dificultades para planificar y delegar, este esquema le servirá de guía para comenzar a hacerlo.

Por último, tenga en cuenta que –como ya se dijera con anterioridad– lograrlo no es sencillo; usted deberá hacerlo *paso a paso*. Quizá transcurran varias semanas

Tareas de la semana

¿Cuáles delegar y cuáles realizar personalmente?



hasta encontrar el equilibrio deseado entre cuáles tareas delegar y cuáles realizar personalmente. ¡Inténtelo!

Delegación efectiva en la vida personal. ¿Cómo lograrla?

En el punto anterior se ha analizado el camino más adecuado para, primero, planificar y luego, delegar.

Aplicando un concepto explicado en el capítulo anterior, usted debe tener en cuenta que cuando delega una tarea en la vida personal, la persona que la asume será responsable por su ejecución. Sin embargo, usted no *se libera* de esa responsabilidad: será el que responda por la tarea delegada de la cual es responsable su *colaborador*.

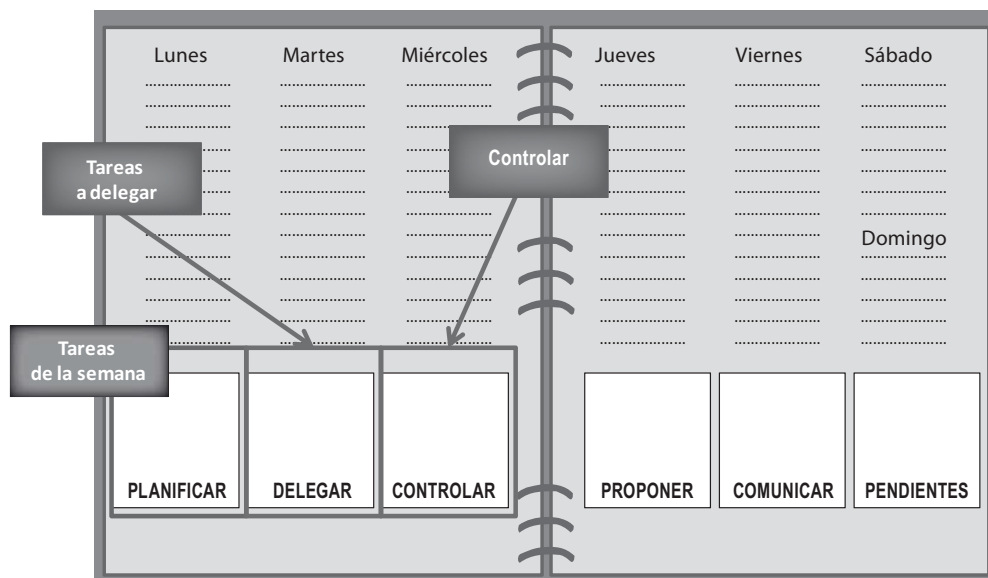
Otro concepto explicado en el capítulo anterior, que también es pertinente con relación a los temas de este capítulo, es que *un buen jefe, como parte de la tarea de delegación que tiene a cargo, controla las tareas delegadas*.

Veamos estos dos conceptos aplicados a la vida personal. Imaginemos que usted “delegó” en su pareja (esposo o esposa) la compra de ciertos productos en el supermercado y a su madre el retirar a los niños del colegio. En este caso usted no se vería liberado de las dos tareas mencionadas, si algo saliera mal, en cualquiera de los dos casos, de algún modo debería “responder” por lo sucedido.

Continuando con el caso planteado, lo más usual será que en algún momento usted controle a su mamá con un llamado telefónico cuando estime que ya ha llegado a casa con los niños, y, sobre las compras, lo hará al llegar al hogar, por ejemplo, controlar que todo lo necesario ha sido comprado, en cantidad y calidad.

Tareas de la semana

Delegación efectiva. ¿Cómo lograrlo?



Al igual que en el caso anterior, para aquel habituado a delegar y controlar, el gráfico precedente solo le presenta un esquema simple que podrá ser utilizado –también– en relación con la vida personal.

En el caso de una persona con dificultades para delegar y controlar, este esquema le servirá de guía para comenzar a hacerlo.

Por otra parte, controlar es un delicado equilibrio entre estar presente por si la persona a la cual le pidió que realice la tarea en su nombre necesita ayuda, por un lado, y dejarla obrar con autonomía, por el otro. Del mismo modo, usted también debe controlar los asuntos a su cargo o que atiende de manera personal.

Para controlar de forma adecuada, comience por *autocontrolarse*; así podrá –luego– controlar el avance de las tareas y proyectos que haya encomendado a otras personas (esposo/a, hijos o padres, amigo/a, etc., según corresponda en cada caso).

Por último, tenga en cuenta que no es sencillo llevar a la práctica ninguno de los temas aquí planteados. Usted deberá hacerlo paso a paso y quizá transcurran varias semanas hasta encontrar el equilibrio deseado entre delegar y controlar.

Aun con dificultades, ¡inténtelo!

Buscar ayuda y distribuir las tareas

Cuando se presentó el esquema sobre cómo *establecer prioridades* no se incluyeron las tareas derivadas de la administración del hogar y temas relacionados. Los analizaremos a continuación.

La administración del hogar, y los distintos temas relacionados, no suelen tener “buena prensa”. Usualmente implican una serie de tareas que cuando todo va bien no parecen de gran relevancia, pero pueden generar un “drama” cuando algo sale mal o no funciona adecuadamente.

Al igual que con otros temas, planificar y distribuir tareas entre los distintos integrantes del hogar será clave.

Como primer paso, realice un listado exhaustivo de los asuntos relacionados con la administración del hogar. Luego, y como se vio en el punto anterior, usted puede utilizar sus capacidades para planificar, delegar y controlar (sí, también en su vida personal).

Busque ayuda, delegue. Usted no está en el plano laboral, pero podrá utilizar el concepto de delegación en estas otras facetas de su vida.

Busque ayuda

Las personas que hacen muchas cosas tienen una tendencia a no pedir ayuda, a hacer todo por sí mismos. Ya nos hemos referido a la capacidad de delegar. Cómo dejar que otros hagan ciertas tareas, quizá sin despreocuparnos de las mismas, pero sí logrando ayuda.

Muchas personas no piensan que pueden obtener ayuda de otros. ¡Convénzase de lo contrario!

Vimos varios casos en relación con la familia; analicemos algunos más.

- Las tareas del hogar pueden ser asignadas a distintos miembros de la familia, incluso a los más jóvenes.
- Aproveche las facilidades del mundo moderno a su favor. Los pagos automáticos a través de bancos o tarjetas de crédito, la compra de ciertos artículos por Internet, etcétera.
- Si está pasando por un período de mucho trabajo o estrés laboral, ¡coméntelo en su hogar! Analice con los miembros de su familia en qué pueden ayudarlo. Quizá, temporalmente, puedan reasignarse responsabilidades.
- Si vive en una casa de apartamentos, quizá existan servicios centrales o ayuda que usted pueda obtener de la administración del edificio.
- Si está realizando estudios, apóyese en sus compañeros si un día no puede asistir a clases, u organice grupos de estudio en su hogar: de ese modo, por ejemplo, al mismo tiempo podrá estar pendiente de los niños.

No tema pedir ayuda. Usted puede ser un exitoso profesional e igualmente necesitar colaboración, tanto en el plano personal como en el laboral.

Distribuya los pendientes personales en diferentes días

Si usted tiene que llamar al plomero, al electricista y reparar algún artefacto de su hogar, no necesariamente debe hacerlo todo el mismo día (excepto que su situación sea particularmente crítica).

Si usted destina una mañana a hacer todas las cosas juntas, sentirá que “perdió la mañana” en temas que no son de su especial interés, y que atiende “por obligación”.

Si distribuye estos asuntos en varios días, de manera planificada y ordenada, sentirá que “la pérdida de tiempo” es menor porque podrá, además, hacer otras cosas.

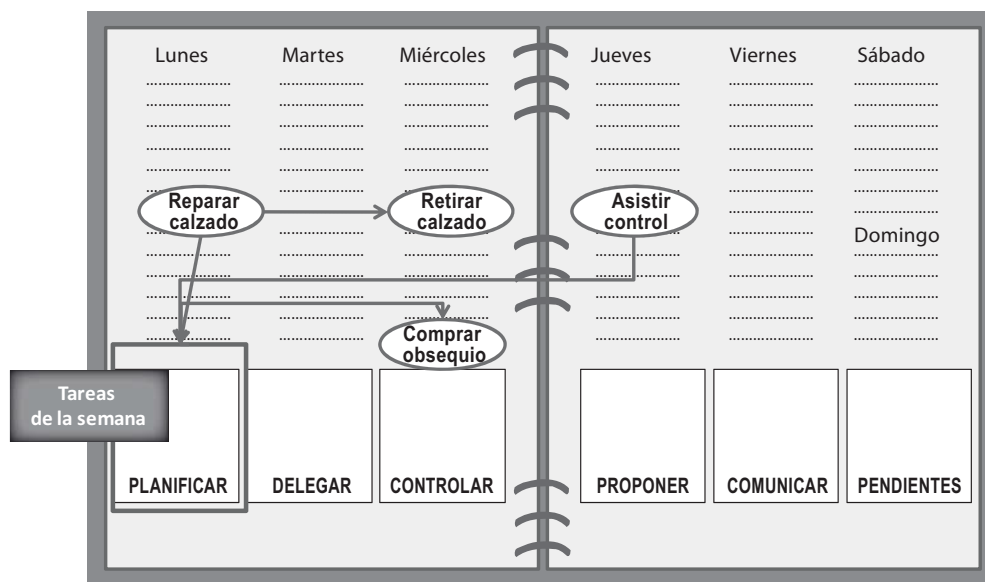
Analicemos una situación hipotética y cómo manejarla. Para ello imaginemos entre las tareas de la semana las siguientes tres:

1. Necesidad de llevar a reparar un calzado.
2. Comprar un regalo para el cumpleaños de una tía muy querida.
3. Ir al control anual con el odontólogo.

Usted podría hacer todas las cosas juntas en un día, o bien actuar como se explica a continuación.

- El lunes, cuando sale a almorzar, entrega el calzado a reparar y el miércoles lo retira ya reparado.
- El miércoles, a la salida del trabajo, compra el obsequio camino a su práctica deportiva o cualquier otra actividad que realice, o, simplemente, antes de regresar a su hogar.
- El jueves utiliza el tiempo del almuerzo para realizar el control anual.

Distribuir las tareas en la semana



Obrando de este modo, usted no utilizará su tiempo libre en tareas personales; solamente aplicará algunos minutos, “de paso” entre un lugar y otro, para atender este tipo de pendientes.

Utilizar la tecnología en beneficio propio

Si bien a continuación me voy a referir al uso de los bienes de la organización, usted debe utilizar la tecnología en su propio beneficio. Por ejemplo, pasar breves mensajes, comunicarse con su familia u otros grupos de interés, etcétera.

Como decía en el punto anterior, en el siglo XXI la tecnología de las comunicaciones está largamente difundida. Por lo tanto, quizá usted disponga de teléfono y acceso a Internet. De ser así y con estos dos elementos, podrá estar conectado con el trabajo cuando está en el hogar y conectado con el hogar cuando está en el trabajo.

No le estoy proponiendo que no trabaje cuando está en su horario laboral, todo lo contrario; pero esa posibilidad de estar conectado produce dos efectos positivos:

- Poder comunicarse frente a una necesidad.
- Sentir el alivio emocional de saber que está conectado.

Por ejemplo, el papá o la mamá de un niño en edad escolar podrá, a través del chat o de un mensaje de texto, contestar cualquier duda instantánea de su hijo cuando está haciendo la tarea escolar (*¿Cuál es la capital de Kenia?*), o simplemente decir *¡Hola!* como una forma de estar presente.

El uso de los bienes de la empresa: Internet y correo electrónico

La conexión a Internet, así como al servicio de correo electrónico, son bienes de la compañía al igual que el edificio de la empresa o su maquinaria. La situación ideal es no usar esta posibilidad tecnológica para atender asuntos personales y, en caso de ser necesario, hacerlo de manera muy cuidadosa, solo frente a temas urgentes y relevantes y lo más brevemente que sea posible.

¿Por qué este comentario? Porque no hay una clara conciencia acerca de ello. En esta sección reflexionaremos juntos sobre cómo usar los bienes de la organización.

El uso de bienes y maquinarias

Si usted trabaja en una empresa, descarto que crea posible *llevar lana y tejer un jersey para su sobrina en los telares de la compañía en horario de trabajo*. Sin embargo, muchas personas utilizan Internet para buscar información para sus vacaciones, colegio para los niños y, también, buscar trabajo. Muchas empresas han bloqueado el acceso a ciertos sitios, por ejemplo, webs laborales y páginas de consultoras en Recursos Humanos, para impedir este tipo de usos. No obstante, no alcanza, dado que el tema es mucho más profundo. Los que lo hacen ni siquiera tienen conciencia de que está mal hacerlo.

Por si esto fuera poco, se utiliza la conexión de Internet para chatear con amigos y conocidos, por ello muchas empresa prohíben estos programas en los ordenadores de sus empleados. Sin embargo, muchos puestos de trabajo los requieren por cuestiones laborales, y en estos casos los empleados sienten que los pueden usar para sus propios fines.

El ordenador es un bien de la empresa que se le asigna a un colaborador para que realice una tarea, del mismo modo que se le asigna un telar a un operario. No es un bien personal para usar a discreción y atender, durante el horario laboral, asuntos personales.

Esta misma reflexión incluye al teléfono. Sin embargo, en los tiempos actuales no se lo utiliza con la misma intensidad que hace unos años, ya que suele poner en evidencia a la persona que habla de temas no laborales. En cambio, quien usa el chat o la consulta a páginas web para atender cuestiones personales puede ser visto –a cierta distancia– como una persona aplicada a su trabajo. Los malos empleados lo saben.

El correo electrónico es un bien de la organización

El uso inadecuado –también– del correo electrónico es un mal de nuestro tiempo. No solo de los colaboradores, también de los jefes y de las personas en su conjunto. En nuestro rol como consultores instamos a nuestros clientes a fijar políticas al respecto, y muchas empresas así lo han hecho. ¿Por qué? Para que ningún empleado pueda decir “no sabía” o “no me lo dijeron” o “yo creí que estaba permitido”.

Por lo tanto, lo primero que usted en su rol de colaborador debe averiguar es si su organización ha fijado políticas al respecto. Si esto es así, ¡cúmplalas! Las políticas organizacionales equivalen a leyes para la organización que las establece.

Si no están por escrito, le sugiero que lea esta sección con cuidado: le contaremos a continuación cuáles son las políticas –escritas o no– que usted debería seguir para actuar como sus jefes esperan en materia de utilización del correo electrónico.

Las organizaciones esperan que sus colaboradores empleen el correo electrónico para fines laborales; este concepto es sencillo. Por lo tanto, quedan fuera las tan populares cadenas de solidaridad, de búsqueda de personas perdidas, envío de cómics y toda otra comunicación similar –masiva o no– que circula a diario y por miles o millones en el ciberespacio.

No utilice su casilla corporativa para algún tipo de correo personal. Eventualmente, podría utilizarla para temas de tipo social, un saludo breve de felicitación o similares. Pero sería la única excepción.

Le sugiero analizar los temas relacionados con el uso de correo electrónico y consultas personales a sitios web desde dos perspectivas, más allá del mal gusto de muchas de las mencionadas cadenas de e-mail y cuestiones similares.

Cuando una persona se hace eco de una cadena utilizando el correo electrónico corporativo y el ordenador de la empresa, está utilizando bienes que pertenecen a su empleador, a lo cual hay que sumarle que está utilizando minutos u horas laborales. Por lo tanto, se está obrando de manera inadecuada por partida doble. Hay que considerar esto aunque la cadena en cuestión proponga un fin solidario (vale recordar, además, que la mayoría no son de este tipo; por el contrario, engañan a las personas crédulas).

Esta situación de uso inadecuado se agrava en ciertas fechas en las que las personas sienten mayor necesidad de comunicación con otras.

¿Qué hacen las empresas para evitar que los servidores colapsen para esas “fechas especiales” y que por esa razón no ingresen, por ejemplo, pedidos de los clientes y así se vean afectadas las ventas? Diseñan campañas publicitarias internas a fin de concientizar a sus empleados para que ¡no envíen correos electrónicos con archivos adjuntos! A tal punto la situación –absurda por cierto– es de algún modo validada como un hecho de la realidad actual.

No entienda el lector que estoy en contra de cualquier tipo de festejo o salutación, todo lo contrario. Solo que le sugiero hacerlo desde su propio ordenador y fuera del horario laboral.

Las redes sociales

Los comentarios previos, en relación con el correo electrónico, son aplicables, por extensión, a las redes sociales o cualquier otro uso de las comunicaciones para fines diferentes a los estrictamente laborales; desde ya, solo cuando usted se encuentre trabajando y utilice para ello los bienes de la compañía.

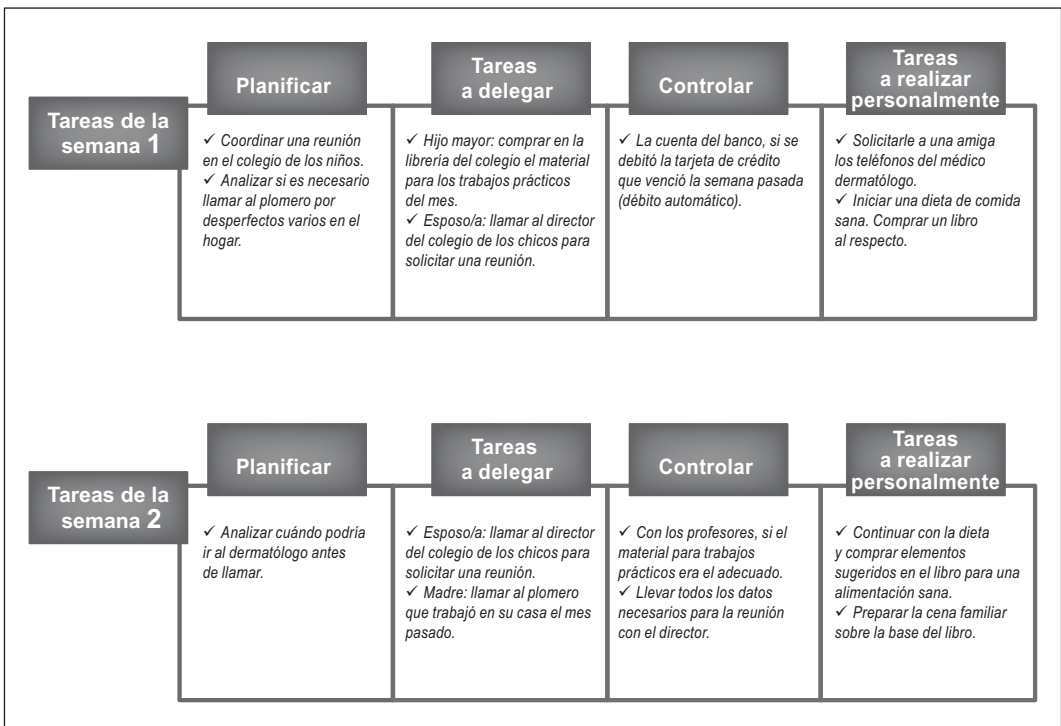
Poner en práctica

Un ejemplo de tareas a realizar en dos semanas

Para explicar esta idea se presentará un ejemplo que abarca dos semanas y que ilustra de qué manera los asuntos evolucionan de la primera a la segunda.

En la semana 1 los pendientes se distribuyen en distintas acciones a realizar:

- Planificar, delegar, controlar y, por último, aquellas acciones que debe realizar personalmente.
- Las del primer rectángulo (planificar) podrán ser delegadas más adelante.

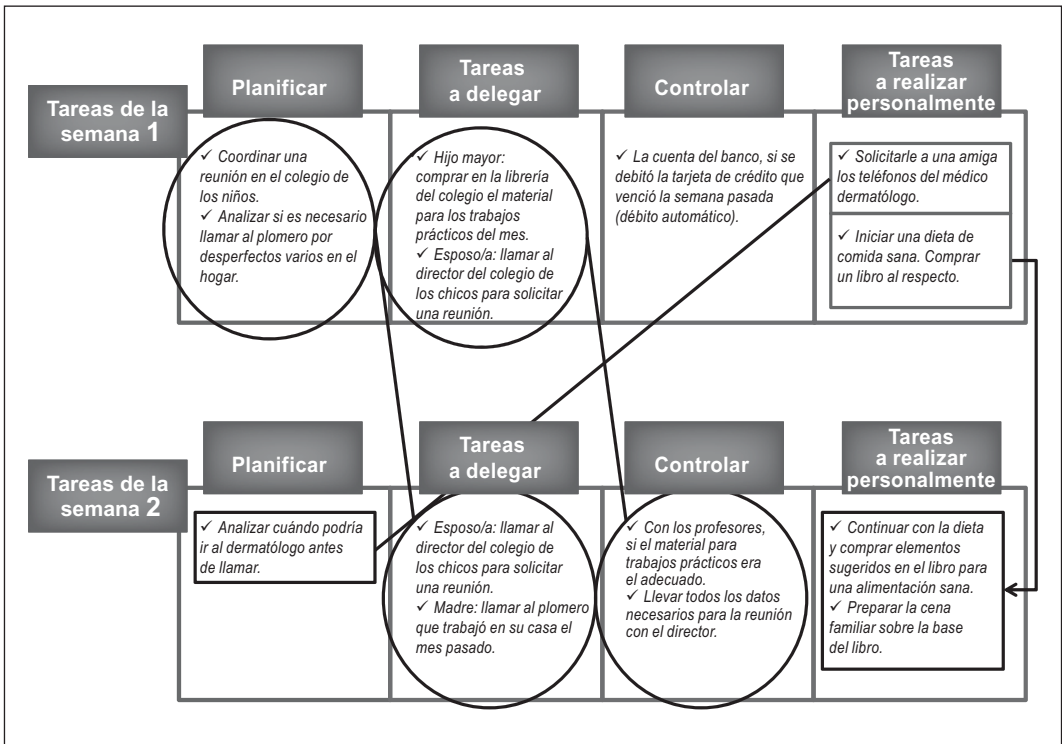


Continuando con el análisis del gráfico precedente, en la semana 2, al igual que en la semana 1, los pendientes se distribuyen en distintas acciones a realizar:

- Planificar, delegar, controlar y, por último, aquellas acciones que debe realizar personalmente.
- Las del primer rectángulo, planificar, podrán ser delegadas más adelante.

Relacionando los asuntos de las semanas 1 y 2, se puede apreciar que algunos de la semana 1 fueron evolucionando y otros han sido finalizados (no figuran en la semana 2). Por ejemplo, una tarea categorizada como para *realizar personalmente* en la semana 1 ha pasado a *planificar* en la semana 2.

Se propone al lector que analice las interrelaciones en el gráfico siguiente, además del ejemplo dado en el párrafo anterior.



Al analizar el gráfico precedente se puede observar:

- Las tareas categorizadas como *planificar* en la semana 1 pasaron a *delegar* en la semana 2.

- Las tareas categorizadas como *delegar* en la semana 1 pasaron a *controlar* en la semana 2.
- Una de las tareas categorizadas como *realizar personalmente* en la semana 1 pasaron a *planificar* en la semana 2 y la otra, en evolución, queda como para *realizar personalmente* también en la semana 2.

Una vez más recordamos al lector que esto es solo un ejemplo, de allí que parezca sencillo el pase de categorías: de planificar a delegar, etcétera.

En un caso real, quizá el gráfico no sería tan simple. No obstante, se desea transmitir la idea de cómo pueden aplicarse en temas personales las capacidades sugeridas: *planificar*, *delegar*, *controlar*.

Los pendientes pueden finalizar y “desaparecer” de una semana a la otra o cambiar su estado o situación, para “desaparecer” o finalizar en otra semana más adelante.

Aproveche el tiempo

Como vimos al inicio del capítulo, el tiempo es una restricción. No podemos agregarle minutos al día o días a la semana. Sin embargo, podemos hacer muchas cosas para que el tiempo disponible nos permita hacer más cosas.

Como se vio en el punto anterior, la planificación será su mejor aliada. La consigna es prever los asuntos a resolver y planificar.

Ejemplos muy básicos:

- Recuerde por la noche las cosas que deberá hacer al día siguiente y prepárese para ello.
- En su trabajo, aplique el concepto visto en el capítulo anterior *agenda sin pendientes*.
- En su vida personal, aplique el mismo concepto. No viva con la sensación de que tiene mucho que hacer. Lleve un registro de los principales asuntos y distribúyalos en diversos días.
- En relación con el hogar, cuando hace las compras, recuerde todo lo necesario para los “x” días entre esa visita al negocio y la próxima. Evitará regresar “porque olvidó algo importante”.

Los métodos para organizarse y aprovechar el tiempo son diversos, cada persona podrá adoptar el propio. Lo importante es buscar un método para lograrlo. Se

han visto a lo largo del capítulo algunos ejemplos y sugerencias. A partir de ellos, usted puede diseñar las alternativas que le resulten más convenientes.

Sea proactivo. Anticipe tareas cuando sean previsibles. Prevea los imponderables

Veamos otra vez los tres ejemplos de tareas semanales que utilizamos para explicar la idea de *distribuir los pendientes personales en diferentes días*. El primero de ellos podríamos suponer que es un imprevisto, por ejemplo, el calzado requiere reparación por alguna razón fortuita. Sin embargo, los otros dos representan tareas que pueden ser planeadas con anticipación. Usted conoce el día en que cumplen años las personas a las que desea obsequiar o agasajar. Del mismo modo, puede distribuir los controles anuales médicos en distintos meses del año.

En capítulos anteriores me he referido a las competencias personales, entre ellas *Iniciativa*, que incluye proactividad, así como la capacidad de anticipación. Las personas que realizan muchas actividades, que pueden atender satisfactoriamente múltiples intereses, usualmente poseen esta capacidad.

Por el contrario, las personas que se ven sorprendidas todos los días por imponderables, ven largamente dificultada la realización, incluso, de sus obligaciones más importantes.

Si usted posee un automóvil y controla la vida útil de la batería, evitará –o al menos disminuirá– la posibilidad de encontrar su vehículo una mañana sin la energía suficiente para utilizarlo.

Si tiene un evento importante, tanto laboral como personal, en el cual desea lucir espléndido/a, una buena idea será probarse el vestuario que usará ese día con el tiempo suficiente para hacer algún cambio y no descubrir cinco minutos antes de salir que tiene un botón descosido o no le queda cómodo el pantalón.

Por lo tanto, si usted desea hacer muchas cosas, tener más tiempo libre, ir más al cine o cualquier otra que motive su interés, la clave será:

- Planear.
- Delegar - buscar ayuda.
- Controlar.
- Distribuir tareas.
- Aprovechar el tiempo.
- Prever los imponderables. Ser proactivo.

En una primera instancia, este listado de actividades puede parecer “muy laboral”, tomarse la vida como un trabajo... Quizá estos consejos surjan de la vida profesional, sin embargo pueden serle de suma utilidad para encontrar más tiempo libre a fin de disfrutar con su pareja, con sus hijos, para ir al cine o, simplemente, no hacer cosa alguna.

Tener “problemas” no le da derechos

Si bien en páginas anteriores le sugerí pedir ayuda cuando la necesite, no malinterprete mis comentarios.

Tener niños pequeños, un examen o un familiar enfermo, no le da “derechos” ni frente a sus jefes ni frente a sus compañeros de trabajo. Usted puede comentar lo que le pasa, pero no esperar que por esa razón lo ayuden, lo disculpen, le exijan menos, etcétera.

Del mismo modo, no le da “derechos” frente a sus vecinos o en el supermercado. No piense que si usted llega con un niño por esa razón debe pasar primero o situaciones similares.

El concepto de pedir ayuda se relaciona con solicitarla a las personas a las cuales “usted les puede pedir ayuda”, entiéndase a la familia directa, aquella con la cual se comparte el hogar u otras relaciones análogas.

Muchas madres, jóvenes estudiantes y personas que lamentablemente tienen un familiar enfermo, piensan que esa situación les da licencia o permiso para desatender sus obligaciones laborales; es un error. Aténgase a las leyes vigentes en su país, con prudencia. No utilice “todos los beneficios a su favor”. Es decir, usted tiene el derecho a hacer uso de los beneficios que le otorgan las leyes, pero si su empleador siente que usted, aun dentro de la ley, se “abusa” de un derecho, no dejará una buena imagen.

Veamos un ejemplo. Una persona tiene una licencia médica por un problema de salud de una semana. Quizá los dos primeros días se encuentra totalmente inhabilitada para trabajar. Pero los días siguientes puede llamar por teléfono o revisar su correo electrónico para atender los asuntos más urgentes.

De este modo, se cumple la licencia médica y no se descuida la vida profesional. Ruego al lector que tome esto solo como un ejemplo; la pertinencia del comentario dependerá de cada caso en particular.

Si bien pienso que en estos nueve capítulos se han tratado temas que se aplican tanto a varones como a mujeres y que las mujeres no debemos sacar ventajas de género, el capítulo siguiente se dedicará a *Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal*.

Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal

Principales temas que se desarrollarán en este capítulo

- Las mujeres y los distintos intereses
- La mujer y sus distintos roles
- La mujer, sus distintos roles y otros intereses personales
- El síndrome de la *Mujer Maravilla*
- Las distintas etapas de la vida
- La mujer, el trabajo y las diferentes etapas biológicas
- Cómo maneja la mujer su relación con el trabajo y los otros roles e intereses
- Otras situaciones a resolver
- La mujer y el trabajo. A modo de síntesis

Las mujeres y los distintos intereses

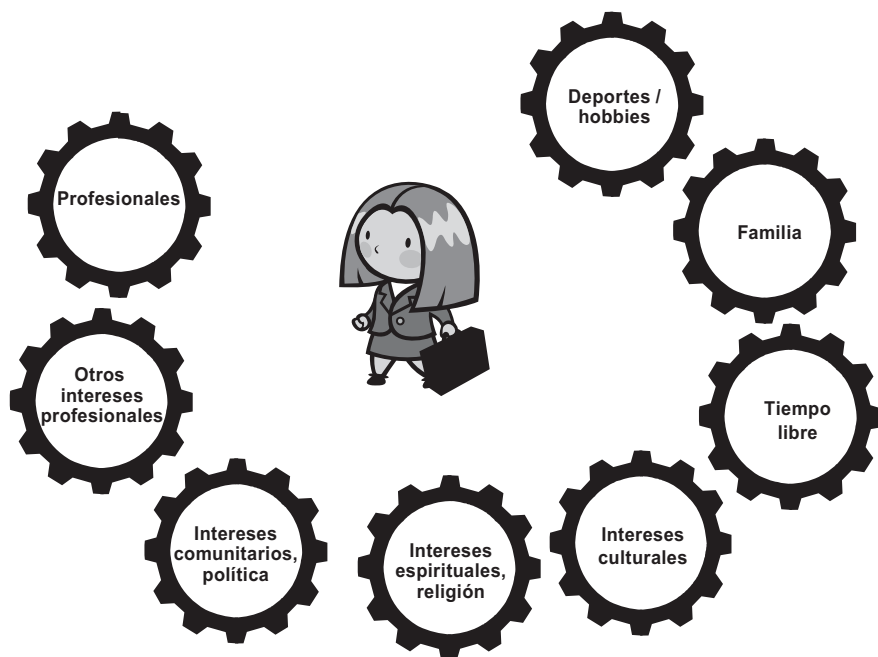
Antes de comenzar me parece importante señalar que soy madre de tres hijos varones, por lo cual, a esta altura de la vida, estoy en pos de la *causa de los varones*, cuando quizá, hace treinta años atrás, estaba más en pos de la *causa de las mujeres*...

Entre mis múltiples proyectos en curso, se encuentra un libro de cocina que he escrito pensando tanto en varones como en mujeres, dado que los primeros también cocinan, a veces por mero placer, otras tantas por necesidad.

Esta sección destinada a las mujeres está preparada desde mis diferentes roles: especialista en Recursos Humanos, madre de hijos varones y mujer que ha realizado una carrera profesional armonizando con mucho esfuerzo sus otros intereses personales.

En el Capítulo 1 me he referido a los distintos intereses personales, tanto de varones como de mujeres. La idea se expresa en el gráfico siguiente, ya expuesto con anterioridad.

Una persona. Distintos intereses



Analizando el gráfico precedente podemos observar entre los distintos intereses:

- *Profesionales*. Relativos a la actividad remunerada o mediante la cual la persona se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales*. Complementarios o no de la actividad principal.
- *Intereses comunitarios, política*.
- *Intereses espirituales, religión*.
- *Culturales*. En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural.
- *Deportes / hobbies*.
- *Familia*. Esta categoría puede limitarse a la familia más cercana o, en una concepción más amplia, incluir otros vínculos familiares y relaciones de amistad.
- *Tiempo libre*. Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

La enumeración realizada puede ser incompleta y no implica ningún orden específico. La descripción de cada uno de los intereses mencionados puede variar de una persona a otra. Además, cada ítem puede abrirse en otros, por ejemplo –ya mencionado– en lo que respecta a *familia*: una persona puede tener su familia directa y, además, otros familiares menos cercanos. Del mismo modo, pueden abrirse los otros ítems en categorías adicionales o intermedias. Hasta aquí no se puede apreciar ninguna diferencia particular aplicable a las mujeres en especial.

Sin embargo, hay diferencias. Una fundamental tiene que ver con aspectos netamente biológicos y en relación con la maternidad.

La mujer, debido a la distribución de roles asignados por la naturaleza, es la que lleva adelante el embarazo y posterior parto. Por lo tanto, el rol asignado en el nacimiento de los hijos está predeterminado.

No así frente a la adopción, donde el rol del padre y el de la madre podrían ser similares. Incluso, muchos varones solos adoptan niños.

Un filósofo y pensador argentino expresó en ocasión de celebrarse en mi país el Día de la Madre que, en el contexto actual, se debería brindar homenaje a aquella madre que, además, hace otras cosas, por ejemplo, emprender una carrera. La maternidad es parte de la vida de la mujer; sin embargo, esta puede hacer muchas más cosas. Su horizonte es más amplio y, además, el cuidado de los niños pequeños ocupa solo unos años de la vida.

No es propósito de esta obra analizar estos temas, solo se plantean las posibles diferencias y roles en mujeres y varones. Cada persona analizará cómo es su caso en particular.

En párrafos anteriores me he referido a los distintos intereses personales; a continuación me abocaré a analizar los roles, es decir, funciones que se asumen frente a diferentes circunstancias, analizándolos desde la perspectiva de la mujer.

Luego, a continuación, se verá cómo estos roles se interrelacionan con los intereses personales.

La mujer y sus distintos roles

La mujer puede decidir sobre su vida considerando alternativas muy diferentes. Por lo tanto, esto no significa que la única posibilidad para la mujer sea el trabajo remunerado. Lo importante es la libre elección.

En mi opinión, una mujer puede ser feliz trabajando fuera del hogar y otra serlo en su rol de ama de casa. No hay una opción mejor que otra. El único elemento que debe considerarse es que la decisión al respecto se tome con libertad.

Hay muchos casos de mujeres que se han quedado en su casa pero hubieran deseado tener la posibilidad de hacer carrera afuera. Y otras que, trabajando fuera, anhelan no hacerlo. En ambas situaciones, la mujer se ve frente a un problema de elección.

En el contexto actual, lo más frecuente es que la mujer lleve adelante varios roles simultáneos. La sobrecarga que ello implica puede no sentirse como tal si la mujer logra, mediante el trabajo, una realización a nivel personal, más allá del esfuerzo que pueda implicar.

¿Cuáles son los roles simultáneos? Se podrían identificar los cinco roles siguientes de la mujer que trabaja, sin que el orden implique prioridad de unos sobre otros.



La mujer y sus 5 roles

Profesional laboral

Esposa

Madre

Administradora del hogar

Mujer

Veamos a continuación un mayor detalle de cada uno de ellos.

1	Profesional / laboral	Este primer rol tiene relación con el trabajo remunerado bajo diferentes figuras: la relación de dependencia, trabajos autónomos, profesiones liberales, empresariado.
2	Esposa	Implica ocuparse cariñosamente de su pareja y en ocasiones asistirlo en sus asuntos personales. Por ejemplo: agendar sus citas con el médico, con el peluquero, o ayudarlo con una presentación complicada.
3	Madre	<p>En este rol todo es posible; las madres que lean esta sección sabrán de qué les estoy hablando: estructuramos la vida emocional, física e intelectual de unos seres humanos, transformando a unos bebés totalmente dependientes en adultos completamente independientes. Elaboramos menús y los cocinamos, hacemos compras, equilibramos el presupuesto, mediamos en riñas, dominamos la medicina pediátrica, negociamos con albañiles, carpinteros y electricistas. También somos expertas en encontrar las medias iguales cuando se han extraviado o en salir de noche para ir a la farmacia o en ver si el niño tiene fiebre mientras duerme.</p> <p>Lo estrictamente relacionado con el mantenimiento y reparaciones en la casa y lo administrativo, como por ejemplo ver de dónde se consigue el dinero para cambiar los azulejos del baño, lo incluyo en el rol siguiente: el de administración del hogar.</p> <p>Para los varones: no se enojen conmigo, muchos de ustedes colaborarán con sus esposas en muchos de los aspectos mencionados. La colaboración del varón en las cuestiones domésticas va en aumento y el involucramiento de los papás en la crianza de los niños también, para beneficio de los padres y de los niños. Si bien la participación, en términos relativos, es mayor que en la época de nuestras abuelas, todavía existen muchos que cuando llegan a su casa leen el diario, mientras su esposa, que también llegó cansada de trabajar, es la que se hace cargo de las tareas del hogar y de la responsabilidad sobre ellas si se encuentran delegadas en otras personas.</p>
4	Administradora del hogar	Las variantes son múltiples, pero usualmente la responsabilidad es de las mujeres: desde la que se ocupa personalmente de las tareas domésticas hasta aquella que, teniendo personal, debe supervisarlo; así como las distintas situaciones intermedias, por ejemplo, la combinación de algún personal de apoyo con tareas directamente a su cargo. En casi todos los casos, es la responsable final.
5	Mujer	<p>El medio le impone estar bonita, verse bien, cuidar su físico. Ser linda, cuando se es muy joven, lleva menos tiempo que querer estar más o menos bien cuando se es mayor. No es frivolidad, es una necesidad. Desde ya, no piense que en mi opinión estar bien es parecerse a una muñeca; rotundamente no; estar bien es verse bien cuando se mira al espejo, cuidar su salud y su apariencia, desde ya sin vivir para la apariencia. Las personas que están bien consigo mismas –en general– tienen también una buena imagen exterior.</p> <p>Para los varones: el mundo moderno también les exige estar bien y cuidar su aspecto. Pero el “peso emocional” y la “exigencia” al respecto son mayores para las mujeres de toda edad.</p>

Si bien el varón puede cubrir alguno de estos roles, *no debe cumplir necesariamente* los cinco, en cambio las mujeres –nosotras mismas– nos exigimos cubrir los cinco roles y ¡bien!

Por lo tanto, y asumiendo que debe cumplir los cinco roles que describo más arriba, la mujer acomoda la carrera según la importancia que le asigne a cada uno de ellos, pero esta escala de prioridades no es la misma a lo largo de toda su carrera. Los hijos, importantes en todas las edades, requieren en cada etapa de su vida distinta dedicación por parte de la madre.

La mujer, a lo largo de la historia, ha desempeñado diferentes trabajos productivos aunque no remunerados, como por ejemplo hacer conservas, salar pescados, confeccionar la ropa de la familia, cuidar la huerta y los animales, fabricar jabón y velas y cuidar la salud del grupo familiar. Eran personajes activos e importantes dentro del entorno doméstico. La evolución de la producción industrial fue restándoles muchas de estas obligaciones; el jabón comenzó a venderse en las tiendas y cada vez hubo menos huertas en el ámbito hogareño. En ese contexto, la mujer quedó con un menor número de responsabilidades a su cargo.

Sin embargo, es a partir de finales de los años '40, al terminar la Segunda Guerra Mundial, cuando la mujer sale con fuerza al mercado laboral remunerado, casi en un mismo plano que el varón, en diferentes puestos de trabajo.

En el siglo XXI la mujer participa activamente de todo tipo de actividades profesionales y académicas.

La mujer se desempeña activamente en empresas de todo tamaño, grandes corporaciones y pequeñas, docencia, justicia, ministerios y presidencias; la tendencia es creciente y avanza a paso firme. A su vez, es creciente la participación de mujeres en áreas relacionadas con la ciencia y la técnica. Y si bien es aún minoritario el acceso de mujeres a puestos ejecutivos, cada vez son más las que logran alcanzar este tipo de posiciones.

Armonización de los distintos roles de la mujer

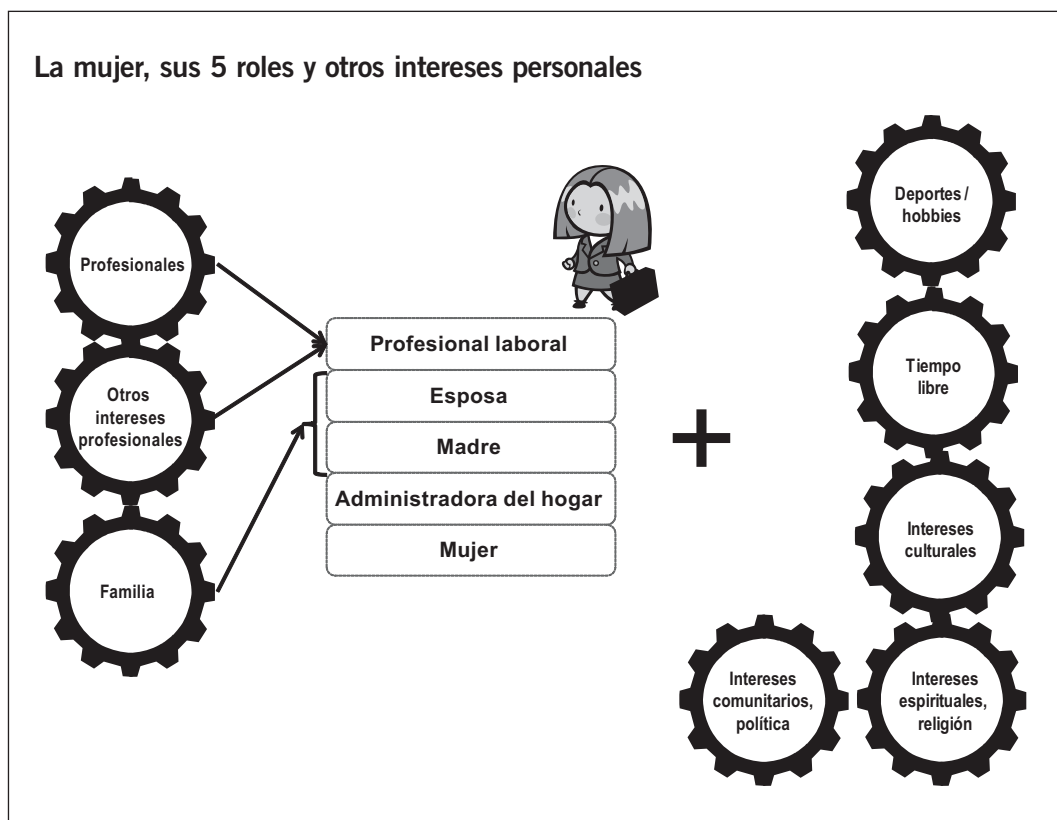
Armonizar diferentes roles es difícil, y las mujeres –en general– somos verdaderas artistas en la materia. Sin embargo, la armonización de roles es un tema que se relaciona con todo ser humano, varón o mujer, ya que todos tienen familia y otros intereses que deben compatibilizar con el trabajo.

La mujer, sus distintos roles y otros intereses personales

¿Cómo se relacionan los cinco roles con los intereses personales?

Para una mejor comprensión de la relación entre los cinco roles de la mujer con los distintos intereses personales descritos en el Capítulo 1, se cotejarán unos con otros. Es decir, cada uno de los roles y su relación con los intereses personales.

Veamos el gráfico siguiente.



Se verá a continuación de manera detallada la relación entre cada uno de los roles y los diversos intereses personales.

Profesional

Por un lado, la mujer tiene un rol profesional que se relaciona con sus intereses del mismo tipo:

- *Profesionales*. Relacionados con la actividad remunerada o mediante la cual se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales*. Complementarios o no de la actividad principal.

Esposa - Madre

Luego la mujer tiene los roles de esposa y madre, en el caso de que correspondan ambos. Se relacionarían con los intereses que se han agrupado en la categoría *familia*, recordando que esta incluye otras relaciones familiares adicionales a las descritas en los “roles”.

- *Familia*. Esta categoría puede limitarse a la familia más cercana o, en una concepción más amplia, incluir otros vínculos familiares y relaciones de amistad.

Administradora del hogar

Este rol no se corresponde con ninguno de los intereses personales. Fue introducido entre las funciones a realizar, aplicables a mujer y varón, en el Capítulo 9. Allí se analizó el tema al plantear la aplicación de las capacidades de planificación, delegación y control y su relación con todas aquellas tareas que, si bien no representan un interés, deben realizarse para una mejor calidad de vida y, por qué no, para que se puedan atender los verdaderos intereses personales.

¿Por qué no se ha considerado este rol con algún “interés”? Como todo, la que hago es una clasificación libre, por tanto alguien podría no coincidir con mi juicio personal. Puedo decir, simplemente, que he incluido en este rubro tareas tales como ocuparse de la reparación de artefactos domésticos y similares, y no pienso que esto pueda representar un interés.

Un lector podrá decirme que tiene una verdadera afición por un asunto doméstico, como la reparación de relojes, pero en ese caso quizá podría ser considerado un hobby.

Mujer

Respecto de este rol se observa una similitud con el punto anterior: para muchas mujeres el cuidado de su apariencia puede ser un hobby, para otras una forma de

ocupar su tiempo libre, y para muchas otras –me incluyo en esta categoría– ocuparse de la propia salud y de la apariencia es un rol más; en lo que a mí misma respecta, no lo considero ni un hobby ni un interés en particular, aunque en ocasiones disfruto mucho haciendo compras, como cualquier otra persona, mujer o varón.

Si bien he analizado los cinco roles en relación con los diferentes intereses personales, quedan aún otros de estos sin incluir en alguno de los roles. Los varones y las mujeres, más allá de los diferentes roles que debamos asumir, podemos tener otros intereses, como los siguientes, no asignados a un rol en particular:

- *Intereses comunitarios, política.*
- *Intereses espirituales, religión.*
- *Intereses culturales.* En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural.
- *Deportes / hobbies.*
- *Tiempo libre.* Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

Por lo tanto, una mujer puede tener otros intereses, además de los relacionados con sus cinco roles, y llevarlos a cabo junto con estos. Por ejemplo, se puede trabajar, ser esposa y madre, administrar el hogar y, además, leer o asistir a la ópera (intereses culturales), o practicar un deporte o cualquier otra actividad. Poder hacerlo dependerá de cómo cada mujer fije sus prioridades y maneje su tiempo. Le sugiero ver, al respecto, el Capítulo 9.

¿Cómo reaccionan las mujeres frente a los roles y los otros intereses?

De muy distinta manera. La mayoría de las mujeres no pueden decidir acerca de sus roles y, usualmente, dejan de lado sus intereses personales para asumir los mencionados roles.

Es muy importante destacar que esto también les pasa a los varones, pero en esta sección –como expresa el título del capítulo– la reflexión es solo para mujeres.

El tiempo disponible en la vida de las personas se “reparte” entre familia, trabajo, política, religión, tiempo libre, etcétera. Cada uno hace la mejor administración posible de él. Hemos destinado dos capítulos especialmente a analizar esta cuestión: en relación con lo laboral / profesional, el Capítulo 8, y para los restantes temas, el Capítulo 9.

Volviendo específicamente a las mujeres, para encontrar un equilibrio satisfactorio en lo que respecta al manejo del tiempo no hay una única receta, y es algo que requiere mucha imaginación. Se necesita –además– un entorno cooperador, no solo en acciones concretas –que son necesarias– sino también en actitudes. Si cualquiera de nosotros, varón o mujer, “siente” que en su entorno cuestionan lo que hace y, de algún modo, lo hacen sentir que se produce un “abandono” porque está trabajando, en ese momento todo se vuelve muy difícil...

Todas las mujeres que trabajamos fuera del hogar sentimos “culpa” por hacerlo, aun aquellas que son el principal sustento del hogar. Cuando esto se canaliza positivamente mejora aún más la relación con los hijos, porque aumenta la calidad del tiempo que se comparte con ellos. La mujer sentirá de todos modos “culpa” por dejar a sus hijos, aunque ellos sean felices con la situación de tener una madre que trabaja.

En una investigación realizada para otra obra entrevisté ejecutivas y todas, de un modo u otro, asignaron un rol preponderante en su éxito a sus compañeros en la vida. Estas mujeres reconocen que han llegado a ocupar las posiciones que hoy tienen porque han sido alentadas y acompañadas por sus esposos y –además– por sus hijos.

De todos modos, con ayuda externa o no, con apoyo del entorno familiar o sin él, la vida de una mujer que trabaja fuera del hogar requiere de un enorme esfuerzo personal para armonizar los diferentes roles.

Los testimonios de muchas mujeres destacan el papel del esposo como compañero y la importancia de la ayuda hogareña. En una ocasión una ejecutiva me dijo: *Yo pienso que detrás de cada una de nosotras siempre existe otra mujer (niñera o algún familiar) que toma nuestro puesto para que podamos trabajar.*

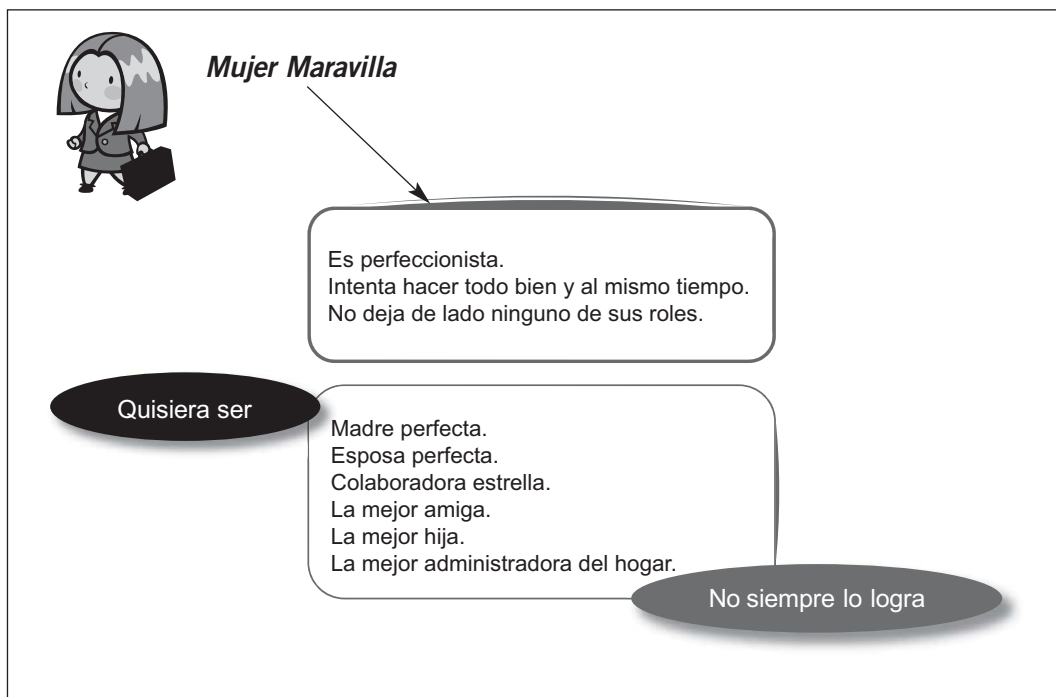
Lo mismo reconoció públicamente una de nuestras más famosas periodistas, hoy abuela de varios nietos, y, en lo personal, debo decir lo mismo: mi esposo es mi principal soporte emocional y concreto, como apoyo en una gran cantidad de tareas que contribuyen a una mejor administración del hogar.

El síndrome de la *Mujer Maravilla*

Sin conocer opiniones de otras mujeres, escribí hace ya unos años sobre el síndrome de la *Mujer Maravilla*¹, que aquejaba –y lo hace aún– a mí y a tantas otras. No quiere decir que logremos asumir efectivamente ese papel, sino simplemente que lo *sufrimos*.

1. Alles, Martha (et al.). *De mujeres y profesiones*, Editorial Letra Buena, Buenos Aires, 1992.

Otros autores han dado a este fenómeno denominaciones diversas, pero la figura es la misma: una mujer que “juega” de fuerte, casi “omnipotente”, que trata de hacer todo bien y no siempre lo logra.



La mujer ha transitado muchos caminos, ha superado muchos escollos, pero le quedan todavía muchos más. Así, con el fin de superar el prejuicio acerca de las capacidades femeninas, surge un nuevo mito, el de la omnipotente *Mujer Maravilla*.

En realidad, si bien mucho se ha hablado de la riqueza de una vida variada y la importancia de la calidad sobre la cantidad en lo que respecta al tiempo que se dedica a los hijos, es muy difícil compatibilizar los diferentes roles de la mujer profesional que quiere realizar una verdadera *carrera*. Y, parafraseando a Almodóvar, muchas están *al borde de un ataque de nervios* o a punto de *morir en el intento*.

Una madre que trabaja dejará más libres a sus hijos y ellos crecerán más y mejor, pero es muy difícil lograr el equilibrio entre un desarrollo personal y profesional adecuado y un buen desempeño como madre.

El síndrome de la Mujer Maravilla	
Ella...	<ul style="list-style-type: none"> • Es perfeccionista y competitiva. • Trata de hacer todo bien y al mismo tiempo. • Basa todo su accionar en una enorme sobrecarga de tareas, aun en contra de sí misma. • No deja de lado ningún rol; por ejemplo, proyecta dar una cena en su casa al mismo tiempo que tiene que presentar un informe complejo o enfrentar una importante sobrecarga de tareas en su trabajo. • Quiere ser la empleada perfecta, la madre perfecta, la esposa perfecta (no siempre lo logra, pero se esfuerza en el intento). • Es tan impaciente e irritable como el varón perfeccionista, pero por desgracia tiene menos tiempo y más tareas por las cuales irritarse. • Compite con sus compañeros de trabajo y también con otras madres y esposas. • En síntesis: pretende ser empleada perfecta, sin dejar por ello de ser una mujer hermosa, una buena hija, una buena esposa, una buena madre y una buena amiga de sus amigos.

Todo esto da como resultado un enorme estrés en esta *Mujer Maravilla* que tiene su vida basada sobre un esquema de gran esfuerzo y sobrecarga.

Son madres que, tal vez mucho más que otras y –como quizá diría un psicoanalista– por un mecanismo de culpa, dedican mayor tiempo –en calidad– a sus hijos y a su hogar. Debemos sumarle a ello el estilo que la mujer latina tiene en la relación con sus hijos y con “sus varones” en general, estilo del cual nuestra *Mujer Maravilla* no puede abstraerse por ser un mandato cultural con el cual ha nacido y se ha criado. Así, luego de una agotadora jornada de trabajo y con una sonrisa, ayudará después de la cena a un hijo con la tarea escolar y dejará preparada para otro la guía escrita para que estudie matemáticas al día siguiente, antes de que ella llegue de otra –por qué no– agotadora jornada de trabajo.

¿Cómo lo hace? Generalmente restándole horas al sueño y, esencialmente, a ella misma. Esto implica, necesariamente, una mayor cuota de estrés. ¿Alguien pudo hacerlo por ella? Seguramente sí, pero considera que nadie puede reemplazarla eficazmente (un sentimiento que es parte fundamental del síndrome al que nos venimos refiriendo).

La suma de los diferentes roles descritos trae aparejado este nuevo fenómeno de estrés en la mujer, algo que hasta no hace mucho se creía que solo afectaba a los varones. La mujer que trata de cumplir a la perfección todos los roles y que intenta ser la *Mujer Maravilla* sufre, realmente, más estrés que el varón.

Para los especialistas consultados, la mujer, en su intento de repartirse entre su actividad profesional y sus *funciones tradicionales* o roles descritos más arriba, está sujeta a un nivel de estrés mayor que el de sus pares masculinos.

El estrés en la mujer puede tener como síntomas: fatiga, dolores erráticos en el cuerpo, trastornos de sueño y de alimentación, dificultad para concentrarse, sensación de agotamiento, tristeza, estado permanente de aceleración, ansiedad, desvalorización e infertilidad, entre otros.

Las estrategias para combatirlo suelen ser “en equipo”: compartir responsabilidades con el esposo y los hijos, con un beneficio secundario para todo el grupo familiar, cuyos integrantes descubren que pueden participar de cosas que antes eran solo patrimonio femenino. Esto implica compartir, delegar responsabilidades y desconectarse de las obligaciones, alejándose de modelos establecidos muy exigentes. Hemos tratado este tema en particular en el Capítulo 9: *buscar ayuda y delegar*.

De la experiencia de conocer a muchas mujeres y sus historias personales surge el siguiente comentario.

Una madre que trabaja no debe intentar copiar el propio modelo materno

Las mujeres actuales, en su gran mayoría, trabajan fuera del hogar y, en su gran mayoría también, han tenido madres que no lo hicieron.

Sin embargo, muchas mujeres jóvenes intentan, fuera de toda lógica, llevar adelante sus hogares tal como lo hicieron sus madres, sin considerar que estas, por lo general, no trabajaban fuera del hogar. Parece una observación obvia, pero no lo es cuando intentamos analizar en profundidad los comportamientos de las mujeres de hoy. Muchas de nosotras intentamos (o lo hemos hecho en el pasado) *hacer todo lo que nuestras madres hacían*, además de cumplir con los nuevos roles.

¿Por qué *síndrome*? Porque, en general, la mujer que trabaja se propone hacer todo bien, y muchas veces mejor que si tuviera a cargo un solo rol. Y la única forma de resolver ese dilema es siendo la *Mujer Maravilla*. No entienda el lector que afirmo que lo logra; a veces las cosas salen mejor, a veces no tan bien, pero ella siempre *lo intenta*.

Estos comentarios no abren un juicio sobre los varones, sino que solo indican cómo funciona la distribución de roles, tendencia que está cambiando de manera radical.

En las parejas más jóvenes, con frecuencia, el varón apoya a la mujer en la crianza de los niños y en las tareas domésticas en general. En algunos casos, la tarea es compartida por igual.

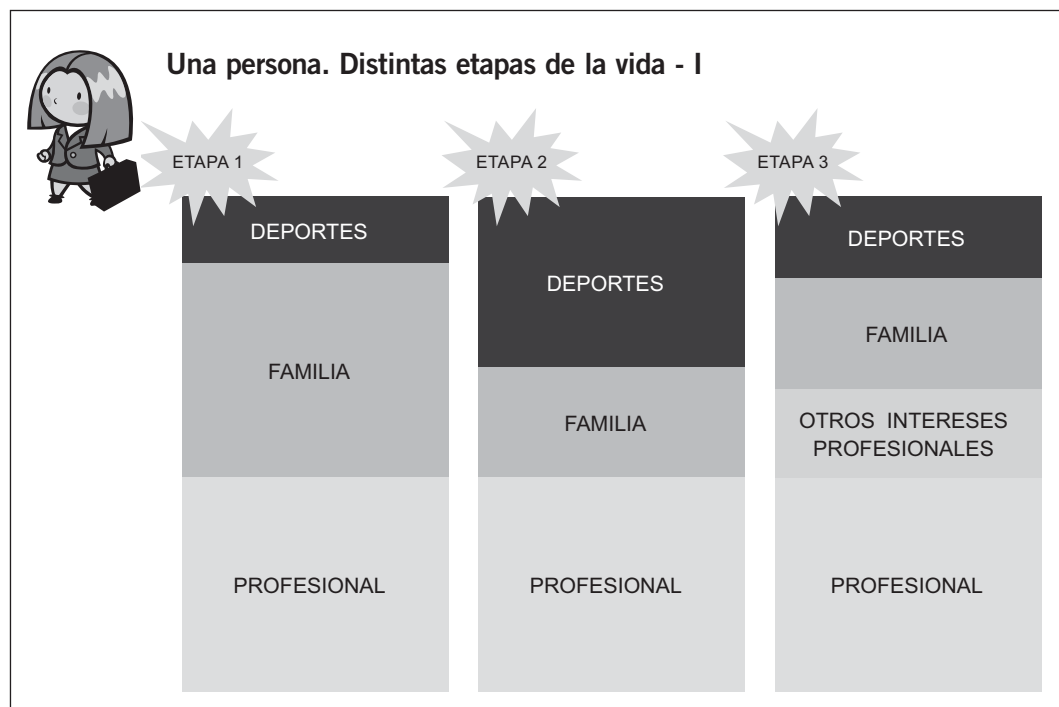
En el caso de las profesionales o ejecutivas esto es más difícil, simplemente porque por lo general el esposo está también muy ocupado. Pero no desesperemos: los jóvenes tienen otra idea sobre el rol de la mujer; es cierto que no todos, pero al menos algunos. Esto ya es mejor que cuando las mujeres de mi generación teníamos *los veinte*: en ese entonces un varón compañero era una verdadera rareza.

Las distintas etapas de la vida

Como se viera en el Capítulo 1, los intereses de las personas, varones y mujeres, cambian a medida que transcurren las distintas etapas de la vida.

Para el análisis que haremos, sobre el cambio de los intereses personales según las distintas etapas de la existencia, no se ha considerado la distribución del tiempo entre las actividades, sino el grado de motivación e interés que para cada persona representan las diferentes actividades o intereses.

Para desarrollar mejor la idea y en relación con las mujeres, se verá a continuación un caso ya expuesto en el mencionado Capítulo 1.



Imaginemos que el gráfico precedente representa los intereses de una joven señora, profesional o no, que trabaja en una organización, con un buen desempeño, constante y positivo. Solo para ilustrar la idea expuesta en el gráfico anterior, ruego considerar como posibles los distintos intereses personales allí descritos.

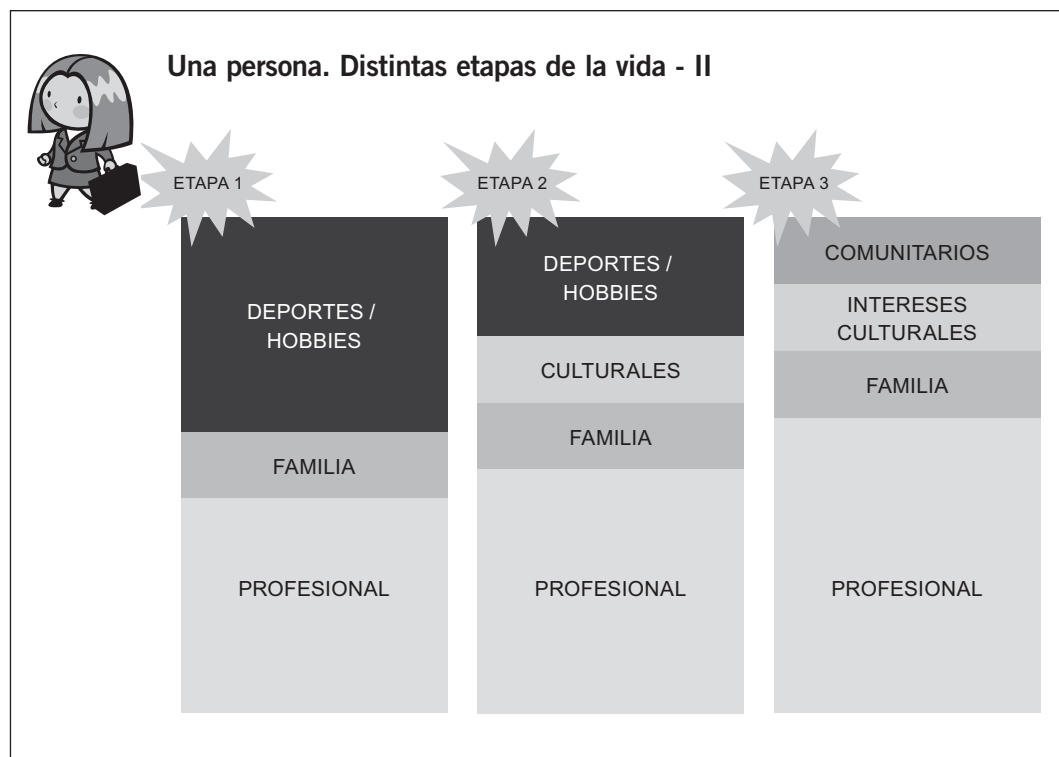
- *Etapas 1.* Conformar una familia: esposo y dos niños. Durante la primera crianza de los niños la familia es absorbente y requiere mucho esfuerzo y atención. El escaso tiempo libre disponible es dedicado al deporte.
- *Etapas 2.* La familia continúa evolucionando de manera armónica; los niños son mayores y ganan autonomía. La madre también “gana autonomía” respecto de las obligaciones familiares. El mayor tiempo libre disponible (producto de la mayor independencia de los hijos) es dedicado al deporte.
- *Etapas 3.* La dedicación a la familia es similar a la Etapa 2. Sin embargo, cambian los intereses. Así, el tiempo que resta luego de atender las obligaciones profesionales y familiares se dedica por partes iguales al deporte y a otros intereses profesionales; por ejemplo, realizar estudios superiores en relación con la actividad profesional a fin de mejorar en su carrera.

Lo descrito en el gráfico precedente se parece en mucho a la vida de miles de jóvenes mujeres, tanto de América como de Europa, que van distribuyendo su tiempo e intereses al ritmo de las distintas etapas de su vida.

Para completar la idea, en el Capítulo 1 se expuso un segundo caso. Imaginemos a una mujer, casada o soltera, sin hijos, y sus posibles intereses. Como puede verse en el gráfico siguiente, la familia estará entre sus intereses, padres y otros familiares cercanos, pero estos no ocuparán un lugar central; no al menos como en el caso de una persona que ha conformado su propia familia, con niños en la etapa de primera crianza.

Para la confección del siguiente gráfico he tomado como base una mujer, profesional o no, que se inicia en un puesto no jerarquizado en una organización, donde su desempeño es bueno y creciente su carrera, por ejemplo, ascendiendo en una escala gerencial. Solo para ilustrar la idea podemos imaginar las distintas situaciones personales.

- *Etapas 1.* En los inicios de su vida profesional dedica el mismo esfuerzo e interés a la vida profesional y a la deportiva (podría ser, también, un hobby). Una parte de sus intereses están relacionados con su familia.



- *Etapas 2.* Comienza a crecer en su carrera laboral y surgen nuevos intereses, por ejemplo, culturales, mientras que disminuye el interés por el deporte (o el hobby).
- *Etapas 3.* La carrera laboral gana más espacio entre sus intereses, continúa estable su interés por la familia y los aspectos culturales, desaparece su interés por el deporte (o el hobby) y comienza un nuevo foco de atención: intereses comunitarios.

Lo descrito en el gráfico precedente se parece en mucho a la vida de miles de jóvenes mujeres, tanto de América como de Europa, que van distribuyendo su tiempo e intereses al ritmo de las distintas etapas de su vida. Cada día más, y en especial en Europa, las mujeres no conforman una familia “al estilo tradicional”, es decir, con hijos, por la razón –consciente o inconscientemente– que nos convoca en este trabajo: *el permanente conflicto para armonizar los roles, trabajo, maternidad, familia y otros intereses personales.*

Frente a esta complejidad, muchas mujeres prefieren no constituir una familia o, al menos, no tener hijos. De allí surge la baja tasa de natalidad, especialmente en los países desarrollados de Europa y en los Estados Unidos. En este último país, con especial incidencia de la baja natalidad en las clases más acomodadas.

La mujer, el trabajo y las diferentes etapas biológicas²

Parte del texto que se incluye a continuación ha sido publicado con anterioridad en una obra titulada *Mujer y trabajo*, que se ha revisado y adaptado para ser incluido en este libro.

En el plano profesional, me dedico desde hace aproximadamente treinta años a la selección de ejecutivos y profesionales, y estoy vinculada con el mundo empresarial desde el momento mismo de terminar la escuela secundaria. En la actualidad dirijo una empresa que lleva mi nombre, he desarrollado una metodología de trabajo integral sobre Gestión por competencias y buenas prácticas en materia de Recursos Humanos, y escribo libros para el management personal, y sobre recursos humanos y liderazgo, entre otros temas. Soy docente universitaria, especialmente en posgrado, y hasta hace pocos años he sido socia de una de las consultoras más grandes del mundo (única socia mujer en Argentina en ese momento).

En cuanto a lo personal, estoy casada, soy madre de tres hijos varones ya grandes y hoy tengo, además, dos nietas. Estoy en perfecta armonía con mi vida y con el sexo opuesto.

En la tarea de selección de personal he acumulado una vasta experiencia, así como gran cantidad de anécdotas muy ricas y representativas acerca de las mujeres profesionales en roles ejecutivos, el perfil que desarrollan, las vicisitudes de su quehacer laboral, las relaciones que establecen con sus pares varones y el estilo de conducción al que adhieren.

¿Por qué hago estas referencias a mi vida personal? Para dejar en claro que mucho de lo aquí dicho plasma tanto mi experiencia personal como profesional, así como la de tantas otras mujeres que he conocido a lo largo de mis años de trabajo.

Es importante aclarar –además– que cuando se menciona trabajo, es en referencia al trabajo remunerado. El otro condicionante de esta exposición es que nos referiremos a la mujer que vive en las grandes ciudades.

2. Muchos de los temas que se verán a partir de aquí fueron tratados por la autora en algunas obras previas, entre ellas *Mujer y trabajo* (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005).

Cómo reacciona la mujer en relación con su carrera y las diferentes etapas biológicas

La “carrera” de una persona, en un sentido amplio, podría abarcar varias esferas de actuación, aunque usualmente se relaciona con lo laboral, en cualquier ámbito que esta actividad se realice. En el Capítulo 6 hemos dado la siguiente definición de carrera laboral:

Carrera: camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación *ganar-ganar*.

En otros trabajos previos también he definido a la carrera laboral como aquella que permite obtener y conquistar lo que a cada persona, particularmente, más le interesa en su trabajo, lo cual supone satisfacer las motivaciones que lo empujan a trabajar.

Por último, y como se viera en el Capítulo 1, la carrera laboral y los intereses personales pueden diferir de una persona a otra.

El fenómeno de las mujeres en posiciones destacadas, pocas aún, que han sabido combinar carrera y familia, comienza en la década del '70. Con anterioridad, las mujeres que se dedicaban a una carrera, por lo general, no formaban una familia con esposo e hijos.

Cuando era una niña, usualmente nos preguntábamos al respecto como una opción y no como complemento. No se percibía como posible una vida con roles compartidos ni soñar con los cinco roles ya mencionados; menos aún pensar que además de los cinco roles una mujer deseara cultivar otros intereses.

En general, la opción familia / trabajo está más *en la cabeza de la gente* que en la realidad. Pero cuando esto sucede siempre es malo, porque sea cual fuere la opción elegida, siempre quedará dañada la otra relación.

- Si “elige” la vida profesional quedará la idea subyacente de que se perdió la opción de tener una vida de familia.
- Si “elige” la vida de familia quedará la idea subyacente de que se perdió la opción de tener una carrera laboral.

Por lo tanto, el reto es manejar con equilibrio ambas realidades, vida de familia y vida profesional.

El manejo del equilibrio entre los dos aspectos mencionados (familia / trabajo) es difícil para cualquier persona; en el caso específico de la mujer, tiene complejidades adicionales, como se expuso en párrafos anteriores.

Según las distintas etapas biológicas de la vida, la mujer suele poner un mayor énfasis en la carrera o en la relación personal con otros (entiéndase aquí hijos, hermanos pequeños, padres mayores o con algún problema de salud, etcétera).

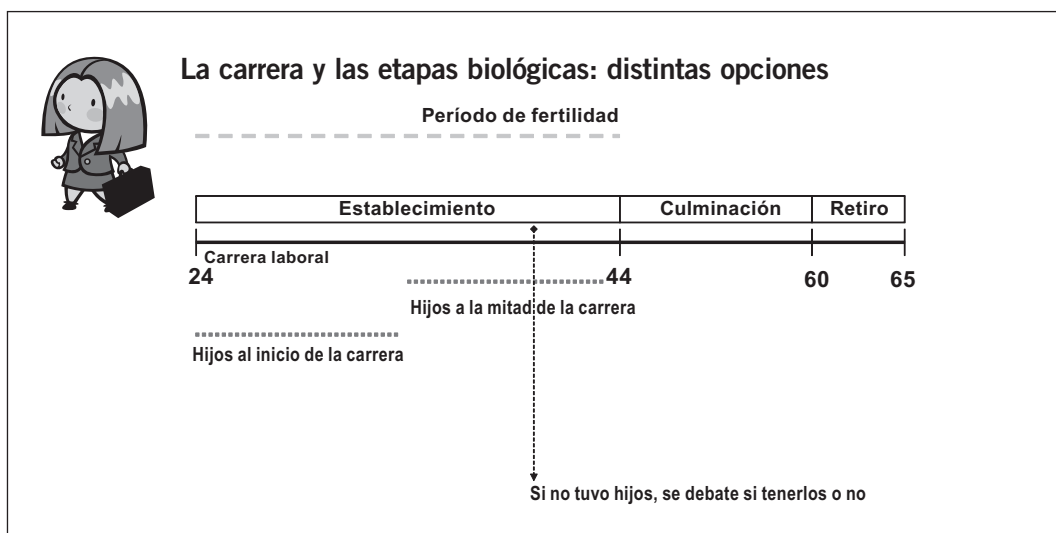
Las etapas de la carrera no se corresponden directamente con la edad cronológica, porque una mujer puede tener sus hijos *a los veinte, a los treinta o a los cuarenta*.

Las etapas de la carrera suelen relacionarse, en general, con las edades biológicas de los seres humanos; nosotros lo haremos incorporando el concepto de la maternidad, basándonos en nuestra experiencia empírica.

Antes de los 24 años los seres humanos, varones o mujeres, viven la *etapa de exploración*, analizan qué camino seguir y se encaran estudios para lograrlo.

Etapa de establecimiento (24-44)

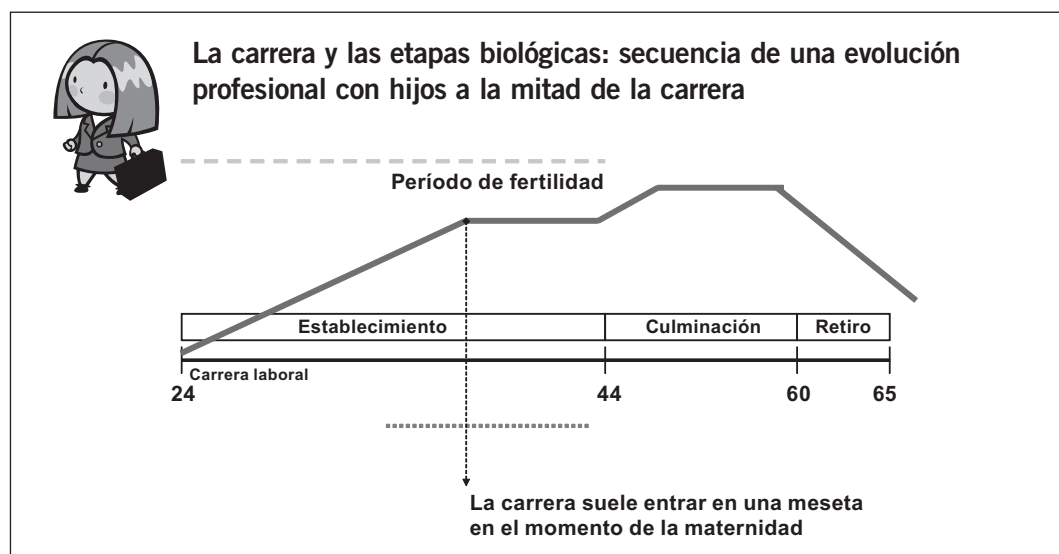
Entre los 24 y los 44 se transita el período de estabilización, en estos años la mujer definirá de qué manera enfrentará dos temas: la maternidad y la carrera laboral. Se definirá también respecto de la opción trabajo / hijos, por propia decisión o por presión de su entorno familiar.



Si bien una mujer puede tener hijos o no, la problemática está presente en todas las mujeres, como un tema a considerar o como un proyecto, aun para aquellas que no estén casadas o no tengan una pareja estable. Por lo tanto el tema es pertinente en todos los casos. Dentro de la etapa de establecimiento se diferencian las siguientes subetapas:

- *Subetapa de prueba:* abarca el período de definición de la importancia que le dará a cada tema. Incluye el debate interno sobre si tendrá hijos o no y el período de la primera crianza.
- *Subetapa de despegue:* finalizada la etapa de la primera crianza de los hijos, la mujer se fija metas laborales firmes y realiza un planeamiento más explícito del modo de alcanzarlas.
- *Subetapa de crisis a la mitad de la carrera:* si bien la mujer es *víctima* del mismo proceso vital de crisis que los varones, en ella esto se correlaciona además con los ciclos biológicos, porque si tuvo algunos hijos se planteará si ya conformó la estructura familiar definitiva, y si aún no los tuvo se preguntará qué hacer al respecto.

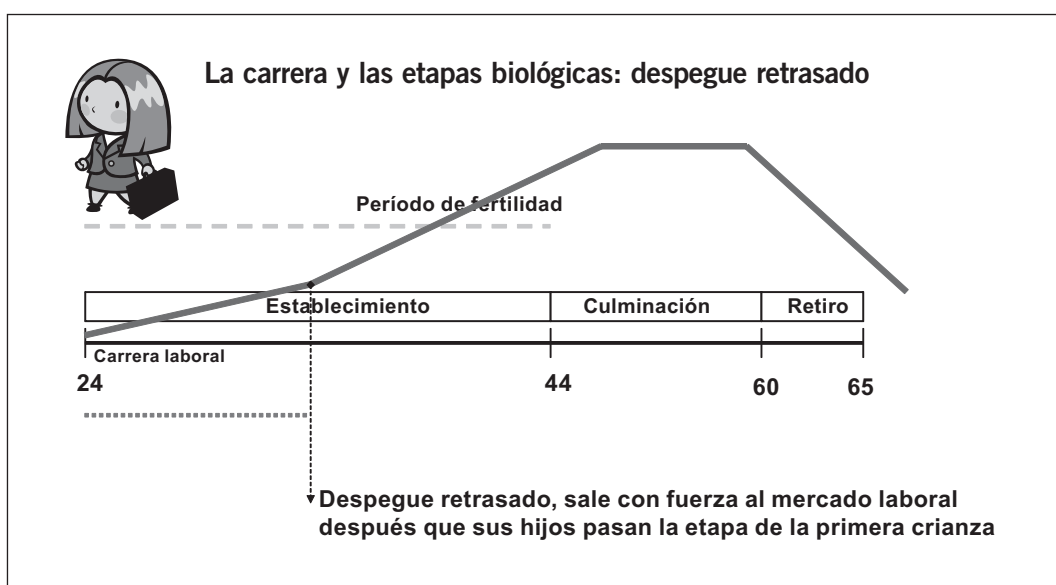
Cuando una mujer posee una vida profesional muy exitosa, tiene entre 30 y 40 años y aún no ha tenido hijos, aparece la pregunta: *¿Es necesario que los tenga? Estoy bien así...*



Etapa de culminación para las mujeres (45-60)

He denominado a esta etapa *culminación* dado que suele coincidir con el *momento en que una persona ocupa el punto más alto al que puede llegar en su carrera*.

Si bien se presenta tanto en la mujer como en el varón, en las mujeres generalmente es postergada, máxime si *la etapa de despegue* comenzó alrededor de los 40 y luego de finalizada la etapa de la primera crianza de los hijos.



Las mujeres y el retiro (+60)

La mujer, históricamente relegada en sus roles sociales, tiene una predisposición a absorber mejor la etapa del retiro, así como otras circunstancias (por ejemplo, los períodos de desempleo).

De todos modos, aún no se cuenta con muchos casos de mujeres que desde una alta posición de poder deban dejar el empleo como parte de un proceso de retiro por edad. Estos casos existen, pero no son numerosos hasta el presente. Lo serán más en un futuro, a medida que la mujer tenga mayor acceso a altas posiciones ejecutivas.

La mujer permanentemente acomoda su carrera laboral a sus etapas biológicas y de construcción familiar. Es una verdadera artista que maneja el arte del equilibrio cuidando todos sus roles.

Las mujeres siguen distintos caminos en la relación con la maternidad y la carrera: mujeres que tienen sus hijos al inicio de su carrera y mujeres que los tienen sobre la mitad de esa evolución profesional.

Las curvas de desarrollo o crecimiento de sus carreras suelen ser variadas: las mujeres que retrasan la maternidad tienen una carrera ascendente que pasa a una meseta en los primeros años de sus hijos (lo más común es 1 a 2 hijos), para continuar en alza cuando los niños pasan la primera infancia, mientras que las mujeres que tienen sus hijos al comienzo de su carrera (el número de hijos oscila entre 1 y 3) crecen en su profesión muy lentamente en los primeros años de sus hijos y la carrera asciende con fuerza luego de que los niños han pasado la edad de la primera escolaridad. En ambos casos la carrera puede ser exitosa, pero el recorrido de la curva es diferente.

Los conflictos

Una de las principales dificultades que encuentran varones y mujeres en relación con sus carreras se presenta cuando se les plantea, por cuestiones laborales, la necesidad de una radicación fuera de su ciudad de residencia. Para los varones que actualmente son mayores de 50 años, esto no fue mayoritariamente un problema porque sus esposas los seguían a sus destinos, ya que no trabajaban o dejaban su eventual ocupación. Los varones más jóvenes casados con mujeres profesionales que también hacen su propia carrera tienen allí un problema, y muchas veces deben rechazar propuestas. El problema es mayor aún cuando la que recibe la oferta de traslado es la mujer o ella debe viajar en forma frecuente.

Cuando las mujeres encaran una carrera laboral lo hacen con mucho compromiso y son –en general– excelentes trabajadoras en sus diferentes niveles. Muchas veces no avanzan más en su carrera laboral porque ellas mismas no desean hacerlo, privilegiando otros roles de los cinco mencionados más arriba, y en otros casos porque su entorno familiar no es lo suficientemente *colaborador*, cuando no es francamente hostil.

No siempre que una mujer no avanza en su carrera es porque otros se lo impiden (al decir otros incluyo a jefes, superiores en general o compañeros); muchas veces los reales limitantes provienen de ella misma o de su entorno familiar más cercano.

La mujer que deja la carrera

En esta “lucha” interna por armonizar roles muchas sucumben y deciden desistir de su carrera laboral, muchas veces apoyadas (o inducidas) por sus esposos y/o padres. Estas costumbres están cambiando, pero aún quedan muchos varones que prefieren que su mujer cuide del hogar y los hijos, en lugar de hacer su propia carrera. Por otro lado, hay muchas mujeres que están de acuerdo con esto.

Muchas mujeres, casadas y/o divorciadas o separadas, deciden volver al mercado laboral después de un largo período, en ocasiones diez años o más. ¿Qué pasa? El mercado no las acepta, pero no porque ya no sean tan jóvenes. La reinserción laboral es dificultosa porque esos años que dejaron de trabajar hicieron que se desactualizaran sobre las nuevas condiciones y exigencias laborales. Del mismo modo, el mercado tampoco recibiría a un varón si fuera él quien se ha quedado en el hogar al cuidado de los niños. No es un tema de género, no es un tema de edad: el problema es solo haber quedado fuera en un mundo complejo y competitivo.

Cuando se dejó de trabajar durante muchos años es muy difícil el regreso, y si eventualmente se logra, será casi con seguridad en un nivel inferior.

Cómo maneja la mujer su relación con el trabajo y los otros roles e intereses

Armonizar diferentes roles e intereses es difícil para cualquier persona, ya sea varón o mujer. Sin embargo, usualmente se plantea el tema como exclusivo de las mujeres, y no debe ser así.

Por esta razón, esta obra no está dirigida a mujeres sino a todas las personas, en general, dado que se refiere a un problema que nos atañe a todos, como se ha explicado a lo largo de los nueve capítulos anteriores.

Más allá de lo antedicho, muchas mujeres sienten que conciliar trabajo y familia es un problema casi exclusivo de la mujer, de la madre que trabaja. Del mismo modo, y quizá por esta misma razón, en muchos casos se verifica que la mujer puede realizar un abanico mayor y diverso de actividades. Es decir, a igualdad de condiciones, esta diversidad de actividades suele ser mayor en una mujer que en un varón, y, en una primera instancia, parecería que ella lo realiza con mayor solvencia, aunque no siempre es así.

Como se ha dicho al inicio del capítulo, no hay una fórmula mágica para lograr un adecuado equilibrio; sobre todo, se necesita un entorno cooperador, tanto en acciones concretas como en apoyo emocional. Si cualquiera de nosotros, varón o

mujer, percibe que su familia cuestiona lo que la persona hace y que se siente abandonada cuando él o ella está llevando a cabo su vida profesional, todo se torna más difícil.

Cómo resolver el dilema

Muchas mujeres lo han resuelto; esto puede servirle de aliento. Quizá usted no sabe cómo conciliar su vida profesional y personal y piense *que no le aporta mucho saber que otras lo lograron*. No obstante, saber que otras pudieron, debería darle fuerzas para intentar su propia solución: diseñar un camino para la armonización de sus diferentes intereses personales.

En resumen, conciliar diferentes intereses, en especial para las personas que desean hacer muchas cosas, alcanzar múltiples objetivos, sea mujer o varón, siempre requiere un enorme esfuerzo personal y una gran capacidad de planificación y delegación.

Otras situaciones a resolver

A continuación hemos identificado algunas situaciones que, si bien podrían aplicarse a un varón o una mujer, suelen desvelar a las madres y mujeres en general.

El verano y los niños pequeños

Se trata de un problema, en general, para todas las madres que trabajan y que apelan a recursos o soluciones más o menos costosos y más o menos imaginativos, según el caso: desde la colonia del club –con o sin transporte– hasta irse toda la familia a vivir a una casa de fin de semana durante el verano. Esto último envuelve dos costes importantes, uno económico y otro en tiempo: el viaje diario al lugar de trabajo es más extenso y esto significa, además, un tiempo mayor de alejamiento de los niños.

Los abuelos pueden ser una opción, en especial cuando ya están retirados de su actividad principal. Cuando los abuelos son jóvenes, esta solución por lo general no está a la mano de los padres, no al menos para cuidar niños en horario laboral.

Las compras

Las compras hogareñas son un tema que difícilmente se delega, al menos en lo que respecta a la compra “grande mensual”. La posibilidad de hacer las compras sábados y domingos³ ha sido de una ayuda extraordinaria para la mujer que trabaja y permite, como un subproducto interesante, compartir esa actividad con la familia.

Por ello es tan frecuente ver grupos familiares en los supermercados los fines de semana. Hoy tenemos, además, la opción de la compra por Internet.

En mi opinión, es un avance. Cuando yo era niña –si bien es cierto que no existían los hipermercados y otros centros similares, que cambiaron los hábitos de compra y que hacen que esta tarea sea, a la vez, más placentera– ningún varón acompañaba a su esposa a realizar las compras cotidianas.

En otras épocas, la única excepción al comentario del párrafo anterior la constituían las compras consideradas de “varón”, como podía ser la adquisición de vinos, otras bebidas alcohólicas y alimentos más sofisticados, por ejemplo, ciertos quesos. De todos modos, no era frecuente.

La cocina

Además de hacer las compras, en cualquier hogar debe prepararse la cena, según la organización familiar también el almuerzo, y desde ya los desayunos. ¿Cómo hacerlo?

Es otro tema que muchas mujeres desean manejar personalmente; no obstante, recuerde nuestra sugerencia del capítulo anterior: ¡busque ayuda!

Más allá de estos comentarios, aquí también hay un cambio notable; donde el que “sabe” cocinar es el varón y ella solo hace comidas sencillas y rápidas.

Días pasados, me comentaba una amiga –cuyo esposo no sabe cocinar– que en una ocasión, como ella iba a llegar tarde a su domicilio, le había solicitado ayuda en la preparación de la cena. La tarea a realizar consistía en poner al horno un pollo con vegetales, y le dio al respecto algunas indicaciones. El esposo, a su vez, consultó con su hijo varón, de 25 años, quien cocina muy bien y lo hace frecuentemente, en su propio domicilio. Expuesto a esta doble situación

3. La opción de poder hacer compras los domingos no está disponible en todas las ciudades o países.

—el pedido de su esposa y el tomar conciencia de que su hijo no solo sabe cocinar sino que lo hace habitualmente—, se esforzó para lograrlo. De algún modo, sintió que él también debía ponerse a tono con las circunstancias y el mundo actual.

El otro factor, no nuevo, es la gran cantidad de varones que viven solos y aprenden a cocinar, al menos los platillos básicos, por necesidad.

Seguimiento de los colegios, controles médicos y similares

Los colegios y profesores necesitan hablar con los padres, y los niños necesitan controles médicos aun cuando no tengan problemas de salud. Ambas tareas requieren tiempo y esfuerzo. Si el lugar de trabajo queda distante del colegio o el consultorio del o los profesionales consultados, no solo será el tiempo en sí de las reuniones, sino que habrá que adicionar tiempos de traslado.

Esta tarea es usualmente compartida por ambos padres. Los varones, muy inteligentemente, decidieron no “perderse” esta parte de su rol.

La mujer que trabaja, y es además madre y esposa, tiene sobre sus espaldas una tarea doble o triple que —generalmente— hace con gusto. Con cualquier esquema, usted y yo, ambas, estamos muy pero muy ocupadas.

Cuando la mujer gana más que el varón

Mucho se ha escrito sobre la relación con el dinero en la pareja. Hasta hace algunos años, la mujer disponía del “dinero chico”, el cotidiano, y el “dinero grande”, el de las inversiones, lo manejaba el varón, dentro del esquema de que él “ganaba el pan fuera de casa”.

Pero los tiempos han cambiado. ¿Cómo es la relación de las parejas con el dinero cuando la mujer es la que aporta al hogar el sueldo mayor? Parecería que no puede mantenerse el esquema descrito más arriba. Si la mujer gana más o simplemente gana lo mismo o un monto similar, desaparece la ecuación mencionada, *uno maneja el dinero chico y otro el grande*. Ambos esposos, en conjunto, manejarán las finanzas del hogar, tanto con relación a los gastos cotidianos como a las inversiones más relevantes de la familia.

Frente a este nuevo escenario, muchos varones asumen con toda naturalidad sus roles de esposos de mujeres que ganan dinero, muchas veces más que ellos, o bien que son pares en materia de remuneraciones e ingresos. Otros no.

La mujer y el trabajo. A modo de síntesis

La vida de la mujer que trabaja no es simple pero sí fructífera, por lo cual no entienda el lector ni un solo matiz de queja en mis comentarios, sino la descripción de una realidad donde tanto la imaginación como el esfuerzo surgen de los comentarios recogidos de numerosas mujeres ejecutivas y profesionales. Imaginación para combinar sus roles y esfuerzo para sostenerlos.

La carrera en la mujer es diferente que en el varón; al menos lo es en la mayoría de los casos, en especial si la maternidad llegó a sus vidas. Las mujeres que han decidido continuar con sus actividades laborales han encontrado una solución (o al menos así lo han llevado a cabo) a través de un cierto acomodamiento de las cosas, supeditando la carrera de algún modo cuando los niños son pequeños, pero sin dejarla nunca de lado. La meseta en la carrera, explicada en párrafos anteriores, se presenta en diferentes edades y situaciones según los distintos estilos e historias de cada una.

La dificultad en cómo compatibilizar las necesidades de los niños con las demandas de la carrera hace que veamos a las madres atentas a todo, tratando de no descuidar ni a los niños ni el trabajo. Si usted es mujer y madre casi seguramente se sintió identificada con la *Mujer Maravilla*, y si es jefa sabrá de las dificultades y de las ventajas que conlleva esa situación.

El trabajo remunerado no solo debe ser analizado a través de sus dificultades, también trae satisfacciones en sí mismo, sobre todo para aquellas personas que han sabido desarrollar sus actividades laborales en concordancia con sus preferencias y potencialidades. Igualmente el trabajo remunerado puede convertirse en un “seguro” frente a ciertos problemas, desde una viudez temprana hasta un divorcio o un padre-esposo que abandona la familia. No es frecuente, pero estas situaciones existen.

El tercer milenio encuentra a la mujer en la mejor posición que ha tenido a lo largo de la historia. ¿Por qué? Porque tiene las mejores condiciones en cuanto a educación y libertad.

En Argentina y en tantos otros países, la situación es más que favorable; más de 50% de la matrícula universitaria está integrada por mujeres, y en muchas carreras las graduadas son franca mayoría. El reflejo de esta situación en el mercado laboral es más lento, pero las cifras se modifican día a día. No se trata de competir con el varón, sino solo de ocupar un espacio según el desempeño que cada uno alcance en su respectivo puesto de trabajo.

El trabajo en el tercer milenio ha puesto la inteligencia sobre la fuerza, a diferencia de como nos encontró el siglo xx, cuando la superioridad del varón en

materia de fuerza física lo hacía más útil para la mayoría de los puestos de trabajo. Hoy las fábricas y las diferentes tareas rurales requieren conocimientos y formación en lugar de fuerza.

Con estos elementos la mujer tiene una verdadera oportunidad, que podrá aprovechar o no. Por sus propias capacidades, ella está en condiciones de aceptar el reto, la oportunidad que hemos descrito.

Será la mujer la que deberá estar dispuesta a afrontar la dificultad que entraña la armonización de sus diferentes roles. Es un error creer que “no llegan porque no las dejan”: en muchos casos “no llegan” porque ellas mismas no se lo proponen.

Una vez más, es necesario recalcar que no hay recetas para lograr esta armonización, y que unas podrán posponer sus carreras durante la primera etapa de los niños y otras, en cambio, apoyarse en familiares u otra ayuda doméstica para seguir adelante.

Es absolutamente cierto que sin *algún tipo de apoyo* no será posible. No solo apoyo material, el concepto va más allá. Me refiero al apoyo global a nuestras tareas, desde ser valoradas, hasta recibir ayuda en el momento justo. Además, como vimos en los capítulos 8 y 9, es muy importante saber organizarse: planear, delegar y controlar.

Las familias facilitadoras⁴ son las mejores aliadas de las mujeres que trabajan, cualquiera sea su condición social o económica.

En marzo de 2002⁵ presenté por primera vez el tema descrito en páginas anteriores sobre cómo la mujer encara su carrera frente a la maternidad. Los aspectos de la ponencia que más impactaron a la audiencia fueron los gráficos donde se mostró “una meseta” en la carrera de la mujer, cuando esta intenta armonizar la crianza de los niños pequeños con su trabajo. Lo mismo sucedió con la presentación del *síndrome de la “Mujer Maravilla”* y la afirmación de *que una madre que trabaja no debe “intentar” copiar el propio modelo materno* y, por último, con la fuerza de la siguiente expresión: *la carrera como un seguro frente a la violencia familiar*.

4. *Familia facilitadora* es aquella en la que sus integrantes tienen incorporado el concepto de colaboración entre ellos, desde lo práctico hasta lo actitudinal.

5. Congreso *La Donna tra famiglia e lavoro*, Ateneo Pontificio Regina Apostolorum, Roma, marzo de 2002. Reunió participantes –mayoritariamente mujeres– de México, Colombia, Venezuela, España, Italia, Mónaco, Francia, Alemania y Estados Unidos, entre otros países.

Sugerencias para armonizar los diferentes roles

- Desacelerar la carrera cuando los niños son pequeños; no dejar de trabajar sino, durante esos años, tomar una postura laboral de menor exposición.
- Lograr ayuda del esposo y/u otros miembros de la familia.
- Permitirse no hacer todo perfectamente.
- Delegar.
- Usar toda la tecnología disponible. Un teléfono celular permite estar *en línea* con los hijos y el hogar, cuando no se está allí. No será igual a su presencia, pero los niños sabrán cómo encontrarla las 24 horas del día.
- Atender siempre los llamados de los niños, aunque sean por temas menores.
- Enseñarles que, si bien siempre se está disponible para ellos, hay temas que son urgentes o de inmediata resolución, mientras que otros podrán ser tratados, por ejemplo, durante la cena.
- Llevar a los niños a conocer el lugar de trabajo y explicarles la tarea que se realiza, compartiendo con ellos logros y situaciones difíciles.
- No intentar seguir estrictamente el modelo materno (si la madre no trabajó durante la crianza de sus niños).

Cómo analizar la conciliación de trabajo y familia

- No es un problema exclusivamente femenino.
- No hay recetas para lograrla.
- Se requiere mucha colaboración y un entorno facilitador: esposo, hijos, otros familiares.
- Se requiere capacidad para lograr el equilibrio y no descuidar los distintos roles.

Anexos

En esta última sección que hemos denominado Anexos se exponen al lector una serie de aspectos que ayudan a comprender de manera más acabada algunos temas y, en otros casos, brindan información complementaria relacionada, quizá de una manera más indirecta, con la temática central de esta obra.

Los anexos que se exponen a continuación son:

- **Anexo I. Glosario de términos**

Como su nombre lo indica, se incluyen en este anexo una serie de términos utilizados en la obra, con una breve definición de cada uno de ellos.

- **Anexo II. Cómo tratan esta temática otros autores**

En esta sección, a modo de estado del arte, se presenta a los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes.

- **Anexo III. La Trilogía: los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica**

Se ha mencionado en muchas ocasiones Gestión por competencias. Este método de trabajo organizacional se basa en tres herramientas: los diccionarios de competencias, de comportamientos y de preguntas. En esta sección se brinda al lector una breve explicación de cómo utilizarlos de la mejor manera y su puesta en práctica, tanto en una gran organización como en una de tamaño reducido.

- **Anexo IV. Libros de Martha Alles relacionados con esta obra**

Muchos de los temas tratados en este libro han sido objeto de un tratamiento más profundo o con un enfoque diferente en otras obras de la misma autora. En esta sección se explica qué tipo de abordaje han tenido las distintas temáticas en cada una de esas publicaciones.

- **Anexo V. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano**

En esta sección se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los distintos temas relacionados con los subsistemas de Recursos Humanos, valores, cultura organizacional, Gestión por competencias y otras temáticas relacionadas con esta obra.

ANEXO I - Glosario de términos¹

Soy autora de una metodología de trabajo integral sobre Gestión por competencias y buenas prácticas en materia de Recursos Humanos, con relación a la cual se han definido una serie de términos. A continuación se incluyen algunos de interés para esta obra.

Agenda	Concepto que hace referencia a los temas –actividades, tareas y/o responsabilidades– que deben analizarse, ejecutarse o encararse, dentro del marco de actuación de una persona u organización.
Agenda sin pendientes	Concepto que implica que los temas que conforman la agenda han sido procesados a través de: (i) su resolución, (ii) su planificación para una fecha futura, o bien (iii) su delegación en otra persona que será responsable de la ejecución.
<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
Autodesarrollo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.
Autopostulación (<i>job posting</i>)	Práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas y que la organización publicita en su intranet o carteleras. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí mismo.

1. Este glosario de términos formará parte de la obra en prensa *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

<i>Behavioral Event Interview (BEI)</i> Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos	Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
Brecha	Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.
Capacidades	El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
Capacitación <i>on line</i>	Actividades estructuradas para la transmisión de conocimientos, utilizando la tecnología informática, con plazos y objetivos predeterminados.
Cargo	<i>Ver Puesto.</i>
Carrera	Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empleador, en una relación ganar-ganar.
Carrera como especialista	Documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
Carrera gerencial	Documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Cliente externo	Organización o personas que adquiere/n los productos o servicios de la organización oferente. Por extensión se utiliza para denominar a aquellos que reciben un determinado servicio brindado por una ONG, entidad de bien público de cualquier tipo, un organismo del Estado, etcétera.
Cliente interno	Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.
Codesarrollo	Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo, 2) seguimiento, 3) segundo taller de codesarrollo.
Codesarrollo. Taller de	<i>Ver Taller de codesarrollo.</i>
Competencia	Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Competencia cardinal	Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
Competencia específica	Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.
Comportamiento	Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.
Comportamiento observable	<i>Ver Comportamiento.</i> Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

Concepto	Construcción lógica basada en percepciones observables a partir de la experiencia. Es una abstracción realizada alrededor de aspectos de la realidad que poseen elementos en común entre sí.
Conducta	Ver <i>Comportamiento</i> .
Conducta observable	Ver <i>Comportamiento observable</i> .
Conocimiento	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
Contrato económico	Relación de tipo legal entre una organización y un empleado –usualmente bajo la modalidad de relación de dependencia– por efecto de la cual tiempo, talento y energía se cambian por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables.
Contrato psicológico	Este concepto hace referencia a la suma de expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que se sustancia la relación laboral. Este contrato se mantiene en el tiempo siempre y cuando esas expectativas mutuas se vayan cumpliendo.
Cultura	Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Curso	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos.
Delegación	Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.
Desarrollo	Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento.
Desarrollo de competencias	Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Desarrollo de conocimientos	Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).
Descripción de puestos	Acción de analizar y describir los diferentes puestos de la organización.
Descriptivo del cargo	<i>Ver Descriptivo del puesto.</i>
Descriptivo del puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
Desempeño	Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.
Diagramas de reemplazo	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos clave tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.
Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
<i>E-learning</i>	Método de aprendizaje que utiliza la tecnología, por lo general la intranet de la organización.
Encuesta de clima (laboral)	<i>Ver Encuesta de satisfacción laboral.</i>
Encuesta de satisfacción laboral	Medición interna del grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos.
Encuesta sobre valores y proyectos personales	Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.
Entrenador	Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.
Entrenamiento	Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.
Entrenamiento experto	Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individual. Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente unos pocos meses).

Entrevista estructurada	Conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Generalmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencias.
Entrevista por competencias	Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.
Espiral creciente	Es un proceso mediante el cual una persona adquiere y/o perfecciona de manera progresiva sus competencias y conocimientos para tener éxito en sus puestos de trabajo.
Estado del arte	Recopilación ordenada y sistemática de todo lo que se sabe de un tema determinado.
Evaluación de 180°	Similar a Evaluación de 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.
Evaluación de 360°	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
Evaluación del desempeño	Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.
Evaluación vertical (del desempeño)	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).

Experiencia	Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redunda en la optimización de los resultados de dicha actividad.
Experto	Persona que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.
Experto reconocido	Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.
Facilitador	Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la visión y misión de la organización, o su modelo de valores y/o competencias.
Familia de puestos	Conjunto de puestos dentro de una misma especialidad.
Feedback	<i>Ver Retroalimentación.</i>
Feedback 360°	<i>Ver Evaluación de 360°.</i>
Ficha de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y realizado en base al modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
Ficha de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y realizado en base al modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la Ficha de evaluación en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realizan en un tiempo más corto.

Formación	Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.
Formador de formadores	Instructor que imparte una actividad a otros instructores para que estos puedan –a su vez– impartir una determinada actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.
Gap	Ver <i>Brecha</i> .
Gestión por competencias	Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.
Guías de desarrollo dentro del trabajo	Acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar.
Guías de desarrollo fuera del trabajo	Ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia.
Herramientas	Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.
Indicadores sobre comportamientos	Indicadores o ejemplos de conductas que permiten a una persona determinar el comportamiento de otra (o de sí misma).
Instructor	Al igual que el experto, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o no; por ejemplo, puede basarse en una metodología que no ha diseñado personalmente o en un libro escrito por otro.

Jefe	Persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Un jefe, a su vez, puede tener diferentes niveles, desde el número uno de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.
Jefe entrenador	El concepto <i>jefe entrenador</i> implica que el <i>jefe</i> es una persona que al mismo tiempo que cumple el <i>rol de jefe</i> lleva adelante otra función en relación con sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.
Job posting	Ver <i>Autopostulación</i> .
Key people	Ver <i>Programa de Personas clave</i> .
Manual de Assessment (ACM)	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta Assessment Center Method (ACM). Puede ser diseñado a medida de la organización.
Manual para Formador de formadores	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.
Manuales para Formador de formadores Metodología MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo. El mismo incluye: 1) Material para proyección. 2) Cuadernillo del participante. 3) Manual del instructor.
Mentor	Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo.
Mentoring	Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

Método	Conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema.
Método de casos	Ejercicio práctico diseñado por un experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia y que, usualmente, no posee una única solución; para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.
Metodología	Conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.
Misión	El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.
Modelo	Conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.
Modelo de competencias	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
Modelo de conocimientos	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.
Modelo de valores	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
Perfil de la búsqueda	Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales.

Perfil del postulante	Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.
Performance	Ver <i>Desempeño</i> .
Persona bajo tutoría	Individuo que adhiere a un programa de <i>mentoring</i> , para desarrollarse.
Plan de capacitación	Ver <i>Plan de formación</i> .
Plan de formación	Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos.
Plan de jóvenes profesionales (JP)	<p>Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.</p> <p>Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo.</p>
Planes de carrera	<p>Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, y las instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.</p>

Planes de sucesión	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar a los posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa, se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
<i>Pool</i> de talentos	Ver <i>Programa de personas clave</i> .
Programas de desarrollo	Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición –usualmente, de un nivel superior–.
Programas de <i>mentoring</i>	Ver <i>Mentoring</i> .
Programa de personas clave	Programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros definidos por cada organización– un grupo de personas a las cuales se considerará relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.
Programa <i>Jefe entrenador</i>	Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia <i>Entrenador</i> . De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, los ayudan en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.
Promoción	Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.
Puesto	Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.

Puestos clave	Conjunto de puestos dentro de una organización que esta considera relevantes o importantes por algún factor claramente definido, por lo general en función de sus niveles de responsabilidad y decisión.
Reclutamiento	Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.
Recursos Humanos	Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
Recursos Humanos, Área de	Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.
Requisito	Característica o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto con eficacia y que será tomado como un criterio para evaluar y luego seleccionar personas.
Restricción	Elemento a tomar en cuenta como una limitación, por el cual se deja fuera de un proceso de selección a ciertos candidatos o postulantes que presenten ese factor limitante. Ejemplos: salario, lugar de residencia (si esto fuese un elemento a tomar en cuenta), y aun otros que, si bien pueden ser considerados como discriminatorios, en algunas organizaciones o circunstancias específicas pueden ser tenidos en cuenta, como el sexo.
Retroalimentación	Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
Reunión de retroalimentación	Es uno de los pasos de la evaluación de desempeño en el cual un jefe o superior le comunica al colaborador el resultado de dicha evaluación.

Rol del jefe	Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, por nombrar solo algunas.
Selección	Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.
Seminario	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos. La utilización de este término generalmente hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados. Ver similitudes y diferencias con <i>Curso</i> y <i>Taller</i> .
Talento	Conjunto de competencias y conocimientos.
Taller de codesarrollo	Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos: 1) presentar el tema; 2) poner en juego la competencia o en práctica el conocimiento; 3) reflexión y autoevaluación; 4) plan de acción. El paso 5 (seguimiento), se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.
Valores	Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Valores personales	<p>Principios básicos inherentes a cada individuo en particular. Se relaciona con las creencias más profundas del individuo, con la forma en que cada uno ve las cosas y, además, con los proyectos personales.</p> <p>Los valores de una persona se observan en sus comportamientos, en cualquier momento o circunstancia. El concepto <i>valores personales</i> engloba aspectos como <i>integridad</i> y <i>ética</i>, y también otros, como, por ejemplo, <i>calidad</i> o <i>excelencia</i>, según la manera en que estos diferentes elementos integran las creencias profundas de cada persona.</p>
Visión	<p>La imagen del futuro deseado por la organización.</p>

ANEXO II - Cómo tratan otros autores esta temática

En esta sección, a modo de estado del arte, se presenta a los autores que han tratado la temática de cómo conciliar la vida profesional y personal, desde diferentes vertientes.

Los subsistemas de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato¹, en la primera parte de su obra *Gestión del talento humano*, plantea que, en relación con el trabajo, las personas poseen unos objetivos y las organizaciones otros. Luego presenta los *seis procesos de la gestión del talento humano*: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de personas. Estos procesos equivalen a los subsistemas de Recursos Humanos presentados en el Capítulo 2 de esta obra.

Sherman y otros², en una obra donde se plantean los aspectos básicos de la gestión de personal, presentan una versión resumida de los distintos procesos relacionados con el personal de una organización.

Gary Dessler³, en una obra destinada a la *Administración de Recursos Humanos*, trata una serie de temas relacionados con la gestión de personas, desde la igualdad de oportunidades hasta los distintos procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

Peretti⁴ describe diversos aspectos de la gestión de personal, incluyendo un enfoque humano y social. Señala además algunos aspectos de la legislación francesa con respecto a la relación empresa-empleados.

Mathis y otros⁵, en un amplio recorrido por una serie de temas relacionados, analizan desde el planeamiento de los Recursos Humanos hasta los métodos de trabajo relacionados con la gestión de personas (subsistemas). Incluyen además temas referidos a la igualdad de oportunidades.

1. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, Bogotá, 2002.

2. Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.

3. Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.

4. Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.

5. Mathis, Robert L.; Jackson, John H. *Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinnati, Ohio; 2000.

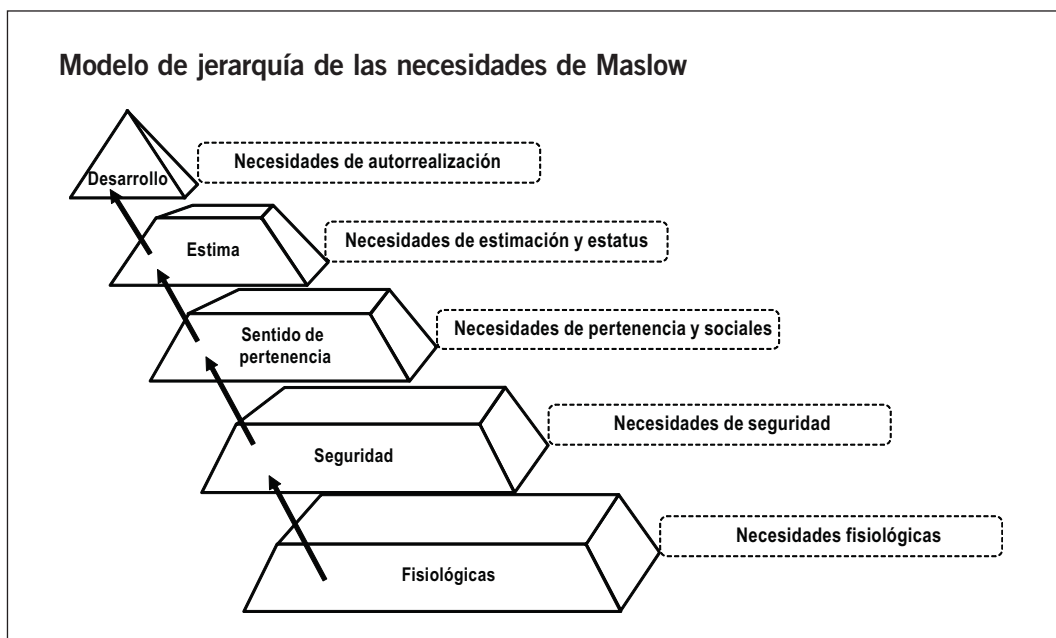
Gómez-Mejía y otros⁶ explican los subsistemas de Recursos Humanos junto con otros temas relacionados con la gestión de personas.

Antonio Carreta⁷, en un libro de varios artículos, incluye una visión integrada sobre la gestión de los recursos humanos y, en especial, cómo la misma se debe realizar al considerar la Gestión por competencias.

La teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades⁸

Me he referido –en los capítulos 2 y 4– a Abraham Maslow (1908-1970), quien presentó su famosa teoría sobre la *jerarquía de las necesidades*, también conocida como “Pirámide de Maslow”, que ubica en la base de dicha pirámide las necesidades primarias y luego, en orden ascendente a lo largo de esa figura, las menos prioritarias.

La jerarquía de necesidades establecida fue la siguiente:



6. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid, 1998.

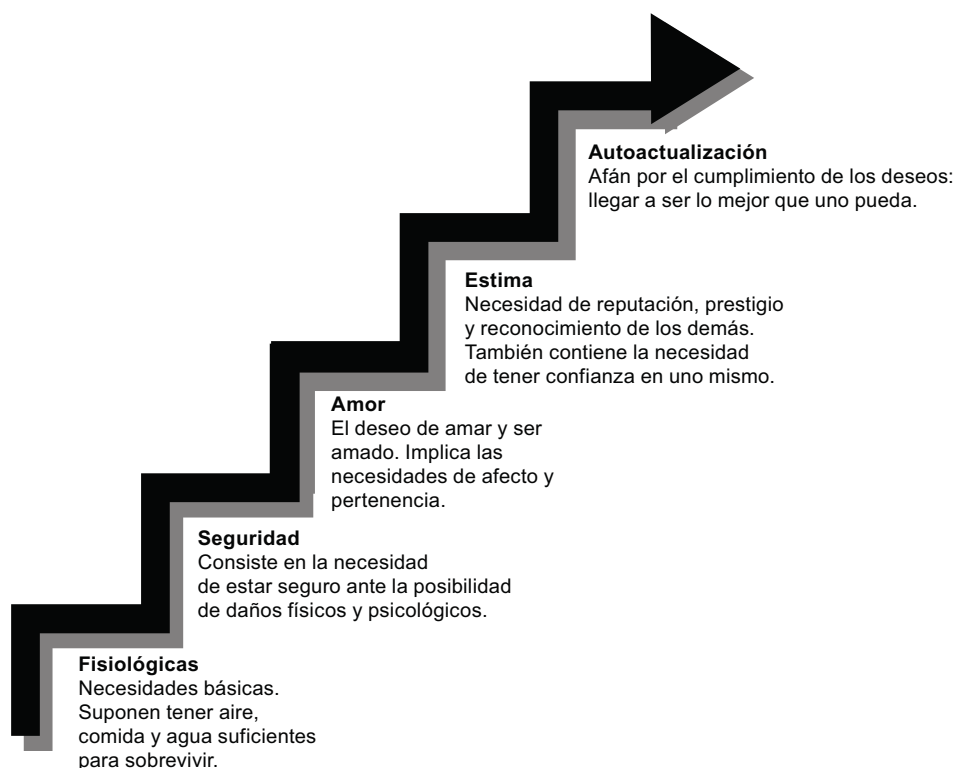
7. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M.; Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

8. Alles, Martha. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.

Como se desprende del gráfico, un ser humano necesita en una primera instancia satisfacer sus *necesidades fisiológicas*, como el alimento y la vivienda. Luego necesita sentirse seguro y, a partir del tercer escalón de la pirámide, presenta necesidades relacionadas con lo emocional y afectivo, tales como *sentido de pertenencia, estima*, y, en la cúspide, las necesidades de *autorrealización*.

Los autores Kreitner y Kinicki⁹ presentan el siguiente esquema en relación con la teoría de Maslow:

Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Kreitner y Kinicki

9. Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill, Madrid, 1997.

Las necesidades según McClelland

En relación con el comportamiento del individuo, sus necesidades y motivaciones, me he referido en los capítulos 2 y 4 a los aportes del autor David McClelland, quien con su obra *Human Motivation* (1987) y estudios posteriores marcó un hito muy importante en el estudio de la conducta humana.

McClelland –junto con su equipo de colaboradores– ofrece una forma muy diferente de concebir la motivación del ser humano a través de sus necesidades. No las organiza, como Maslow, por orden jerárquico, sino buscando una explicación al éxito individual. Las tres necesidades identificadas son: *de logro*, *de afiliación* y *de poder*. Veamos, en una apretada síntesis, cada una de ellas.

- **La necesidad de logro.** Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Los que tienen un grado importante de esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.
- **La necesidad de pertenencia o afiliación.** Se asimila a la necesidad de pertenencia de Maslow. Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.
- **La necesidad de poder.** Refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros. Los monarcas gobernantes (al menos en lo que respecta al pasado), los líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas manifiestan claramente esta necesidad de poder, que de todos modos puede observarse también en ambientes más domésticos, tales como en personas que desean “manejar” una asamblea de propietarios en un edificio de apartamentos.

McClelland y sus colaboradores sostienen que es posible enseñarles a las personas a aumentar su necesidad de logro y, en consecuencia, a mejorar su desempeño.

A continuación incluimos un breve paralelo entre las dos teorías mencionadas.

Maslow (jerarquía de necesidades)	McClelland (motivaciones humanas)
Fisiológicas	
Seguridad y protección	
Pertenencia y amor	Necesidad de afiliación
Autoestima	Necesidad de logro
Realización personal	Necesidad de poder

Teletrabajo

Ortiz Chaparro¹⁰, en una obra dedicada a la temática del teletrabajo, plantea desde cómo llevar adelante esta modalidad laboral hasta sus pro y contra tanto para la empresa como para el empleado que la adopta.

Bracchi y Campodall'Orto¹¹ plantean las etapas para iniciar un proyecto de teletrabajo. Además, señalan como elemento importante la implementación de un programa piloto de teletrabajo, y enfatizan que esta modalidad laboral debe tener lugar en una estructura de alta flexibilidad.

Brooking¹² se refiere al tema de manera indirecta al decir que los empleados han cambiado su forma de trabajo y algunos ni siquiera tienen ya un “lugar de trabajo”, sino que trabajan en su casa, comunicándose con sus directores y colegas a través de las autopistas de la información. Estos teletrabajadores permiten a las empresas reducir sus costes con menos oficinas, menos salas de reuniones, menos viajes y un enorme ahorro de tiempo.

Para Vican¹³ el teletrabajo no representa una fuente especial de creación de nuevos empleos, sino que solo desplaza los puestos y las actividades existentes; lo considera simplemente una nueva forma de organizar el trabajo.

Para Scajola¹⁴, en cambio, a través del teletrabajo es posible contar con un área nueva de oferta, aumentando las posibilidades de ocupación de personas con desventajas. Advierte que el teletrabajo, correctamente aplicado, ofrece una serie de oportunidades positivas, reorganizando las tareas en el espacio físico y en el tiempo en que son realizadas.

Trabajo y familia

Joan Borysenko¹⁵, en su obra *Paz interior para mujeres muy ocupadas*, plantea desde la perspectiva de la mujer y con una óptica muy diferente a la de este trabajo, una mirada sobre la compleja armonización de trabajo, familia y otros intereses.

10. Ortiz Chaparro, Francisco. *El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. McGraw-Hill, Madrid, 1996.

11. Bracchi, Giampio; Campodall'Orto, Sergio. *Progettare il telelavoro*. Franco Angeli, Milán, 1997.

12. Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

13. Vican, Pierre. *Le guide du télétravail*. Manitoba, París, 1998.

14. Scajola, Silvano. *Il telelavoro, Istruzioni per l'uso*. Edizioni Lavoro, Roma, 1998.

15. Borysenko, Joan. *Paz interior para mujeres muy ocupadas*. Editorial Sirio, Málaga, 2008.

Jeremy Bullmore¹⁶ menciona la opción *la empresa o la familia* casi como dos fuerzas contrapuestas, así como otras problemáticas laborales derivadas de la relación con jefes y compañeros de trabajo; por ejemplo, las horas postoficina, donde muchas veces se comparten momentos con compañeros de trabajo en detrimento del tiempo disponible para estar con la familia.

Roger Merrill y Rebecca Merrill¹⁷ han destinado una obra a la temática, en la cual proponen un equilibrio dinámico entre el trabajo, la familia, el tiempo y el dinero. Para estos autores los distintos factores mencionados son importantes, por ello deben ser equilibrados. Asimismo, proponen relacionar expectativas y esfuerzos.

Sue Shellenbarger¹⁸, columnista del periódico *The Wall Street Journal*, presenta una serie de columnas publicadas en el mencionado medio de comunicación bajo el nombre de *Work & Family*. Allí ofrece consejos, guía y estímulo para abordar el principal tema de preocupación: el equilibrio entre la carrera y la vida personal.

Gary Dessler¹⁹ menciona los eventuales conflictos entre familia y trabajo en relación con los traslados de empleados a ubicaciones geográficas diversas y en repetidas ocasiones.

Gómez-Mejía y otros²⁰ mencionan la problemática de las parejas en las que ambos integrantes, marido y mujer, trabajan. Asimismo, refieren que en los Estados Unidos cada vez más las empresas diseñan programas de apoyo a la familia. Entre estas políticas de apoyo nombran las siguientes:

- Horarios flexibles.
- Centros de lactancia.
- Asesoramiento laboral orientado a la familia.

De los ejemplos ofrecidos se desprende una fuerte relación del tema trabajo-familia con las mujeres que, a su vez, son madres.

16. Bullmore, Jeremy. *Otro mal día en el trabajo*. Ediciones Granica, Barcelona, 2003.

17. Merrill, A. Roger; Merrill, Rebecca R. *Lo primero es vivir*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.

18. Shellenbarger, Sue. *Work & Family*. The Ballantine Publishing Group, Nueva York, 1999.

19. Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.

20. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid, 1998.

Sherman y otros²¹ plantean el tema familia y empleo en relación con la mujer. Asimismo, hacen referencia a los programas de desarrollo profesional para minorías. En otra parte de la obra se hace referencia a los problemas familiares respecto de la necesidad que tienen las organizaciones de destinar funcionarios a otras ciudades o países.

Peter Senge²² se refiere a la “guerra” entre el trabajo y la familia. Parecería que cuanto mayor es la dedicación al trabajo se logra mayor éxito laboral y que cuanto más dedicación a la familia mayor es el éxito en lo que respecta a ese ámbito. Si esto fuese así, de manera literal, existiría un verdadero divorcio entre ambos roles. Como el mismo Senge dice, las organizaciones deberán “hacer algo” para que la armonización de roles no pase de ser algo deseable a constituir una opción dicotómica.

Si la “guerra” entre el trabajo y la familia existe, cuando una persona tenga problemas con su familia disminuirá su eficacia y rendimiento en la labor y en el aprendizaje. Por lo tanto, la situación se torna paradójal.

Para Senge *las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario dado el compromiso con sus integrantes y es necesario –también– para desarrollar las aptitudes de la organización.*

Claude Levy-Leboyer, autora francesa²³, en un texto donde aborda otros temas, hace referencia a *equilibrar trabajo y vida personal*. Allí plantea la necesidad de equilibrar las prioridades del trabajo y aquellas de la vida personal para que ninguna de ellas sea desatendida. Y este concepto es muy interesante, ya que las personas tienden a priorizar unas sobre otras de modo tal que siempre es desatendido uno de estos grupos de prioridades. Un padre me decía, cuando le pregunté por las motivaciones de cambio que él refirió como “personales”: *De lunes a viernes solo veo dormir a mis hijos; están dormidos cuando me voy y –generalmente– duermen cuando llego. No es esa la forma en que me imaginé que criaría a mis hijos...* Este varón no pensaba que él debía armonizar roles, pero sin embargo “sufría” los mismos problemas. Y, desde ya, Levy-Leboyer al publicar estas reflexiones no pensaba en las mujeres en especial sino en ambos géneros.

Gordon²⁴ caracteriza como crítica la problemática de los adultos que deben cuidar niños y la creciente frecuencia de familias con dos profesionales en la

21. Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.

22. Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

23. Levy-Leboyer, Claude. *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, Paris, 1992.

24. Gordon, Judith. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México, 1997.

pareja. Asimismo, menciona el surgimiento de estilos familiares no tradicionales, como progenitores solos, familias adoptivas, progenitores divorciados, etc., que alternan las obligaciones de crianza y el trabajo remunerado. Analiza, además, la problemática familia-trabajo en especial ante reubicaciones laborales y desplazamientos geográficos.

A modo de cierre de este anexo

Los autores citados no representan la totalidad de los materiales disponibles sobre la temática, solo mencionamos algunos de los que hemos consultado de manera previa a la confección de esta obra. En algunas temáticas, como por ejemplo la referida a los subsistemas de Recursos Humanos, existen muchos otros autores que toman como tema los procesos para la gestión de personas.

Del mismo modo sucede con la mención –en alguna frase o de manera muy breve– de la problemática familia-trabajo, desde una perspectiva diferente a la que se le ha dado en esta obra.

Elaborar el estado del arte sobre un tema es una tarea que “nunca puede ser completa”; se limita a las lenguas que maneja quien lo confecciona y a la restricción física de leer y disponer de obras de tipo bibliográfico en un número acotado por los tiempos de trabajo.

ANEXO III - La Trilogía: los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica

Enfoque sistémico de los recursos humanos. Una necesidad

El manejo de los recursos humanos de acuerdo con las buenas prácticas debe ser de tipo sistémico. Es decir, considerar todos los temas relacionados entre sí de modo tal de llegar a los distintos colaboradores de manera simple y clara.

Las personas que integran la organización, desde el número 1 hasta los niveles de menor responsabilidad, tienen una serie de obligaciones y responsabilidades en función de los puestos que ocupan. Además, poseen una serie de funciones adicionales cuando conducen a otros.

Para una mejor gestión organizacional las organizaciones implementan modelos de competencias junto con otras buenas prácticas. En lo atinente a la disciplina de Recursos Humanos, incluyendo en ella a la Gestión por competencias, he desarrollado una metodología sistémica que abarca todos los temas que de un modo u otro atañen a las personas.

En el Anexo I se exponen una serie de términos relacionados; en el Anexo IV se presentan los libros que he publicado y que tienen relación con la temática de esta obra, y en el Anexo V se describe una serie de herramientas diseñadas para cumplir con el propósito general que he expresado: ofrecer un enfoque sistémico de los recursos humanos junto con las buenas prácticas organizacionales en relación con las personas.

Las herramientas diseñadas, en todos los casos, han surgido de la investigación en combinación con el desempeño profesional en empresas de todo tipo y tamaño de Iberoamérica.

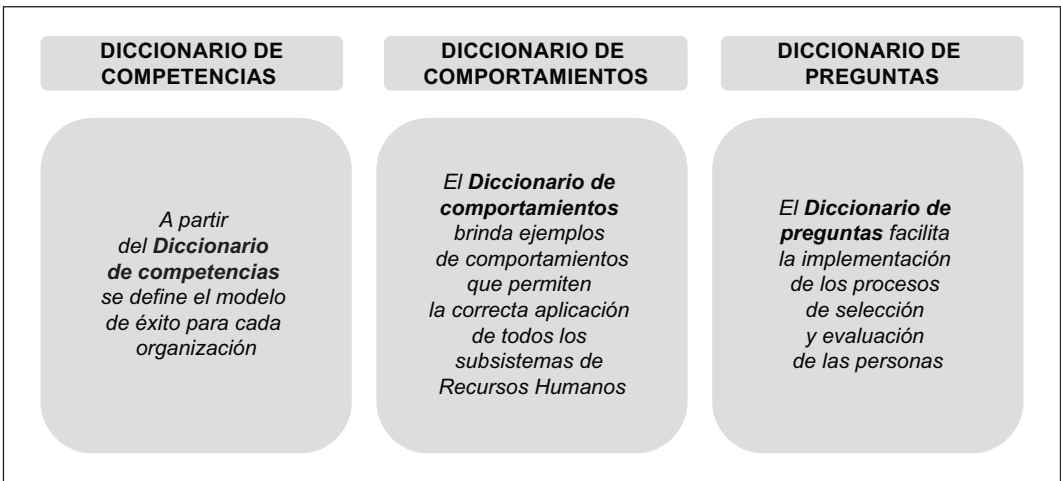
Modelo de competencias

Un modelo de competencias consiste en un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, que tienen como objetivo alinearlos en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

El término *competencias*, como ya se ha expresado en distintas partes de esta obra, hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

No será propósito de este anexo dar una visión completa de la temática de competencias. Solo ofreceré un breve resumen práctico al respecto, como ayuda para una mejor comprensión de la temática de esta obra.

En la definición del modelo de competencias y su posterior aplicación práctica se recomienda la elaboración de los siguientes tres diccionarios¹ que hemos denominado *La Trilogía*.

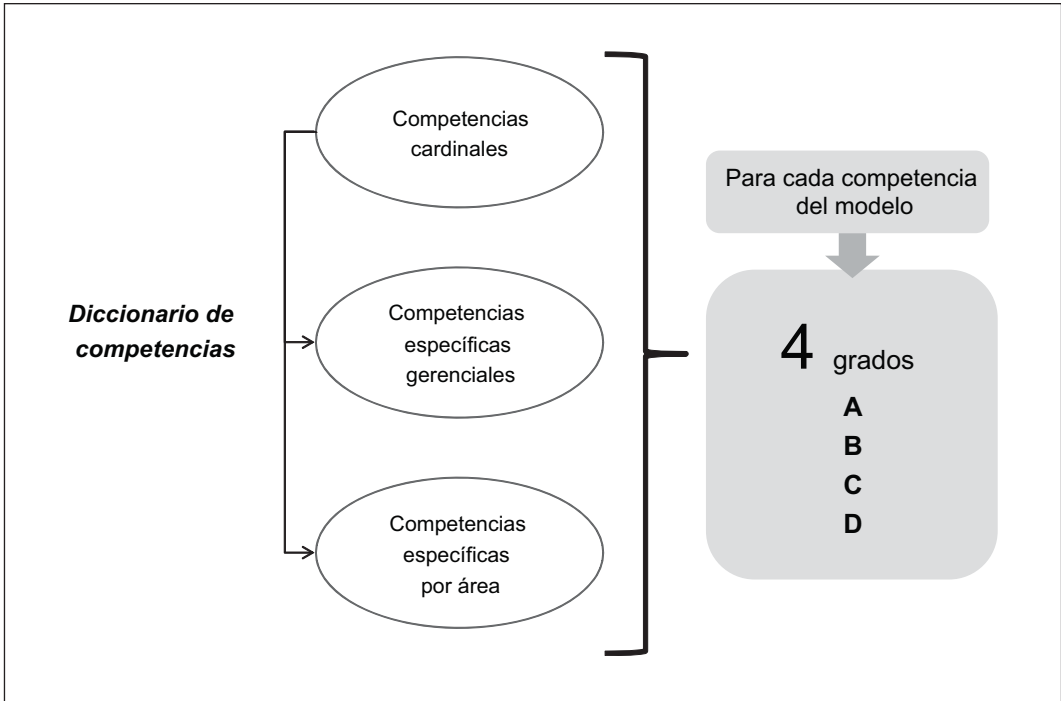


Como se desprende del cuadro precedente, cada uno de estos diccionarios cumple un propósito diferente y todos ellos se construyen para todas las competencias del modelo adoptado por cada organización.

La organización define, en primera instancia, su diccionario de competencias sobre la base de su misión, visión, valores y estrategia. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo.

Las competencias son de diferente tipo. Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, se pueden distinguir las competencias cardinales, las específicas gerenciales y las específicas por área. Además, cada una de ellas se abre en cuatro grados o niveles.

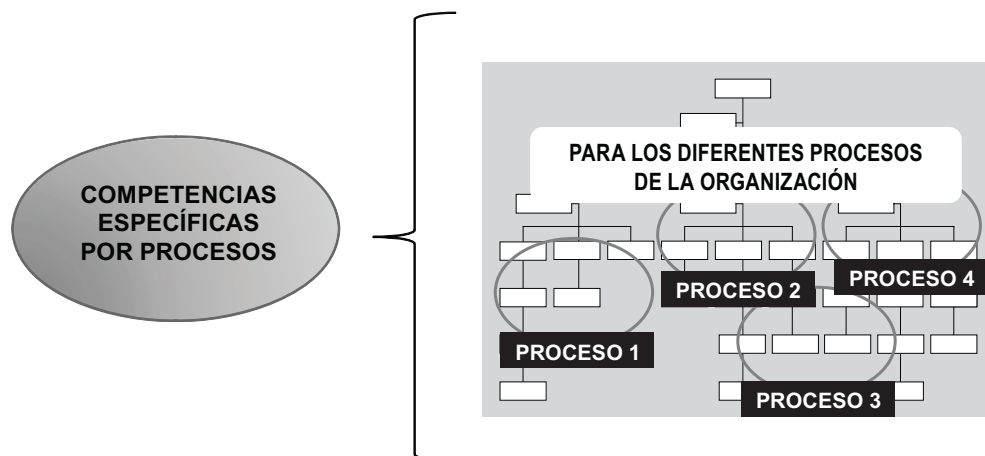
1. Ver Anexo IV.



- *Competencias cardinales* son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia y que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- Las *competencias específicas gerenciales* son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden a su vez segmentarse en dos: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- Las *competencias específicas por área* también son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso en función de las necesidades de las diferentes áreas que componen una organización; por ejemplo: Ventas, Producción y Administración, por mencionar solo tres.

De ser necesario y según las prácticas organizacionales, se podrían definir *competencias específicas por procesos*. La idea se grafica a continuación.

Definición de competencias específicas por procesos



Por último, es muy importante destacar que los modelos se diseñan a medida de cada organización, y una competencia que en una empresa es cardinal en otra podrá ser específica de un área en particular (y viceversa). Por eso no pueden existir modelos estándar de competencias; solo es posible escribir una obra donde se incluyan conceptos frecuentemente utilizados, pero la combinación de los mismos como si fuese una fórmula matemática no es posible. Para definir la combinación adecuada hay que considerar las características de cada organización: estrategia, valores, cultura, etcétera.

Diccionario de competencias

A continuación se presenta un ejemplo de competencia, con su definición y apertura en cuatro grados. En todos los casos el Grado D o menor no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en su nivel mínimo.

En este punto es importante destacar que en muchas ocasiones este “nivel mínimo” es bastante alto y retador.

En el *Diccionario de comportamientos* se definen las competencias como la “capacidad para...”, tal cual se puede apreciar en los 60 ejemplos expuestos en la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*.



Fuente:
*Diccionario de
competencias.*

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A

Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B

Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

El *diccionario de competencias* de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación.

Diccionario de preguntas

Para seleccionar personal se deben evaluar las competencias de los postulantes; para ello la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar. El *diccionario de preguntas* presenta cuatro preguntas por competencia, formuladas considerando los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etcétera).

A continuación se presenta un ejemplo de competencia y cuatro preguntas relacionadas. Los ejemplos de preguntas pueden ser adaptados al lenguaje del entrevistador y a sus circunstancias específicas.

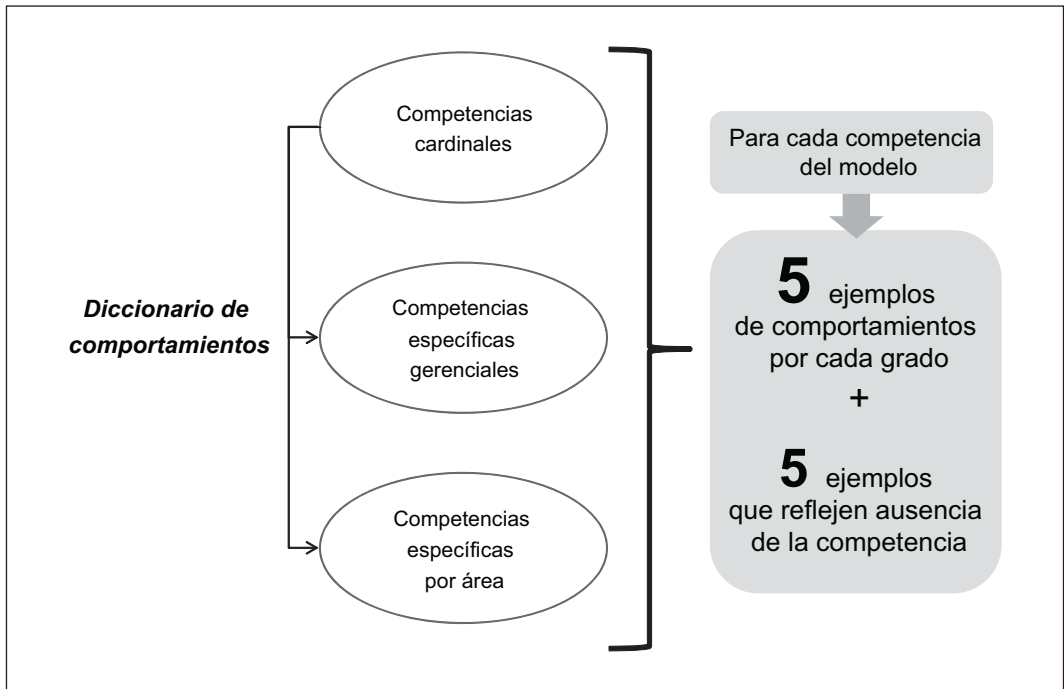


Fuente:
Diccionario de preguntas.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>COLABORACIÓN</p> <p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza</p>	<p>1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. <i>¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?</i></p>
	<p>2. <i>¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos.</i></p>
	<p>3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. <i>¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?</i></p>
	<p>4. <i>¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de lograr alcanzar un determinado objetivo, que si bien no estaba directamente vinculado con su sector, era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?</i></p>

Diccionario de comportamientos

La Trilogía se completa con el *diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería casi imposible describir todos los comportamientos posibles con relación a las distintas competencias y grados.



En una organización, el *diccionario de comportamientos* se construye del mismo modo que se han preparado estos libros de referencia: los ejemplos de comportamientos y las preguntas son elaborados en relación con las competencias del *diccionario de competencias* (en este caso, el de la organización en cuestión).

A continuación se presenta un ejemplo de competencia y sus comportamientos relacionados. Los ejemplos por cada grado son cinco, y otros cinco adicionales reflejan la ausencia de la competencia. Al grado que representan estos últimos lo hemos denominado “no desarrollado”. En resumen, por cada competencia el lector encontrará 25 comportamientos según surge del esquema siguiente:

- Grado A: 5 ejemplos de comportamientos que representan el grado.
- Grado B: 5 ejemplos de comportamientos que representan el grado.
- Grado C: 5 ejemplos de comportamientos que representan el grado.
- Grado D: 5 ejemplos de comportamientos que representan el grado.
- No desarrollado: 5 ejemplos de comportamientos que representan el grado.

A los que no están familiarizados con la utilización de comportamientos dentro de un modelo de competencias les sugiero considerar la metáfora del gráfico siguiente.

Comportamientos como unidad de medida

Diccionario de comportamientos

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos

Los comportamientos se sitúan en: Grado

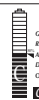
- Brinda apoyo y ayuda a los demás, respondiendo a sus necesidades y requerimientos.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.
- Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos.
- Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.



- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.
- Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.
- Crea relaciones de confianza.
- Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.
- Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos.



- Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.
- Posee buena predisposición para ayudar a otros.
- Cooperar activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo.
- Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.



- Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.
- Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos.
- Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.
- Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.



- o Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en el cumplimiento de sus objetivos.
- o Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- o Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.
- o Colabora con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario.
- o No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no genera en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.



El *diccionario de comportamientos* representa un patrón (de comportamientos) a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso. Para medir el desempeño de las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida.



Fuente:
Diccionario de comportamientos.

<p>COLABORACIÓN: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque los mismos no hayan sido manifestados expresamente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>	<p>Los comportamientos se ubican en: Grado</p>
<p>Comportamientos cotidianos relacionados con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> o Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en el cumplimiento de sus objetivos. o Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. o Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. o Colabora con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario. o No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no genera en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal. 	

Por esta razón, es necesario contar con ejemplos de todos los grados e, igualmente, los que permitan identificar la ausencia de la competencia (ver gráfico en página anterior).

El *diccionario de comportamientos* será el que utilizará el cliente interno en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

A continuación se mencionan los principales subsistemas de Recursos Humanos y se explica la utilización de los distintos diccionarios en cada uno de ellos.

Asignación de competencias a puestos

Se denomina “armado del modelo” o “arquitectura el modelo” a los primeros pasos o etapas de su construcción. El armado del modelo culmina con la asignación de competencias a puestos, para lo cual se utiliza el diccionario de competencias.



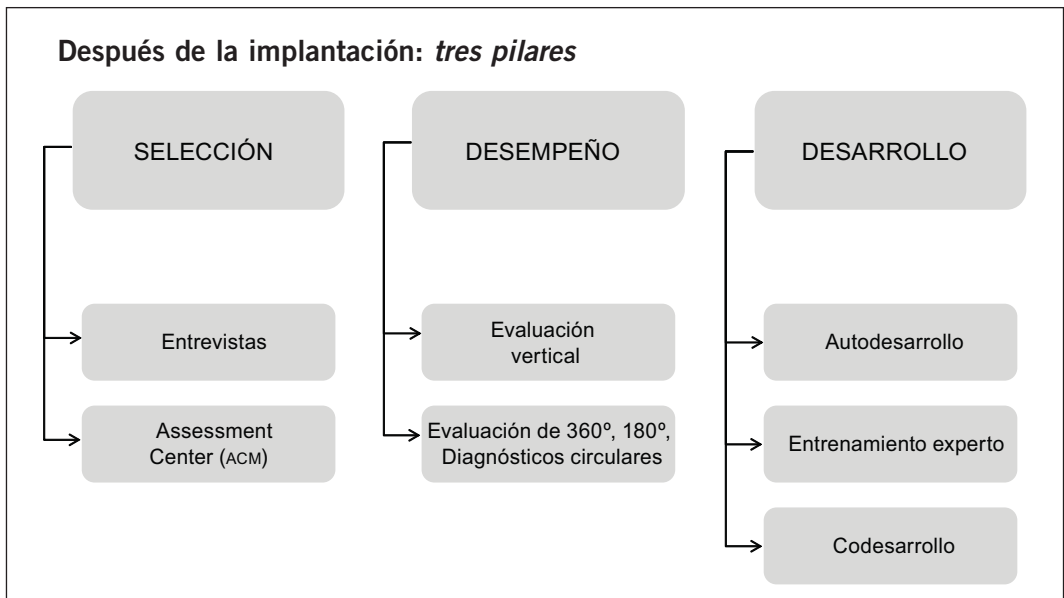
En grandes organizaciones la asignación de competencias se puede realizar por grupos de puestos o cargos.

La Trilogía y sus aplicaciones prácticas

Los tres diccionarios que conforman *La Trilogía* poseen una serie de aplicaciones muy variadas en los distintos subsistemas de Recursos Humanos; en esta sección solo me referiré a las más habituales.

Una vez que se ha implantado un modelo, su aplicación se basa en tres pilares: Selección, Desempeño y Desarrollo.

Los diccionarios se utilizan en cada uno de ellos. Se dará a continuación una explicación resumida al respecto.



Selección por competencias

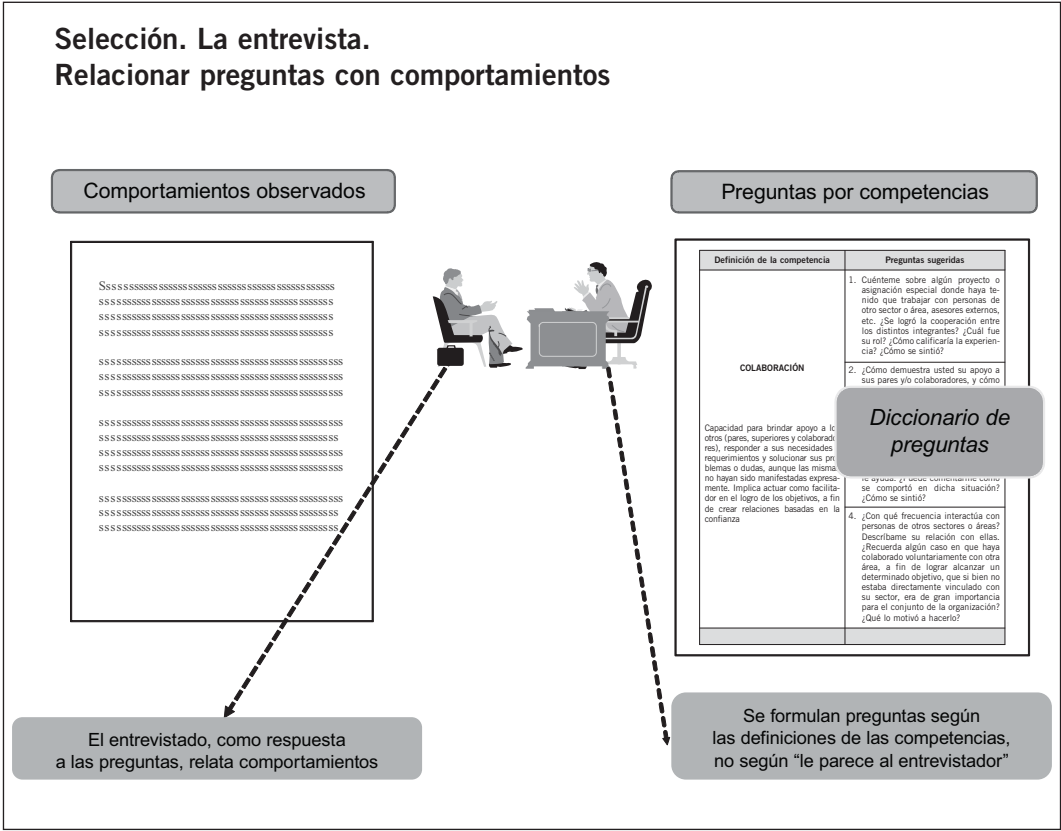
Se ha destinado una obra a este tema en particular. Como hemos dicho, en esta sección solo se ofrecerá una breve explicación acerca del rol de los diccionarios en los distintos subsistemas.

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

[illegible]

comportamientos”. Estos luego se comparan con los comportamientos definidos en el *diccionario de comportamientos*.

Las entrevistas pueden ser de diferente tipo. La más utilizada es la denominada *entrevista por competencias*. Existe otra, más profunda, que se denomina BEI (*Behavioral Event Interview*, o entrevista por incidentes críticos). En cualquiera de los dos casos, la utilización de los diccionarios es semejante y su aplicación se expresa en el ejemplo del gráfico siguiente.



En el gráfico que sigue se explica cómo se lleva a cabo el análisis del resultado obtenido en cualquiera de los dos tipos de entrevista mencionados.

En la obra *Diccionario de preguntas* el lector encontrará cuatro ejemplos de preguntas por cada competencia. Nuestra sugerencia es respetar el estilo de esos ejemplos y, a partir de ellos, preparar las propias preguntas, adaptadas a las

Selección. Cómo analizar las respuestas

Diccionario de comportamientos

Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (parees, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y relacionarse en forma positiva y libre, aunque de manera no forzada, de los individuos expresamente implicados en una situación para lograr los objetivos de la organización.	
Comportamientos observables y medibles en la situación con otras personas, de los demás, de otros departamentos, unidades, personal y otros relacionados con el punto de trabajo	1. Se debe tener en cuenta los puntos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Facilita o interfiere con el progreso o el éxito, mediante intenciones explícitas o implícitas. • Actúa o interfiere con el progreso o el éxito, mediante intenciones implícitas o explícitas. • Actúa o interfiere con el progreso o el éxito, mediante intenciones implícitas o explícitas. • Actúa o interfiere con el progreso o el éxito, mediante intenciones implícitas o explícitas.
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Capacidad para brindar apoyo a los otros (parees, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y relacionarse en forma positiva y libre, aunque de manera no forzada, de los individuos expresamente implicados en una situación para lograr los objetivos de la organización.	1. Cuéntame sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificas la experiencia? ¿Cómo se sintió?
2. ¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndame ejemplos.	3. Cuéntame una situación en la que un colaborador o compañero haya requerido o solicitado ayuda para solucionar un problema. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?
4. ¿En qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? ¿Escribes su relación con ellas, cuando algún caso en que haya colaborado voluntariamente con otra persona, a fin de lograr alcanzar un determinado objetivo, que a su vez no estaba directamente vinculado con su sector, era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?	

Diccionario de preguntas

Se formulan preguntas según las definiciones de cada competencia. Para ello se utiliza el *Diccionario de preguntas*

Las respuestas obtenidas se correlacionan con los grados. Para ello se utiliza el *Diccionario de comportamientos*

circunstancias particulares. Los diccionarios de preguntas también se preparan a medida del modelo de cada organización.

Las preguntas también pueden ser diseñadas para medir valores; en ese caso, el esquema sugerido es similar al descrito para la medición de competencias.

Se suministra más información sobre herramientas prácticas en el Anexo V.

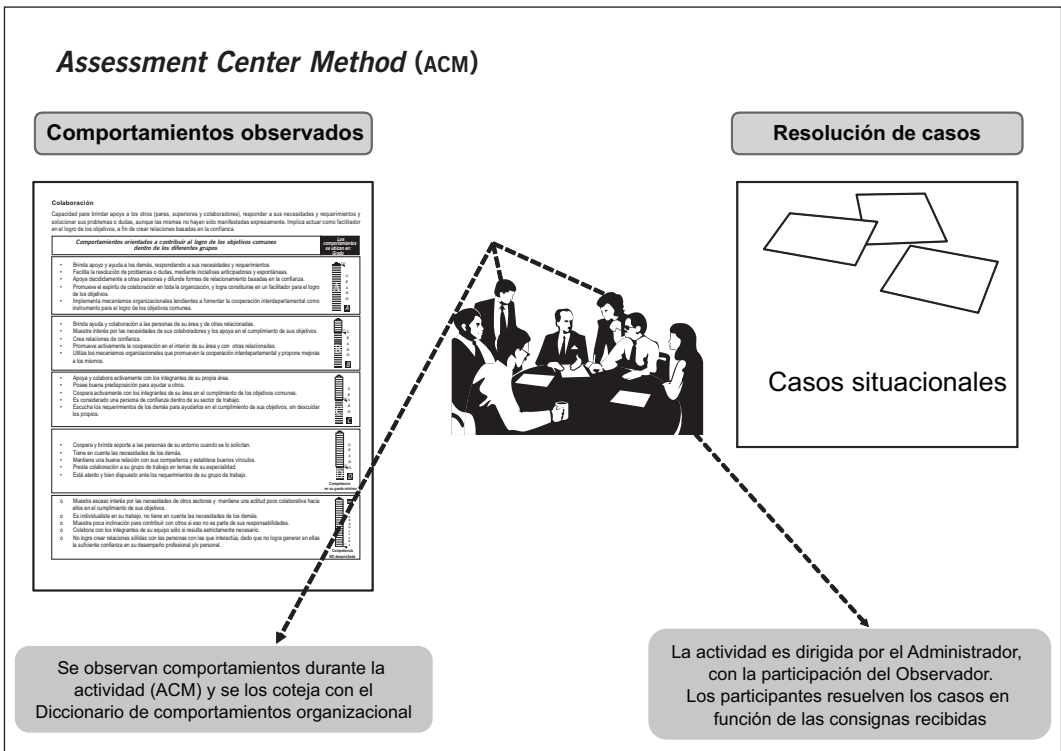
Mediciones específicas de competencias

Las organizaciones necesitan medir competencias en diferentes momentos y por diversos motivos. Las dos herramientas más utilizadas son las *fichas de evaluación* (ver Anexo V sobre herramientas) y los *assessment* (término de uso generalizado con el cual se designa al denominado *Assessment Center Method* –ACM–).

Assessment Center Method (ACM)

Para ser eficaz, la técnica de medición de competencias conocida como *Assessment Center Method* debe ser diseñada a medida de cada organización. Los casos comprendidos deben:

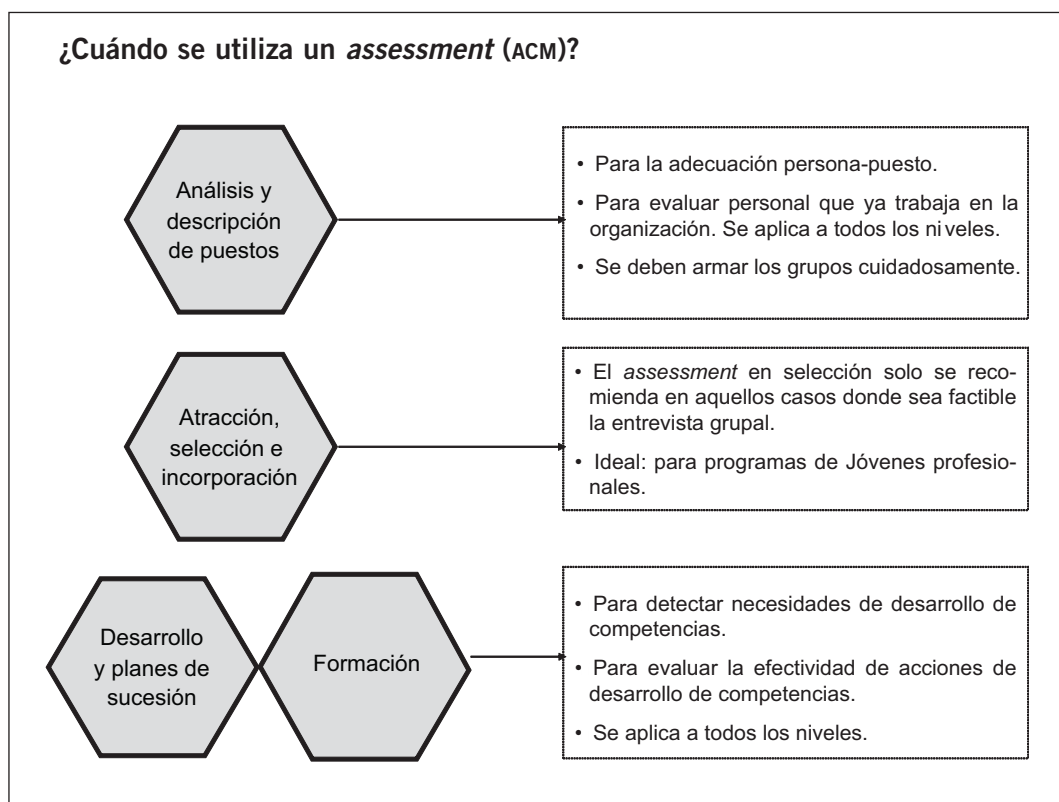
1. Ser situacionales, es decir, relacionados con la tarea actual o futura del evaluado.
2. Estar vinculados con el modelo de competencias de la organización –es decir, tener en consideración las competencias definidas en él– y orientarse específicamente a obtener comportamientos relacionados con las competencias que se pretende evaluar.



Como surge del siguiente gráfico, los casos se relacionan con el *diccionario de comportamientos*. Durante un *assessment* se observan los comportamientos de los

evaluados, que luego son cotejados con los ejemplos que ofrece el mencionado diccionario.

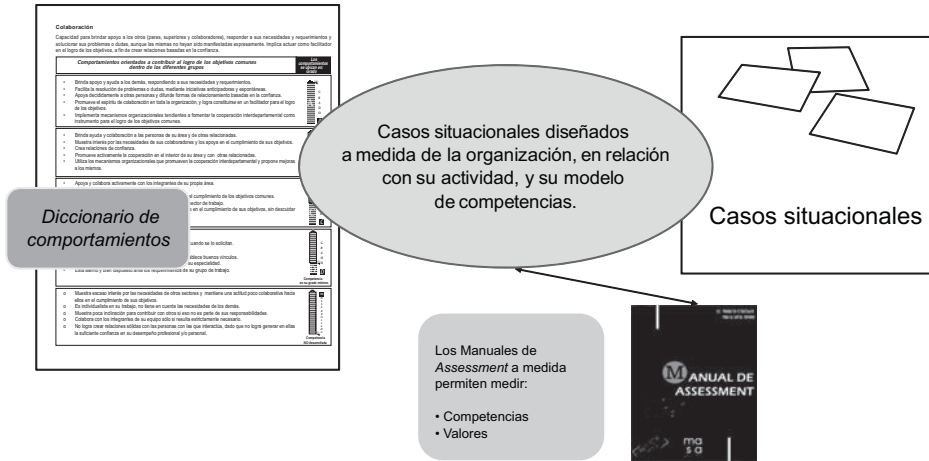
La técnica de *assessment* es muy conocida por su utilización en procesos de selección. Sin embargo, se aplica en muchas otras situaciones, siendo una herramienta muy valiosa. Se sugiere analizar el siguiente gráfico explicativo de las diferentes opciones posibles, al menos, las más frecuentes.



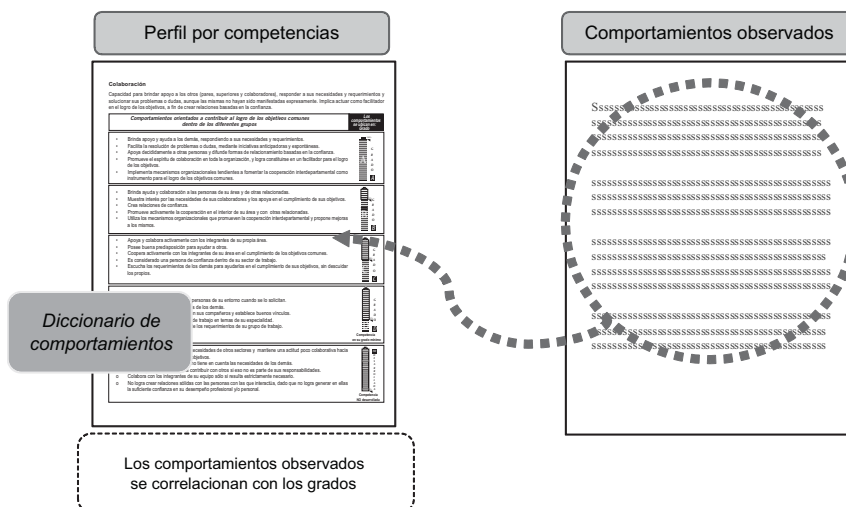
Como se desprende del gráfico superior de la página siguiente, la sugerencia es que las pruebas situacionales sean diseñadas a medida de cada organización. Esto implica que se emplee un caso relacionado con su actividad específica y que contemple las competencias que integran su propio modelo.

Un *assessment* a medida puede ser diseñado para medir competencias y/o valores. En cualquiera de estos casos, los resultados obtenidos se analizan del siguiente modo (ver gráfico inferior de la página siguiente):

Pruebas situacionales en el *assessment* diseñadas a medida de cada organización



Assesment (ACM): cómo analizan los resultados



Desempeño por competencias

En la serie de libros de Recursos Humanos de mi autoría (ver Anexo IV), el lector podrá encontrar uno específicamente relacionado con la temática de evaluación de desempeño; por lo tanto, aquí solo haré un breve abordaje del punto. Sugiero, además, la lectura del Anexo V sobre herramientas.

Para medir el desempeño por competencias pueden utilizarse diversas herramientas:

- Evaluación vertical.
- Evaluación de 360°.
- Evaluación de 180°.
- Diagnósticos circulares.
- Fichas de evaluación, aplicables a mediciones específicas o como apoyo a las cuatro anteriores.

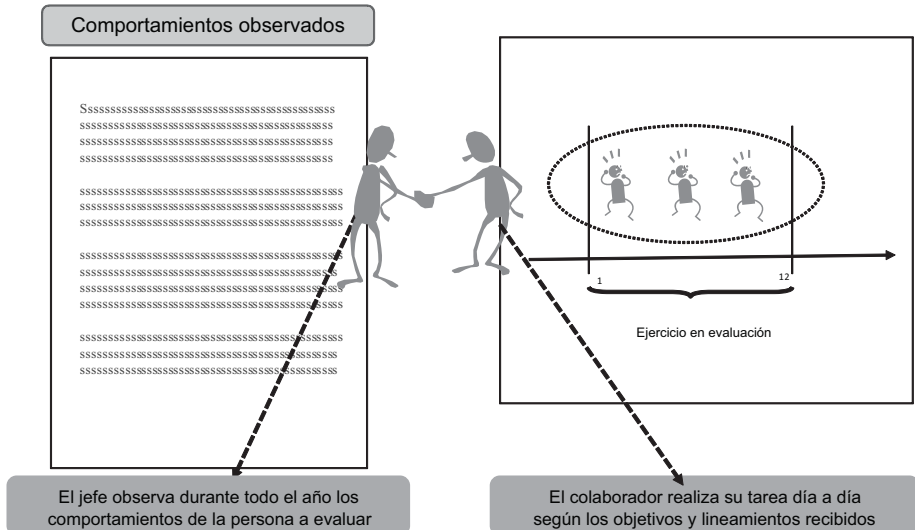
La evaluación de desempeño

En la evaluación de desempeño vertical, usualmente se combina la medición de objetivos y competencias. Para mensurar estas últimas se deben observar comportamientos, dentro del período o ejercicio en evaluación, según puede verse en el gráfico superior de la página siguiente.

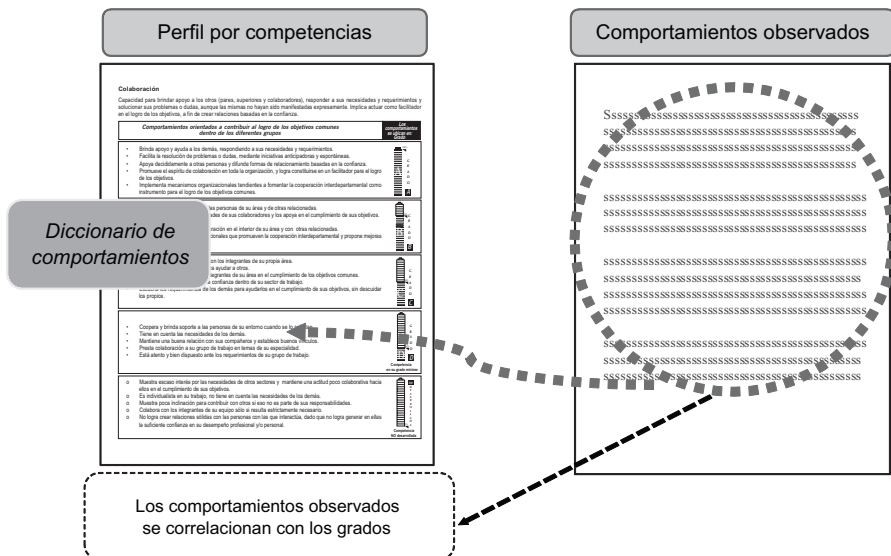
El análisis de las competencias se realiza relacionando el perfil por competencias y los comportamientos observados (ver gráfico inferior de la siguiente página).

En todos los casos, los comportamientos observados se relacionan con las competencias asignadas al puesto de trabajo.

Las evaluaciones de desempeño por competencias

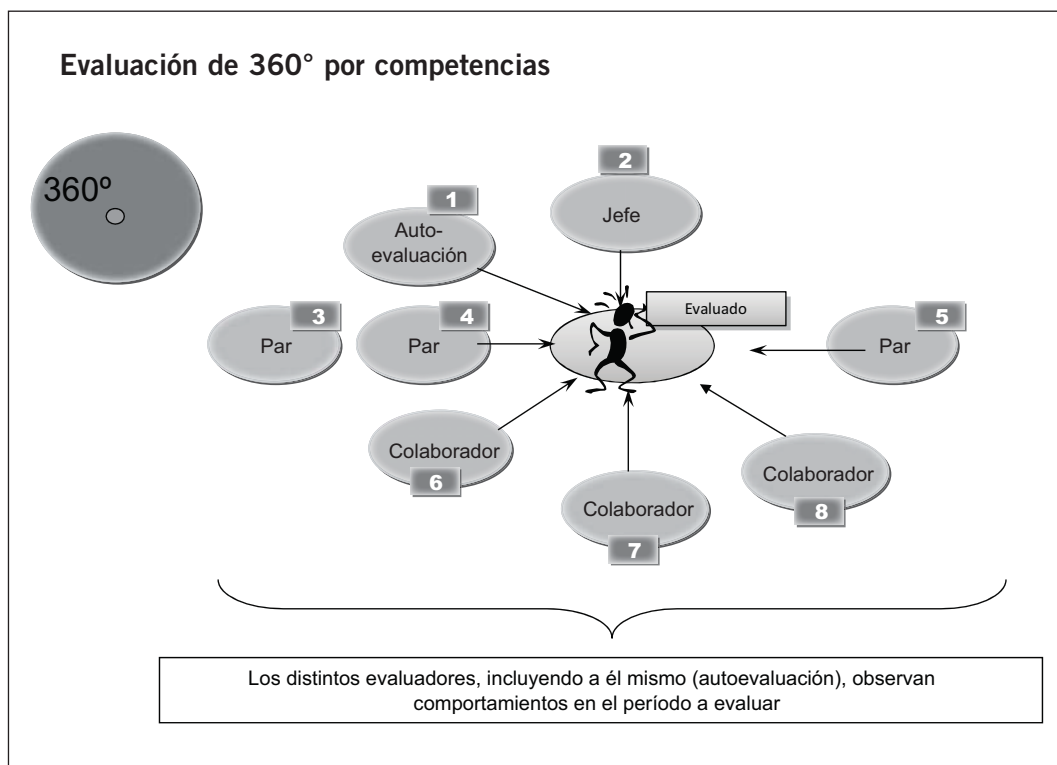


Evaluaciones de desempeño: cómo analizar el desempeño de un colaborador



Otras evaluaciones para medir competencias

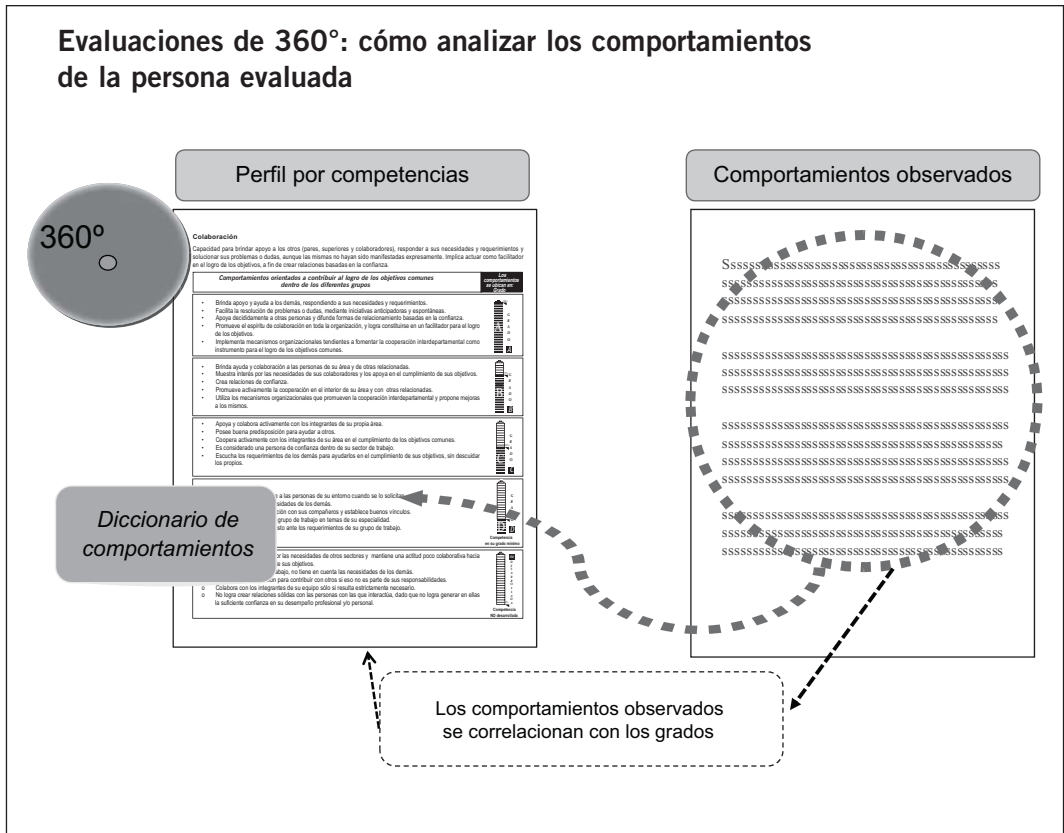
En las evaluaciones de 360° (y en las de 180°) se evalúan competencias, para su posterior desarrollo. En una evaluación de 360° una serie de evaluadores observan el desempeño de una persona. Del mismo modo sucede en la evaluación de 180° y en los diagnósticos circulares.



En las diferentes evaluaciones mencionadas se observan comportamientos y estos se relacionan con los descritos en el *diccionario de comportamientos* de la organización.

Es importante señalar que si la evaluación de 360° no se diseña sobre la base del *diccionario de comportamientos* de la empresa en cuestión, no estará midiendo a los ejecutivos u otros funcionarios con referencia al modelo de la organización y, desde ya, no medirá su desempeño en relación con aquello definido como necesario para alcanzar la estrategia organizacional.

Evaluaciones de 360°: cómo analizar los comportamientos de la persona evaluada



Desarrollo de personas

Los diccionarios –y en especial el de comportamientos– pueden ser aplicados en otras actividades relacionadas con las personas.

Formación en competencias

En el momento de implantar el modelo es necesario difundirlo o darlo a conocer y, además, enseñar cómo debe utilizarse. La información de esta sección será de utilidad para explicar el uso adecuado de los distintos herramientas necesarios para poner en marcha el modelo de competencias.

Formación en competencias

Diccionario de comportamientos

Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (jefes, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas de forma adecuada, de acuerdo al nivel de autoridad correspondiente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	
Comportamiento orientado a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos	
Ayuda, respondiendo a sus necesidades y requerimientos, dentro o fuera, mediante recursos materiales y humanos, personas y ofrece formas de relacionamiento basadas en la confianza, muestra un alto compromiso, y logra establecer un alto nivel de apoyo para el logro de los objetivos comunes.	
a las personas de su área y de otras relacionadas, asistiendo de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	
• Muestra iniciativa en su trabajo. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Sigue las instrucciones organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos.	
• Ayuda y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Pone a punto procedimientos para apoyar a otros. • Cooperación activa con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.	
• Comparte y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Trata en cuenta los requerimientos de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenas alianzas. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en función de su responsabilidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.	
• Muestra entusiasmo por los resultados de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en el cumplimiento de sus objetivos. • Es indiferente a su trabajo, no ofrece cuando los requeridos de los demás. • Muestra poca inclinación para contribuir con otros a su parte de sus responsabilidades. • Confunde con los requerimientos de los demás sólo a su nivel de responsabilidad. • No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra pensar en ellos. • La suficiente confianza en su desempeño profesional por parte de los demás.	

Libro organizacional con el modelo de competencias

Talleres de difusión del modelo

Talleres sobre cómo observar comportamientos

E-learning

Desarrollo de competencias

Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán identificado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su respectivo puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias. Los distintos métodos para llevar esto a cabo se muestran en el gráfico siguiente, y en los libros de la serie Recursos Humanos el lector podrá encontrar varios textos destinados a este tema en particular.

Desarrollo de competencias

Diccionario de comportamientos

Colaboración	
Capacidad para brindar apoyo a los otros (jefes, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas e dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	
Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos	
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, responde a sus necesidades y requerimientos, ideas e dudas, mediante iniciativas anticipatorias y espontáneas, personales y grupales basadas en conocimientos basados en la confianza, acción en todo lo relacionado y logra resultados en un facilitador para el logro de los objetivos comunes. • Promueve acciones tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental entre los objetivos comunes. • Apoya y brinda apoyo a los miembros de su área y de otras relacionadas, ayudando de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Promueve acciones tendientes a cooperar en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los recursos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos. • Aplica y valida acciones con los integrantes de su propia área. • Cooperación activa con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es consciente de su posición dentro de la estructura de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación y brinda apoyo a los miembros de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenas vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en términos de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra acciones intencionales por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud proactiva hacia ellos en el cumplimiento de los objetivos. • Es consciente de su rol y se suma en otras de las necesidades de los demás. • Muestra proactividad para contribuir con otros a que no se pierda de sus responsabilidades. • Colabora con los integrantes de su equipo de trabajo de manera efectiva y responsable. • No logra crear relaciones sólidas con los miembros de su equipo, dando lugar a que no se genere un clima de confianza suficiente en su desempeño profesional por personal. 	

Autodesarrollo

Jefe entrenador

Codesarrollo

Mapa y ruta de talentos

En función de las capacidades de las personas, es decir, a partir de un *mapa de talentos*, es posible diseñar *rutas internas* para el crecimiento de ese talento dentro de la organización, contemplando desde las capacidades de las personas hasta sus proyectos personales. Los diferentes programas organizacionales destinados a este fin, tratados en la obra *Construyendo talento*, se muestran en el gráfico siguiente.

Es importante destacar que en los diferentes programas organizacionales incluidos dentro del *mapa y ruta de talentos* se consideran:

- Conocimientos.
- Competencias (y valores, si corresponde).
- Experiencia.

Mapa y ruta de talentos



Encontrará información más detallada sobre desarrollo de personas, así como los libros disponibles sobre el tema, en el Anexo IV.



PARA PROFESORES

La Trilogía está compuesta por tres obras relacionadas entre sí:

- ❖ *Diccionario de competencias*
- ❖ *Diccionario de comportamientos*
- ❖ *Diccionario de preguntas*

Para una mejor explicación de la aplicación práctica de *La Trilogía* hemos preparado:

- ➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- ➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:


- *La Trilogía. CASOS PRÁCTICOS*
- *La Trilogía. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com




ANEXO IV - Libros de Martha Alles relacionados con esta obra¹



Principales temáticas que se describirán a continuación



- *Comportamiento organizacional y cambio cultural*
- *Recursos Humanos*
- *Gestión por competencias*²
- *Selección*
- *Desempeño*
- *Formación*
- *Desarrollo de personas. Desarrollo de competencias y programas de desarrollo*
- *Liderazgo y jefes*
- *Mujer y trabajo*




Libro	Comentario sobre la obra
Comportamiento organizacional y cambio cultural	
	<p><i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i></p> <p>En esta obra se presentan aspectos relacionados con el comportamiento organizacional y el cambio cultural en siete capítulos donde se tratan los siguientes temas: Qué es comportamiento organizacional, El cambio en las organizaciones, El poder en las organizaciones, El comportamiento de los individuos en las organizaciones, Nuevas tendencias en management, Cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de Recursos Humanos, Cómo lograr un cambio cultural.</p>



1. Martha Alles también ha publicado sobre temas de management personal: búsqueda laboral y currículum, manejo de la propia carrera, etc. Vea la sección Libros del sitio www.marthaalles.com, donde encontrará una descripción actualizada de toda la obra de la autora.
2. *Gestión por competencias* es una temática tratada por la autora en una serie de obras, que abarcan los diferentes aspectos que la componen.


Libro	Comentario sobre la obra
Recursos Humanos y Gestión por competencias. Su aplicación a los distintos subsistemas	
	<p><i>5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos</i></p> <p>Es una obra de tipo introductorio donde a través de seis capítulos se lleva al lector, paso a paso, a lo prometido desde el título: transformar un área de Recursos Humanos donde solo se atienden temas administrativos y en relación con el cumplimiento de las leyes, en un soporte estratégico de la Dirección General. Los 5 pasos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras <p>Sobre el final se relaciona la obra con Gestión por competencias.</p>
	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición</i></p> <p>Para una correcta aplicación de las buenas prácticas en Recursos Humanos se debe comenzar por conocer y poner en uso los distintos subsistemas del área.</p> <p>Esta obra es introductoria para los estudiosos del tema, así como para los profesionales de RRHH que deseen conocer acerca de las buenas prácticas relativas a esta disciplina.</p> <p>En el Capítulo 2 se brinda al lector una breve introducción a la Gestión por competencias. A continuación, cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos es tratado de manera general y luego, en particular, bajo la metodología de Gestión por competencias.</p> <p>Esta obra, publicada originalmente en el año 2000, fue revisada en una nueva edición.</p>
	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. Nueva edición</i></p> <p>Es una obra complementaria de la anterior. Para cada capítulo se ofrecen casos prácticos basados en circunstancias reales, con los debidos cambios para no identificar de manera directa a las organizaciones sobre las cuales están basados.</p>




Libro	Comentario sobre la obra
Definición del modelo de competencias. Trilogía	
	<p><i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i></p> <p>En el <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> se presentan al lector las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI junto con las buenas prácticas de Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos. Además: <i>Cómo explicarle al número 1 por qué implantar Gestión por competencias; La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica, y Diccionario de competencias. Cómo utilizarlo.</i></p> <p>La obra incluye tres anexos que la complementan; uno de ellos similar al que usted está leyendo, junto con: <i>Cómo tratan la temática de competencias otros autores</i>, donde a modo de estado del arte se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes, y <i>Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias</i>, sección en la que se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diferentes aspectos de Gestión por competencias.</p>
	<p><i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p> <p>La nueva edición del <i>Diccionario de comportamientos</i> presenta al lector 1.500 comportamientos relacionados con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI (que se presentan en el <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>). Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se lee un diccionario de comportamientos y su utilización práctica.</p> <p>Al igual que en la obra mencionada anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas de Recursos Humanos en la materia, un glosario de términos y un apartado sobre <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>.</p> <p>La obra incluye, además, tres anexos que la complementan; uno de ellos similar al que usted está leyendo, junto con: <i>Cómo tratan la temática de competencias otros autores</i>, donde a modo de estado del arte se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes, y <i>Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias</i>, sección en la que se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diferentes aspectos de Gestión por competencias.</p>




Libro	Comentario sobre la obra
Definición del modelo de competencias. Trilogía (Continuación)	
	<p><i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i></p> <p>La nueva edición del <i>Diccionario de preguntas</i> presenta al lector 344 preguntas relacionadas con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI (que se presentan en el <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>). Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se formulan las preguntas y la utilización práctica del <i>Diccionario de preguntas</i>.</p> <p>Al igual que en las dos obras mencionadas anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia, un glosario de términos y un apartado sobre <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>.</p> <p>La obra incluye tres anexos que la complementan; uno similar al que usted está leyendo, junto con <i>Cómo tratan la temática de competencias otros autores</i>, donde a modo de estado del arte se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes, y <i>Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias</i>, sección en la cual se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diferentes aspectos de Gestión por competencias.</p>
Selección y competencias	
	<p><i>Selección por competencias</i></p> <p>A través de 10 capítulos se tratan todos los temas relacionados con la selección de personas, haciendo foco en la selección por competencias. Especialmente se destacan los siguientes temas: Talento y competencias, El rol de la motivación, La selección de personas en contextos de alto desempleo, Reclutamiento y selección, Selecciones internacionales y globalización, Quién puede ser un buen selector, Definición del perfil, Planificación de una selección, Gestión por competencias y selección, La entrevista por competencias, La entrevista BEI (<i>Behavioral Event Interview</i>) o por incidentes críticos, <i>Assessment Center Method</i> (ACM), Negociación, oferta e incorporación, Comunicación y ética durante un proceso de selección, Aplicación de índices de control de gestión en un proceso de selección.</p>

Libro	Comentario sobre la obra
Selección y competencias <i>(Continuación)</i>	
	<p><i>Elia al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i></p> <p>Es una obra eminentemente práctica dedicada especialmente a la entrevista. Presenta preguntas para explorar diferentes temas, entre ellos, competencias.</p> <p>Fue la primera obra de la autora sobre competencias. Apareció por primera vez en el año 1999 y para su nueva edición fue totalmente revisada.</p>
	<p><i>Todo lo que un ejecutivo debe conocer sobre selección de personas</i> <i>(en prensa)</i></p> <p>En un lenguaje práctico y sencillo, al alcance de todos, se abordan todos los aspectos relacionados con la selección de personal desde la perspectiva de una persona no experta en el tema. Desde cómo definir un perfil hasta cómo identificar y evaluar a los posibles ocupantes del puesto, para tomar así una decisión adecuada.</p>
Desempeño y competencias	
	<p><i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Nueva edición</i></p> <p>La obra presenta al lector dos tipos bien diferenciados de evaluaciones de desempeño: la evaluación de desempeño vertical, que combina <i>objetivos</i> con <i>competencias</i>, y las evaluaciones que se realizan para el desarrollo de personas, como la evaluación de 360° y la de 180° (en todos los casos, utilizando competencias).</p> <p>En este trabajo de la autora se destacan la profusión de formularios, ejemplos y aplicaciones prácticas para ilustrar todos los temas, las distintas evaluaciones y muy especialmente el Capítulo 8: <i>Caso práctico de evaluación de desempeño por competencias sobre la base de comportamientos observables</i>.</p> <p>Se pueden destacar los siguientes temas: Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño, Evaluación de desempeño vertical, Cómo analizar comportamientos, Las Fichas de evaluación en la Metodología Martha Alles, Evaluación de 360°, Evaluación de 180°, Entrenamiento a evaluadores.</p>

Libro	Comentario sobre la obra
Formación	
	<p><i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje</i></p> <p>El siglo XXI enfrenta a las organizaciones a un difícil problema: la escasez de talento. Por lo tanto no solo hay que poder atraerlo sino que, además, se debe retener y desarrollar al propio.</p> <p>El aprendizaje de adultos no es un tema nuevo y las teorías existentes hasta el presente, si bien son eficaces, no se ven reflejadas en los métodos utilizados por las organizaciones. Ante esta carencia surge un nuevo método de aprendizaje: codesarrollo.</p> <p><i>Codesarrollo</i> es un método de aprendizaje que ha surgido del <i>Centro de investigaciones de nuevas aplicaciones</i> de nuestra firma, la cual lo ha lanzado al mercado hace unos pocos años con notable éxito y experiencias altamente positivas.</p>
Desarrollo de competencias	
	<p><i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Nueva edición revisada, 2008</i></p> <p>Como su nombre lo indica, esta obra está destinada al desarrollo de competencias.</p> <p>Allí se plantea que el talento que asegura el éxito en una determinada posición laboral está conformado por las competencias requeridas por el puesto. De esta manera le quita al concepto un halo mágico que usualmente lo envuelve, dándole una significación objetiva que permite así definirlo, medirlo y, por sobre todas las cosas, desarrollarlo positivamente, en beneficio de las organizaciones y de las personas que las integran.</p> <p>Muchos sostienen que las competencias se tienen o no. En el libro se plantea, primero, que las competencias se pueden desarrollar.</p> <p>Luego, la obra explica cómo se desarrollan las competencias y los métodos para lograrlo, los cuales en orden de eficacia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodesarrollo • Entrenamiento experto • Codesarrollo <p>No obstante, su mejor aplicación es sistémica, combinando los tres métodos.</p>

Libro	Comentario sobre la obra
Desarrollo de competencias <i>(Continuación)</i>	
	<p><i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Nueva edición revisada, 2008</i> <i>(Continuación)</i></p> <p>Para el autodesarrollo se plantean una serie de vías, tales como deportes, hobbies, actividades extracurriculares, lecturas, análisis de películas y referentes.</p> <p>La obra presenta un capítulo sobre <i>Gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias</i> y en su Capítulo 8 ofrece un esquema completo para la intranet de la organización, destinado al desarrollo de personas.</p> <p>En la nueva edición 2008 se presentan por primera vez nuevas técnicas para el autodesarrollo dentro del trabajo bajo el formato <i>Guías de desarrollo dentro del trabajo</i>.</p>
Programas para el desarrollo de personas dentro de la organización	
	<p><i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional</i></p> <p>Una buena gestión de RRHH implica desarrollar a las personas que integran la organización tanto en conocimientos como en competencias.</p> <p>En esta obra el lector encontrará una amplia gama de programas internos para el desarrollo de personas, desde aquellos que aseguran la continuidad organizacional, como los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo, hasta otros que dentro de las nuevas tendencias consideran los diferentes intereses y capacidades de las personas al ofrecer carreras de tipo gerencial (más jerárquicas) junto con otras denominadas “especialistas”, donde el foco no es el crecimiento vertical.</p> <p>El libro abarca –también– todos los programas tendientes a generar o crear talento, una verdadera cantera de personas formadas, listas para asumir nuevos desafíos, como los planes de carrera, plan de jóvenes profesionales y de personas clave.</p> <p>Por último, la obra trata sobre los programas que involucran a los jefes, como mentoring, entrenamiento experto y jefe entrenador.</p> <p>Para que estos programas sean eficaces, en la primera parte de la obra se describe cómo medir las capacidades y cómo elegir entre varias opciones. Y al final de qué manera plasmar todo en planes individuales y colectivos.</p>

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes	
 	<p><i>Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe</i></p> <p>Esta obra está destinada a los jefes de cualquier nivel y los temas allí tratados son enfocados desde la Gestión por competencias.</p> <p>La palabra <i>jefe</i> implica un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. El número uno de la organización es jefe al igual que otros que reportan a él y también tienen personas a su cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que posee una pequeña empresa en la que trabajan otras personas, familiares o no, y también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo.</p> <p>A partir de ese concepto, se identifica un aspecto totalmente descuidado hasta ahora en la gestión de recursos humanos en las organizaciones: todo jefe debe cumplir una doble función. Por un lado, la que responde al requerimiento evidente de su puesto, esto es, efectuar las tareas que requiere el día a día de su sector y, por otra parte, desempeñar un rol de gestión de los recursos humanos a su cargo, lo que implica que deberá agregar a sus tareas específicas las de seleccionar a sus colaboradores, evaluarlos, delegarles tareas, alentarlos, comunicarles misión, visión, valores y estrategia organizacionales, entrenarlos y, lamentablemente, desvincularlos cuando ello sea necesario.</p> <p>En este trabajo se presentan temas complejos con un estilo simple, considerando que la mayoría de los potenciales lectores tienen múltiples responsabilidades y, además, son jefes.</p> <p>Como complemento de esta obra, se han preparado tres libros-cuaderno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> • <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> • <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> <p>Todos representan un material de tipo práctico y de reflexión para mejorar paso a paso el desempeño como jefe.</p>
	<p><i>Conciliar vida profesional y personal</i></p> <p>La obra consta de tres partes. En la primera, se identifican los diferentes intereses personales, para luego brindar dos miradas sobre la temática, la organizacional en la Parte II y la individual en la Parte III. El propósito desde estas dos vertientes será lograr el ideal buscado por todos: una vida armónica alcanzando tanto los objetivos profesionales como los personales.</p>

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes (Continuación)	
	<p><i>Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo</i></p> <p>Es un verdadero manual del buen colaborador cuyo contenido se aplica a todos los niveles jerárquicos. En este trabajo se analizan distintos temas organizacionales desde otra mirada. Los aspectos más relevantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué debo comprender y conocer para transformarme en el colaborador que mi empresa desea. Los jefes y los colaboradores. Los amigos en el trabajo. El uso de los bienes de la empresa, entre otros. • Cómo lograr ser el colaborador ideal. Autonomía en la relación. Cómo crecer en mi puesto de trabajo, entre otros. • Tips prácticos para la relación con mi jefe.
Mujer y trabajo	
	<p><i>Mujeres, trabajo y autoempleo</i></p> <p>Es una obra de especial utilidad para las mujeres de entre 30 y 50 años que, por haberse dedicado al hogar o por alguna otra razón, no han ejercido hasta el momento una profesión. Es una excelente guía acerca de las actividades profesionales que se pueden realizar de manera autosuficiente, bajo la forma de autoempleo.</p>
	<p><i>La mujer y el trabajo</i></p> <p>Esta obra de la serie Bolsillo aborda un tema fascinante para mujeres y varones modernos comprometidos con un tema que los toca de cerca: la compatibilización de los distintos roles femeninos en un mundo en el que la mujer quiere y debe trabajar fuera de su casa.</p>

La mayoría de las obras mencionadas precedentemente tienen sus correspondientes materiales para profesores en **www.xcompetencias.com**, sección *Sala de profesores*.

Allí podrán encontrar material para el dictado de clases y casos prácticos para cada uno de los temas tratados.



PARA PROFESORES

La Trilogía está compuesta por tres obras relacionadas entre sí:

- ❖ *Diccionario de competencias*
- ❖ *Diccionario de comportamientos*
- ❖ *Diccionario de preguntas*

Para una mejor explicación de la aplicación práctica de *La Trilogía* hemos preparado:

- ➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- ➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *La Trilogía. CASOS PRÁCTICOS*
- *La Trilogía. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com

ANEXO V - Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano

La Metodología de Gestión por Competencias y Recursos Humanos de Martha Alles se basa en una serie de desarrollos y herramientas que permiten una implantación sistémica y que se exponen en los siguientes cuadros, tema por tema. Respecto de cada uno de ellos se mencionan –además– las obras relacionadas, publicadas por Ediciones Granica.

Los lectores pueden conocer más acerca de mis obras en los respectivos sitios Web, tanto de la editorial como los indicados al final de esta obra. Por otro lado, se comentan una serie de productos específicos.

Rogamos que el lector entienda que la información brindada no representa una publicidad de nuestra empresa de consultoría. No se consigna “todo” lo que hace una firma de consultoría, sino solo aquellos “productos” de utilización práctica, que en todos los casos se diseñan a medida del cliente y en relación con su modelo de competencias. La mayoría de ellos están pensados en el denominado *cliente interno* (en relación con el área de Recursos Humanos), es decir, personas que trabajen en Ventas, Mercadeo, Producción, Administración, Sistemas, Finanzas, etcétera.

La inclusión de esta información se hace con un propósito informativo, pero también, muy especialmente, tiene el objetivo de enfatizar que los métodos de trabajo planteados en esta y otras obras donde se presenta la Metodología Martha Alles deben ser llevados a su mínimo detalle práctico, ya que serán utilizados por personas no especialistas en el tema que –además y usualmente– están sumamente ocupadas en las tareas y responsabilidades propias de su función específica. Producto de esta preocupación constante es que se ha desarrollado la guía que se expone a continuación.

Tema	El rol del profesional de Recursos Humanos. Los desafíos para el siglo xxi. Cómo agregar valor desde la función de Recursos Humanos o Capital Humano
Obras relacionadas	<p><i>5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos</i></p> <p><i>Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Programas ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo agregar valor desde el área de Recursos Humanos¹ • Todo lo que un gerente general debe saber sobre Recursos Humanos²

Tema	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos
Obras relacionadas	<p><i>Selección por competencias</i> (Capítulo 10, con indicadores estratégicos para el área de Selección)</p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.</i> Capítulo 1</p> <p><i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje.</i> Capítulo 6</p> <p><i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Programas ejecutivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo agregar valor desde el área de Recursos Humanos • Todo lo que un gerente general debe saber sobre Recursos Humanos

1. Su lanzamiento fue en el año 2006.

2. Su lanzamiento fue en el año 2006.

Tema	Revisión de misión, visión, valores y planes estratégicos Cultura organizacional
Obras relacionadas	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS</i> <i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias</i>
Productos de la firma consultora	Juegos didácticos Encuesta de satisfacción laboral (también conocida como encuesta de clima) Medición de cultura en base a cuestionarios personalizados Encuestas sobre valores y proyectos personales

Tema	Modelo de valores Cuando la organización desea mantener por separado los valores de las competencias
Obras relacionadas	<i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i> <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i>
Productos de la firma consultora	Indicadores para la medición de valores Para la evaluación de valores se sugiere como técnica el <i>Assessment Center Method</i> (ACM) y las <i>Fichas de evaluación</i> en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado ambos métodos, que se diseñan –en todos los casos– a medida del modelo de cada organización, lo cual no solo permite una mayor eficacia, sino que asegura que los conceptos mencionados sean medidos o evaluados en relación con los objetivos estratégicos de la compañía. En resumen, con relación a los valores es posible diseñar todos los instrumentos de medición y desarrollo que requieren los distintos subsistemas de Recursos Humanos, como diccionarios de preguntas, su inclusión en la herramienta de selección, <i>Assessment Center Method</i> (ACM), code-sarrollo, entre otros.

Tema	Armado del modelo de competencias
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. CASOS</i></p> <p><i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i></p> <p><i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i></p> <p><i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p> <p><i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Diccionarios a medida junto con una base de datos de numerosas competencias</p> <p>Diplomado³ en Gestión por Competencias⁴</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por Competencias</p> <p><i>Mapa del modelo de competencias.</i> Permite conocer cómo se interrelacionan las distintas competencias del modelo de cada organización.</p> <p><i>Programas de difusión del modelo:</i> codesarrollo para la difusión del modelo y aplicación de e-learning (en la difusión del modelo).</p> <p>Para la evaluación de competencias al inicio de un proceso de implantación de competencias o de <i>Balanced Scorecard</i> se sugiere como técnica el <i>Assessment Center Method</i> (ACM) y las <i>Fichas de evaluación</i> de competencias en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado, en relación con esta metodología, ambos métodos que se entregan a medida de los modelos de competencias de cada organización.</p>

3. *Diplomado.* Actividad de transmisión de conocimientos sobre la Metodología Martha Alles. Implica por parte del participante la aprobación de un examen. El mismo tiene una revalidación gratuita cada dos años. Los programas de Diplomado son realizados directamente por la firma Martha Alles Capital Humano o en el marco de otras instituciones educativas en las cuales el Diplomado se imparte de manera conjunta. No obstante, en ambos casos, la aprobación del examen y la extensión del respectivo diploma lo hace la empresa mencionada (Martha Alles Capital Humano) y no se ha otorgado a institución alguna la autorización para otorgarlo en nuestro nombre.
4. Las actividades formativas en Gestión por Competencias con formato de *Diplomado* datan del año 2003. Cada año la metodología se mejora y completa con nuevas herramientas y aplicaciones. Por esta razón los diplomas deben revalidarse cada dos años (de manera gratuita).

Tema	Modelo de conocimientos
Obras relacionadas	<i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i>
Productos de la firma consultora	<p>Indicadores para la medición de conocimientos. Se sugiere su diseño para aquellos conocimientos clave de la organización.</p> <p>Para la evaluación de conocimientos se sugieren las <i>Fichas de evaluación</i> en sus dos formatos, completas y reducidas. Martha Alles Capital Humano ha desarrollado ambos métodos, que se entregan a medida de los modelos de cada organización.</p> <p>Para trabajar sobre <i>conocimientos</i> se diseñan todos los instrumentos adicionales que requieren los distintos subsistemas de Recursos Humanos, como diccionarios de conocimientos, diccionarios de preguntas, su inclusión en la herramienta de selección, entre otros.</p>

Tema	Análisis y descripción de puestos
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS</i></p> <p><i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Instructivos específicos</p> <p>Estructura de puestos o cargos</p> <p>Diplomado en Gestión por competencias</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por competencias</p>

Tema	Selección e incorporación de personas Assessment Center Method (ACM) Entrevista BEI (Behavioral Event Interview), o Entrevistas por incidentes críticos o eventos conductuales Entrevista por competencias
Obras relacionadas	<i>Selección por competencias</i> <i>Todo lo que un ejecutivo debe conocer sobre selección de personas</i> <i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
Productos de la firma consultora	Juegos didácticos Diplomado en Gestión por competencias Diplomados avanzados en Gestión por competencias Codesarrollo ⁵ sobre Selección Formador de formadores sobre Selección Herramientas para selección: <i>Entrevista estructurada por niveles</i> . Incluye formularios e instructivos, tanto para los especialistas de Recursos Humanos como para funcionarios de otras áreas de la organización. <i>Entrevista BEI</i> (por incidentes críticos); incluye formularios e instructivos. <i>Fichas de evaluación de competencias</i> . Consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación. <i>Manual de Assessment (Assessment Center Method)</i> en sus versiones estándar ⁶ y a medida del modelo de competencias de cada organización.

5. Codesarrollo: el término implica el desarrollo de una competencia con la ayuda y guía del instructor del taller. Para que el codesarrollo se verifique es necesaria la realización de una serie de pasos, desde “poner en juego la competencia o el conocimiento” hasta inducir al participante a la acción, junto con la preparación de un plan de acción específico que permitirá su desarrollo posterior. Si bien en su primera fase solo se había diseñado este método para el desarrollo de competencias, a partir del año 2006 se ha preparado un diseño especial de codesarrollo para conocimientos. Es un diseño exclusivo de Martha Alles Capital Humano, presentado al mercado en diciembre de 2004 e incluido por primera vez en una publicación en la obra *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*, en el año 2005.
6. Su lanzamiento fue en el año 2004.

Tema	<p>Evaluación de competencias para diferentes momentos de la organización</p> <p>Diagnósticos específicos para medir competencias y la adecuación persona-puesto</p> <p>Diseño de planes de formación</p>
Obras relacionadas	<p><i>Selección por competencias</i></p> <p><i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i></p> <p><i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i></p> <p><i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p>
Productos de la firma consultora	<p><i>Fichas de evaluación de competencias²</i>. Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo cual permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación.</p> <p><i>Fichas reducidas</i>. Similares a las anteriores, permiten una evaluación menos sofisticada en menor tiempo. Se recomiendan cuando se debe evaluar a muchas personas y/o mediante un número relevante de evaluadores. Estas se ofrecen en diseño Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación o mediante planillas de cálculo.</p> <p>Estas fichas son utilizadas como herramienta para la medición de competencias en una Evaluación de 360° (Feedback 360°) y en una Evaluación de 180°.</p> <p>Asimismo, ellas pueden ser utilizadas para la realización de diagnósticos (diagnóstico múltiple circular) en talleres de autoevaluación junto con talleres para evaluaciones múltiples y estas pueden ser –a su vez– realizadas por jefes, clientes internos y externos, etcétera.</p> <p><i>Manual de Assessment (Assessment Center Method)</i> en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de cada organización.</p>

7. Su lanzamiento fue en el año 2003, con una serie de adaptaciones y *up grades* posteriores.

Tema	Evaluación de desempeño vertical⁸ Feedback 360° o Evaluación de 360° y Evaluación de 180° Diagnóstico múltiple circular
Obras relacionadas	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias</i>
Productos de la firma consultora	Juegos didácticos Diplomado en Gestión por competencias Diplomados avanzados en Gestión por competencias Codesarrollo sobre Desempeño Formador de formadores sobre Desempeño Herramienta de evaluación del desempeño vertical. Incluye formularios e instructivos <i>Fichas de evaluación de competencias.</i> Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación. Las <i>Fichas de evaluación</i> en su versión <i>reducida</i> son utilizadas para evaluaciones verticales, 180°, 360° y diagnósticos circulares. Incluyen un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación <i>on line</i> del método de evaluación.

8. Evaluación de desempeño vertical es aquella donde el jefe evalúa a su colaborador, este se autoevalúa y el jefe del jefe avala el proceso en su conjunto. Usualmente combina Objetivos y Competencias. Para una mayor explicación del tema se sugiere la lectura del Capítulo 1 de la obra *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*.

Tema	Compensaciones
Obras relacionadas	<p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i></p> <p><i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS</i></p> <p><i>5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Los mencionados en Evaluación del desempeño vertical:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codesarrollo sobre Desempeño • Formador de formadores sobre Desempeño • Herramienta de evaluación del desempeño vertical (incluye formularios e instructivos)

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Obras relacionadas	<p><i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional de las organizaciones</i></p> <p><i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje</i></p> <p><i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i></p> <p><i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p>
Productos de la firma consultora	<p><i>Mapa del modelo de competencias.</i> Permite conocer cómo se interrelacionan las distintas competencias del modelo de cada organización. En relación con desarrollo es fundamental conocer, además, cuáles competencias potencian a otras y cómo esta relación puede ayudar y apoyar el desarrollo de competencias.</p> <p>Codesarrollo sobre Desarrollo</p> <p>Formador de formadores sobre Desarrollo</p> <p>Diplomado en Gestión por competencias</p> <p>Diplomados avanzados en Gestión por competencias</p> <p><i>(continúa en la página siguiente)</i></p>

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
Productos de la firma consultora	<p><i>Manual de Desarrollo con las Guías de Desarrollo</i>⁹ dentro y fuera del trabajo, <i>Codesarrollo</i> y otras modalidades para incrementar las capacidades de los programas específicos para jefes, como <i>Rol del jefe</i> y <i>Jefe entrenador</i>. Estos conceptos se identifican con los siguientes productos:</p> <p>Guías de desarrollo de competencias, bajo el nombre de <i>Manual de Desarrollo</i>. Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos para su utilización, tanto para el usuario como para el área de Recursos Humanos. Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dentro del trabajo</i>. Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a realizar en el ámbito laboral. • <i>Fuera del trabajo</i>. Como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tienen relación alguna con el ámbito laboral. <p>Ambas guías, dentro y fuera del trabajo, se confeccionan por niveles: Básico, Intermedio e Intensivo.</p> <p>A su vez, en las guías fuera del trabajo se diferencian dos caminos posibles: <i>Reflexionar para cambiar</i> y <i>Entrando en acción</i>.</p> <p>Codesarrollo: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de <i>Formador de formadores</i> (para cada una de las competencias del modelo de competencias y a medida de cada organización).</p> <p>Formador de formadores sobre las distintas temáticas.</p> <p>Codesarrollo para todos los niveles de dirección y jefaturas con el propósito de desarrollar tanto la capacidad de ser un buen jefe como la competencia <i>Entrenador</i>. Programas denominados <i>Rol del jefe</i> y <i>Jefe entrenador</i>.</p> <p>Formador de formadores sobre todas las temáticas mencionadas.</p> <p style="text-align: right;"><i>(continúa en la página siguiente)</i></p>

9 Para la confección de las guías de desarrollo primero se preparó una cuantiosa base de datos que incluye un sinnúmero de actividades que pueden ser utilizadas para el desarrollo de competencias. Martha Alles Capital Humano realizó una investigación previa de más de dos años antes de lanzar este producto al mercado, en el año 2004. Estas guías se denominan *Guías de acción* cuando los valores se manejan por separado del modelo de competencias (modelo de valores).

Tema	Desarrollo de personas (incluye desarrollo de competencias)
<p>Productos de la firma consultora</p>	<p>Mapa y ruta de talentos. Manuales prácticos que permiten implementar los distintos programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.</p> <p>Incluye productos para <i>medir y evaluar las capacidades de las personas</i> utilizando, por ejemplo, <i>Fichas de evaluación</i> para medir conocimientos, valores y competencias, hasta <i>Cómo elegir entre varias opciones</i>. En ambos casos, estos productos cuentan con un soporte en Excel. Esto implica que el usuario solo debe ingresar los datos, y las fórmulas matemáticas incluidas en el software de apoyo darán el resultado esperado.</p> <p>Los programas para el desarrollo de personas dentro de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Carrera gerencial y especialista • Planes de carrera • Plan de jóvenes profesionales • Personas clave • Mentoring • Entrenamiento experto • Jefe entrenador <p>Cuando es aconsejable, estos programas pueden estar diseñados en Excel.</p>

Tema	Programas específicos en relación con el gerenciamiento de personas <i>Liderazgo y Empowerment</i>
Obras relacionadas	<p><i>Rol del jefe. Como ser un buen jefe</i></p> <p><i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i></p> <p><i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i></p> <p><i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i></p> <p><i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i></p> <p><i>Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i></p> <p><i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Programas <i>Rol del Jefe</i> y <i>Jefe entrenador</i>: bajo un esquema similar al denominado <i>Formador de formadores</i>.</p> <p><i>Codesarrollo</i>. Se han diseñado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, desde las diferentes funciones inherentes a un jefe, hasta la capacidad de ser un <i>entrenador</i> de sus colaboradores.</p> <p>Se sugiere una implantación “en cascada” para las actividades mencionadas, es decir, desde la máxima conducción de la organización. Se ha implementado con mucho éxito cuando los mismos jefes imparten las actividades prediseñadas bajo la modalidad de <i>Formador de formadores</i>.</p> <p>Codesarrollo para las competencias relacionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Liderazgo: enfoque siglo XXI</i> • <i>Liderar con el ejemplo</i> • <i>Líder emprendedor</i> • <i>Liderazgo para el cambio</i> • <i>Entrepreneurial</i> • <i>Empowerment y Delegación</i> • <i>Sinergia organizacional</i> • <i>Dirección de equipos de trabajo</i> • <i>Trabajo en equipo</i> • <i>Colaboración</i> <p>Entre otros y siempre diseñados a medida de la organización.</p> <p><i>Formador de formadores</i> sobre todas las temáticas mencionadas.</p>

Tema	Programas específicos sobre la relación de las personas entre sí y con sus intereses personales
Obras relacionadas	<p><i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i></p> <p><i>Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo</i></p> <p><i>Conciliar vida profesional y personal</i></p>
Productos de la firma consultora	<p>Programa <i>Cómo llevarme bien con mi jefe</i>.</p> <p>En dos formatos: para el área de Recursos Humanos, y para los colaboradores de todos los niveles.</p> <p>Programa <i>Conciliar vida profesional y personal</i>. El mismo consta de dos partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mirada organizacional • La mirada individual <p>En dos formatos: para el área de Recursos Humanos, y para los colaboradores de todos los niveles.</p> <p><i>Formador de formadores</i> sobre todas las temáticas mencionadas.</p> <p>En ambos programas se sugiere una implantación “en cascada” para las actividades mencionadas, es decir, desde la máxima conducción de la organización. Se ha implementado con mucho éxito cuando los mismos jefes imparten las actividades prediseñadas bajo la modalidad de <i>Formador de formadores</i>.</p>

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Alles, Martha Alicia. *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia. *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia. *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Nueva Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Alles, Martha Alicia. *Construyendo talento*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Boccalari, R.; Caroni, L.; Oggioni, E.; Piccolo, A.; Rullani, E.; Vergeat, M. *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Franco Angeli, Milán, 2004.
- Bonani, Gian Paolo. *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti*. Franco Angeli, Milán, 2002.
- Borysenko, Joan. *Paz interior para mujeres muy ocupadas*. Editorial Sirio, Málaga, 2008.

- Bracchi, Giampio; Campodall'Orto, Sergio. *Progettare il telelavoro*. Franco Angeli, Milán, 1997.
- Brooking, Annie. *El capital intelectual*. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Bullmore, Jeremy. *Otro mal día en el trabajo*. Ediciones Granica, Barcelona, 2003.
- Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Ediciones Granica, Barcelona, 2000.
- Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M.; Mitrani, Alain. *Dalle risorse umane alle competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.
- Chapman, Elwood N. *Human Relations in Small Business*. Crips Publications, EE.UU., 1994.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, Bogotá, 2002.
- Colardyn, Danielle. *La gestion des compétences. Perspectives internationales*. Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, London, 1997.
- Cole, Gerald. *Organizational Behaviour*. Dp Publications, London, 1995.
- Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Gredos, Madrid, 1998.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.
- Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española (www.rae.es).
- Drucker, Peter F. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Edvinsson, Leif; Malone, Michael. *El capital intelectual*. Norma, Bogotá, 1998.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid, 1998.
- Gordon, Judith. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México, 1997.
- Jolis, Nadine. *Compétences et Compétitivité*. Les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill, Madrid, 1997.

- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Lucia, Anntoinette; Lepsinger, Richard. *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco, 1999.
- Malone, Thomas W. *The Future of Work*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Maslow, Abraham H. *El management según Maslow*. Paidós Empresa, Barcelona, 2005.
- Mathis, Robert L.; Jackson, John H. *Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinnati, Ohio; 2000.
- McClelland, David C. *Human Motivation*. Cambridge University Press; Cambridge, England, 1999. (Obra original de 1987.)
- McClelland, David C. & Burnham, David H. *Power is the Great Motivator*. Harvard Business Review, 1976, March-April, 100-110 (Reimp. 1995, Jan-Feb, 126:39).
- McClelland, David C. & Franz Carol E. *Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-life: A Longitudinal Study*. Journal of Personality, 1992, 60(4), 679:707.
- McClelland, David C. & Teague, Gregory. *Predicting Risk Preferences Among Power-related Tasks*. Journal of Personality, 1975, 43, 266:85.
- McClelland, David C. & Watson, Robert Jr. *Power Motivation and Task-taking Behavior*. Journal of Personality, 1973, 41(1), 121:39.
- McClelland, David C. *How Motives, Skills, and Values Determine What People Do?* American Psychologist, 1985, 40(7), 812:25.
- McClelland, David C. *Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews*. Psychological Science, 1998, 9(5), 331:9.
- McClelland, David C. *Motivational Factors in Health and Disease*. American Psychologist, 1989, 44(4), 675:83.
- Merrill, A. Roger y Merrill, Rebecca R. *Lo primero es vivir*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. *The War for Talent*. Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Milkovich, George T.; Boudreau, John W. *Dirección y administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
- Montironi, Marina. *Capitale Umano e Imprese di Servizi*. Il Sole 24 Ore Media e Impresa, Milano, 1997.

- Okumbe, Joshua Abong'o. *Human Resources Management an Educational Perspective*. Educational development and Research Bureau; Nairobi, Kenya; 2001.
- Ordóñez Ordóñez, Miguel. *La nueva gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- Orpen, Christopher. *Patterned Behavior Description Interviews Versus Instructured Interviews: A Comparative Validity Study*. Journal of Applied Psychology, 70(4), 774:6.
- Ortiz Chaparro, Francisco. *El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1996.
- Pell, Arthur R. *¿Administre su personal fácil!* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.
- Scajola, Silvano. *Il telelavoro. Istruzioni per l'uso*. Edizioni Lavoro, Roma, 1998.
- Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Senge, Peter y otros. *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
- Senge, Peter (et al.). *La danza del cambio*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.
- Shellenbarger, Sue. *Work and Family*. The Ballantine Publishing Group, Nueva York, 1999.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.
- Simon, Herbert A. *El comportamiento administrativo. Estudio de procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar, Buenos Aires, 1990.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York, 1993.
- Stewart, Thomas A. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

- Verna, Michele Angelo. *Fare la differenza con le risorse umane*. Franco Angeli, Milán, 2006.
- Vican, Pierre. *Le guide de télétravail*. Manitoba, Paris, 1998.
- Werner, Jon M.; DeSimone, Randy L. *Human Resource Development*. Thomson Higher Education; Mason, Ohio; 2006.
- Winter, David. "The Contributions of David McClelland to Personality Assessment." *Journal of Personality Assessment*, 1998, 71(2), 129:45.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es Doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre **Recursos Humanos** ha publicado:

- Temas generales de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional:
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (nueva edición revisada, 2006).
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos* (nueva edición revisada, 2006).
 - *5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (2005).
 - *Comportamiento Organizacional* (2007).
- Específicos sobre modelos de competencias:
 - *Gestión por competencias. El diccionario* (2002, y 2ª edición revisada, 2005).
 - *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004).
 - *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005).
- Nuevas obras preparadas sobre la base de un enfoque diferente de la metodología en Gestión por competencias:
 - *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* (2009).
 - *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* (2009).
 - *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III* (2010).

- Sobre selección:
 - *Empleo: el proceso de selección* (1998 y nueva edición revisada, 2001).
 - *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999).
 - *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y nueva edición revisada y ampliada, 2003).
 - *Selección por competencias* (2006).
- Sobre desempeño:
 - *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
- Sobre desarrollo de personas:
 - *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (2009).
 - *Construyendo talento* (2009).

De los siguientes títulos están disponibles solo en Internet (www.xcompetencias.com), para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional, Codesarrollo, Construyendo talento, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias, Desarrollo del talento humano. Selección por competencias, La Trilogía (Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II y Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III), 200 modelos de currículum y Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

- De la serie **Liderazgo** podemos mencionar:
 - *Rol del jefe* (2008).
 - *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* (2008).
- Su colección de libros destinados al **Management Personal** está compuesta por:
 - *Las puertas del trabajo* (1995).
 - *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *200 modelos de currículum* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Su primer currículum* (1997).

- *Cómo manejar su carrera* (1998).
- *La entrevista laboral* (1999).
- *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000).
- En la colección de **bolsillo** se publicaron:
 - *La entrevista exitosa* (2005 y 2009).
 - *La mujer y el trabajo* (2005).
 - *Mi carrera* (2005 y 2009).
 - *Autoempleo* (2005).
 - *Mi búsqueda laboral* (2009).
 - *Mi currículum* (2009).
 - *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo* (2009).
 - *Cómo buscar trabajo a través de Internet* (2009).

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá y Nicaragua, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por competencias y presidente de Martha Alles Capital Humano, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y dos nietas.

Martha Alles SA

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2
Buenos Aires, Argentina
Teléfono: (54-11) 4815 4852



Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida

	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un área de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias. CASOS <p><i>Trilogía:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III <p><i>Libros complementarios de la Serie Management Personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mitos y verdades en la búsqueda laboral 200 modelos de currículum
	<ul style="list-style-type: none"> Selección por competencias Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias
	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño por competencias. Evaluación de 360°
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del talento humano. Basado en competencias Construyendo talento Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje



Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles

Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe



- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos



- Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo



- Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual



Este libro se terminó de imprimir en el mes de abril de 2010
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina

