

# Adaptación y Flexibilidad

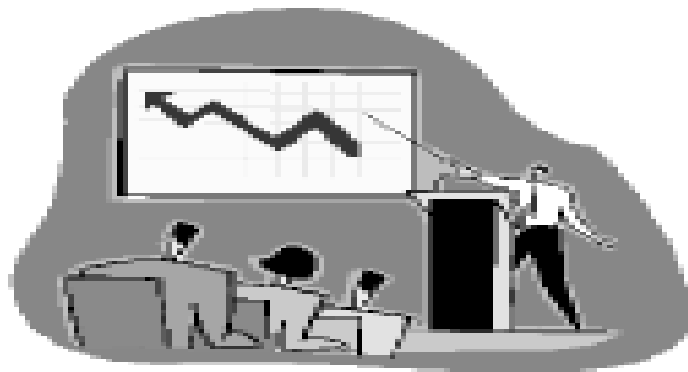


**Colección**  
**Formación por Competencias**



**Escuela de  
Administración  
Pública**

# **“Adaptación y Flexibilidad”**



***Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia***

COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: José Zafrilla Sánchez y Tomás Laencina López

ELABORACIÓN Y REDACCIÓN: ALGAMA Desarrollo Empresarial

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>Introducción.</b>	<b>3</b>
<b>1.-La objetividad como elemento esencial. El reconocimiento de los demás puntos de vista: Otra estrategia de flexibilidad.</b>	<b>7</b>
<b>2.-Estrategias para la aplicación de procedimientos con flexibilidad.</b>	<b>23</b>
<b>3.-Compartiendo responsabilidades de otros.</b>	<b>27</b>
<b>4.- La capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y personas: La inteligencia emocional.</b>	<b>38</b>
<b>5.-La nueva cultura organizacional: La capacidad de adaptarse a procesos.</b>	<b>44</b>
<b>6.-Establecimiento de objetivos flexibles.</b>	<b>51</b>
<b>7.-Generando en los demás el patrón de adaptación y flexibilidad. Características personales de la persona adaptativa.</b>	<b>57</b>
<b>8.-La búsqueda de soluciones con el nuevo modelo flexible.</b>	<b>62</b>
<b>9.-La gestión del cambio desde el “caos” de la flexibilización.</b>	<b>67</b>
<b>10.-Un nuevo enfoque organizacional: La cultura flexible (salvaguardando la misión).</b>	<b>75</b>
<b>Referencias Bibliográficas.</b>	<b>78</b>

## Introducción.

La competencia adaptación y flexibilidad caracteriza a aquellas personas que manifiestan su eficacia a la hora de trabajar en diferentes situaciones y con diversidad de personas y grupos, ante las exigencias que se plantean en el puesto de trabajo y ante las variadas actitudes y conductas de los compañeros.

De igual forma se adaptan, como factor esencial de inteligencia, a las nuevas situaciones provocadas en la organización, en su área más inmediata y en su puesto de trabajo. Desde esta perspectiva saben buscar soluciones a situaciones novedosas, estando siempre abiertos a nuevos cambios.

En este documento iremos describiendo y analizando las diferentes destrezas que una persona debe desarrollar, para lograr disponer, de manera excelente, de la competencia adaptación y flexibilidad, que la definimos como:

**Adaptación y Flexibilidad: “Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar distintas posturas y puntos de vista, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto”.**

Los niveles de desarrollo especificados para esta competencia son los siguientes:



## ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD: Niveles de desarrollo

1. Es objetivo y reconoce que los puntos de vista de los demás son válidos.
2. Aplica los procedimientos con flexibilidad, dependiendo de cada situación, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la Organización.
3. Acepta realizar tareas que son responsabilidad de otros compañeros cuando sea necesario.
4. Adapta su comportamiento y adecúa su táctica o enfoque para adaptarse a cada situación.
5. Adapta sus principales estrategias, objetivos o proyectos a cada situación.
6. Realiza cambios pequeños a corto plazo en la organización para responder a las necesidades de la situación.
7. Realiza grandes cambios o modificaciones a largo plazo en la organización con el fin de adaptarse a las necesidades de la situación.

Como en otros documentos, iremos viendo las diferentes destrezas que deben utilizarse para llegar a dominar adecuadamente la competencia adaptación y flexibilidad. Así, las distribuiremos en tres bloques que nos definen los niveles básico, medio y excelente de la competencia, y en cada uno de ellos cuatro tipos de destrezas que han de dar respuesta al desarrollo competencial esperado. En tanto que dichas destrezas las entendemos de forma global (pues no guardan una relación unívoca con cada grado de desarrollo), las asociaremos en su conjunto a los niveles de desarrollo determinados para cada bloque temático.

El primer bloque de contenidos da respuesta al **nivel básico** de la competencia; es decir, a los tres primeros niveles de desarrollo: es objetivo y reconoce que los puntos de vista de los demás son válidos (nivel 1), aplica los

procedimientos con flexibilidad, dependiendo de cada situación, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización (nivel 2), y acepta realizar tareas que son responsabilidad de otros compañeros cuando sea necesario (nivel 3).

Las destrezas que se desarrollan para adquirir estos niveles de la competencia son: las dos primeras se han unido con el fin de mejorar la aportación de las mismas; concretamente se ahonda en la necesidad de trabajar con objetividad y utilizar el reconocimiento como elemento de trabajo hacia los demás (se corresponde con el apartado uno del documento, que denominamos la objetividad como elemento esencial. El reconocimiento de los demás puntos de vista: otra estrategia de flexibilidad); la tercera destreza desarrolla la utilización de la flexibilidad en la aplicación de los procedimientos (se corresponde con el apartado dos del documento, que denominamos estrategias para la aplicación de procedimientos con flexibilidad); la última destreza la necesidad de compartir las responsabilidades del trabajo de los demás (se corresponde con el tercer apartado del documento, que denominamos compartiendo responsabilidades de otros).

El segundo bloque temático da respuesta al nivel medio de la competencia; es decir, pretende desarrollar los niveles cuatro y cinco de la misma: Adapta su comportamiento y adecua su táctica o enfoque para adaptarse a cada situación (nivel 4), y adapta sus principales estrategias, objetivos o proyectos a cada situación (nivel 5).

Las destrezas que se desarrollan para adquirir estos niveles de la competencia son: la primera destreza analiza el uso de la inteligencia emocional para ser capaces de adaptarse a nuevas situaciones (se corresponde con el apartado cuatro del documento, y se denomina la capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y personas: la inteligencia emocional); la segunda destreza incide en la necesidad de adaptarse a los procesos innovadores que se generan desde la organización (se corresponde

con el apartado cinco del documento, que denominamos la nueva cultura organizacional: la capacidad de adaptarse a procesos). La tercera destreza nos introduce en las estrategias acordes para una buena planificación de objetivos (se corresponde con el apartado seis del documento, que denominamos estableciendo objetivos flexibles). Finalmente la última destreza pretende que aprendamos a generar en los demás patrones de comportamiento flexibles; al tratarse de este tema también se introduce aquí la última destreza del nivel excelente que profundiza en las características personales de las personas adaptativas (se corresponde con el apartado siete del documento, que denominamos generando en los demás el patrón de adaptación y flexibilidad. Características personales de la persona adaptativa).

El tercer, y último bloque de contenidos da respuesta al **nivel excelente** de la competencia; es decir, pretende desarrollar los niveles seis y siete de la misma: realiza cambios pequeños o corto plazo en la organización para responder a las necesidades de la situación (nivel 6), y realiza grandes cambios o modificaciones a largo plazo en la organización con el fin de adaptarse a las necesidades de la situación (nivel 7).

Las destrezas que se desarrollan para adquirir estos niveles de la competencia son: la primera destreza plantea un modelo de solución de problemas más flexible que los habitualmente utilizados (se corresponde con el apartado ocho del documento, que denominamos la búsqueda de soluciones con el nuevo modelos flexible); la segunda destreza nos introduce en lo que supone gestionar a partir del cambio (se corresponde con el apartado nueve del documento, que denominamos la gestión del cambio desde el “caos” de la flexibilización); la tercera destreza busca generar en los empleados públicos un enfoque organizacional más flexible (se corresponde con el apartado diez del documento, que denominamos un nuevo enfoque organizacional: la cultura flexible -salvaguardando la misión-); finalmente la última destreza, como ya vimos, se agrupó con otra en el nivel de desarrollo competencial anterior.



## 1.-La objetividad como elemento esencial. El reconocimiento de los demás puntos de vista: Otra estrategia de flexibilidad.



Si nos fijamos en la definición que hemos planteado de la competencia Adaptación, vemos que está relacionada con el concepto de cambio. De hecho, **la flexibilidad requiere la capacidad de aceptar la nueva situación, por más desagradable que ésta pueda ser, y una rápida capacidad de reacción sin caer en la defensa a ultranza de los anteriores errores que se hayan podido cometer.** Para ello resulta fundamental que podamos analizar la nueva situación y la información sobre la misma de la manera más objetiva posible, lo que requiere disponer de unos repertorios de conducta adecuados para enfrentarnos a la situación de cambio. Estos comportamientos están claramente determinados por una serie de aspectos y variables como, por ejemplo, nuestro modo de percibir e interpretar la realidad, nuestra disposición a reconocer el punto de vista de los demás, nuestros pensamientos y creencias sobre los hechos o circunstancias que caracterizan la situación y nuestro modo de enfrentarnos a ella, así como las emociones y sentimientos que dichas situaciones pueden provocar en nosotros.

Las variables anteriores van a permitirnos, entre otros aspectos,:

- Mantener la necesaria estabilidad emocional.
- Enfrentarnos con mas eficacia a las dificultades características de cada tarea.
- Mantener unas interacciones sociales adecuadas.
- Conseguir un adecuado nivel de expectativas profesionales y de autosatisfacción personal.



Analicemos a continuación cada uno de ellos para intentar utilizarlos en nuestra misión de analizar con objetividad nuestro entorno laboral y ser capaces de reconocer, por ejemplo, el punto de vista o las actuaciones de los demás.

### **Las percepciones.**

La percepción es el proceso mediante el que las personas seleccionan, reciben, organizan e interpretan la información que reciben del ambiente en que se desenvuelven (Granados e Irizar, 2001).

A través de nuestras percepciones nos formamos impresiones sobre nosotros mismos y sobre los demás, así como sobre las situaciones y experiencias que vivimos, de forma que acabamos condicionando nuestra conducta en virtud de las mismas. Evidentemente, las percepciones nuestras sobre determinada situación pueden ser diferentes de las percepciones de los demás, ya que ellas no dependen únicamente del contexto situacional (ambiente físico, social u organizacional) ni de las características de lo percibido (como puedan ser su aspecto o su comportamiento), sino también de las características de quien percibe (de sus necesidades, experiencia, valores, actitudes y personalidad).

Necesitamos, por tanto, como plantean los autores anteriores, comprender el proceso de percepción y tomar conciencia de las distorsiones que se originan en dicho proceso. Podemos plantear, según sus criterios, cinco distorsiones perceptivas que pueden condicionar nuestro comportamiento laboral:

**1.- Estereotipos:** Se producen cuando un aspecto o característica individual es asignado a un grupo o categoría, y luego los atributos comúnmente asociados a dicho grupo o categoría son asignados al sujeto.

Ejemplo: “Los funcionarios son unos...”; “Los hombres son todos unos...”

Dado que no podemos atender a todos los estímulos del ambiente, para reducir dicha complejidad tratamos de clasificar a las personas y los sucesos dentro de categorías ya conocidas. De este modo, se generaliza partiendo de la categorización de la persona o del suceso dando por resultado el estereotipo. **Los estereotipos difuminan las diferencias individuales, por lo que cuando percibimos a los demás podemos caer en un juicio erróneo sobre los mismos que condicionará nuestro comportamiento hacia ellos, y por tanto puede condicionar nuestra objetividad hacia su comportamiento o sus puntos de vista, dificultando la relación laboral.**

**2.- Efecto halo (“Generalización”).** Se da cuando usamos el atributo de una persona o situación para crearnos una impresión general de dicha persona o situación.

Por ejemplo, en función de si una persona nos hace un gesto agradable o desagradable, podemos adoptar una impresión positiva o negativa de esa persona. Como los estereotipos, también puede oscurecer las diferencias individuales.

**3.- Percepción selectiva.** Es la tendencia a escoger aquellos aspectos de una situación o persona que refuerzan o son consistentes con nuestras creencias, valores y necesidades.

Debemos intentar, para evitar esta distorsión perceptiva, contrastar nuestras opiniones con las de otras personas.

**4.- Proyección.** Es el mecanismo por el que asignamos atributos personales propios a otra persona. Cuando proyectamos nuestras propias necesidades en otras personas perdemos la conciencia de su radical diferencia individual.

**5.- Expectativa.** Es la tendencia a crear o hallar en otras situaciones o individuos lo que se espera encontrar. Estas expectativas condicionan nuestro comportamiento hacia la creación de aquellas situaciones que esperamos encontrar, por lo que las consecuencias del mismo suelen verse como “profecías autocumplidas”. Por ejemplo, si adoptamos enfoque optimistas y positivos hacia nuestros compañeros, en vez de negativos y pesimistas, podemos crear un adecuado clima interpersonal con ellos.

### **Las creencias.**

Las dificultades que se dan en casi toda situación laboral, llevan a menudo a una valoración especialmente negativa del entorno. Con frecuencia aparecen:

- Pensamientos de infravaloración profesional y de inutilidad de los esfuerzos personales.
- Creencias irracionales según las cuales las soluciones a las dificultades profesionales han de venir indefectiblemente de los otros.
- Creencias no racionales según las cuales si el entorno laboral no es como se quiere, se hace insoportable y haría falta castigar a los “culpables”.
- Valoraciones radicales y absolutas que no permiten la necesaria relativización cuando la actuación de los otros no coincide con lo que uno quiere.

Según Ellis, (Lega y otros, 1997), las **creencias** pueden ser pensamientos, evaluaciones o interpretaciones que hacemos de la realidad, no descripciones o predicciones sobre ella, que podemos clasificar en **racionales** (las interpretaciones de la persona están basadas en datos empíricos y en una secuencia lógica entre premisas y conclusiones) e **irracionales** (las interpretaciones de la realidad son ilógicas, poco empíricas y dificultan la obtención de las metas establecidas por el individuo).

Según su modelo ABC, las personas interpretamos las situaciones o acontecimientos que nos suceden desarrollando una serie de creencias sobre los mismos. Como consecuencia de las mismas manifestamos una serie de emociones y/o comportamientos determinados. Si las creencias son racionales nuestras emociones y conductas serán deseables y apropiadas; si las creencias son irracionales, nuestros comportamientos y nuestras emociones serán inapropiados e indeseables.

Las creencias, por tanto, son mediadoras entre los acontecimientos y las respuestas, entre las situaciones y nuestro comportamiento hacia ellas, por lo cual los problemas emocionales o las conductas inapropiadas no son efectos directos de los acontecimientos activadores, sino de la interpretación que hacemos de los mismos.

Resulta conveniente, por tanto, identificar y discriminar las creencias de tipo irracional, que pueden condicionar nuestra forma de comprender la realidad y nuestro comportamiento consecuente, y reemplazar dichos pensamientos por otros más “racionales” o eficientes, que nos permitan lograr con más eficacia nuestras metas, tanto personales como profesionales.

El efecto de estas evaluaciones irracionales que hace el individuo sobre sí mismo, los demás y el mundo que le rodea puede tener consecuencias nefastas sobre sus propósitos y objetivos básicos. Dicha evaluación se suele plantear a través de exigencias absolutistas (de los “debo” y “tengo que”

dogmáticos sobre uno mismo, los otros o la vida en general), en vez de hacerlo a través de expectativas probables o preferibles sin añadirles una característica de dogma. Estas exigencias absolutistas lo único que hacen es generar emociones y conductas que bloquean o dificultan la obtención de los objetivos y propósitos que nos hayamos podido marcar.

A continuación, planteamos un cuadro con las **principales creencias**

**irracionales propuestas por Ellis** (extraído de Lega y otros, 1997).

- 1.- *Tengo que* ser amado/a y aceptado/a por toda la gente que sea importante para mí.
- 2.- *Tengo que* ser totalmente competente, adecuado/a y capaz de lograr cualquier cosa o, al menos, ser competente o con talento en algún área importante.
- 3.- Cuando la gente actúa de manera ofensiva e injusta, *deben ser* culpabilizados y condenados por ello, y ser considerados como individuos viles, malvados e infames.
- 4.- Es *tremendo y catastrófico* cuando las cosas no van por el camino que a mí me gustaría que fuesen.
- 5.- La desgracia emocional se origina por causas externas y yo tengo poca capacidad para controlar o cambiar mis sentimientos.
- 6.- Si algo parece peligroso o temible, *tengo que* estar preocupado por ello y sentirme ansioso.
- 7.- Es más fácil evitar afrontar ciertas dificultades y responsabilidades de la vida que emprender formas más reforzantes de autodisciplina.
- 8.- Las personas y las cosas *deberían* funcionar mejor y si no encuentro soluciones perfectas a las duras realidades de la vida tengo que considerarlo como *terrible y catastrófico*.
- 9.- Puedo lograr la felicidad por medio de la inercia y la falta de acción o tratando de disfrutar pasivamente y sin compromiso.

### **Los sentimientos y las emociones.**

El término emoción ha suscitado controversia y diferentes significados. Goleman (1996) menciona la definición del Oxford English Dictionary, que alude a la emoción como “agitación o perturbación de la mente; sentimiento; pasión; cualquier estado mental vehemente o agitado”. En su opinión, la emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. Como vemos, no parece haber diferenciación entre emociones y sentimientos, de hecho se suelen mencionar de forma conjunta y muchas veces con significados sinónimos.

Por otra parte, Ellis (Lega y otros, 1997) parte de la premisa de que el pensamiento y las emociones de los seres humanos no son dos procesos diferentes, sino que se yuxtaponen de forma significativa y que, desde el punto de vista práctico, en algunos aspectos son, esencialmente, la misma cosa. De hecho, plantea que una de las fuentes de donde provienen las emociones son los pensamientos o procesos cognitivos de nuestra mente.

Otras definiciones han planteado la emoción como un estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, que está acompañada de cambios orgánicos, influida por la experiencia, y que tiene una función adaptativa. Los sentimientos han sido conceptualizados como estados afectivos igualmente, más complejos, estables y duraderos que las emociones, pero menos intensos y más racionales. Así, por ejemplo, según este planteamiento, la alegría sería una emoción y la felicidad un sentimiento.

Algunas de las emociones primarias propuestas, aun cuando no todos los investigadores estén de acuerdo, son las siguientes, con algunos de sus respectivos sentimientos asociados (extraída de Goleman, 1996):

- Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, indignación, etc.
- Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, etc.
- Miedo: ansiedad, aprensión, temor, preocupación, inquietud, terror, etc.
- Alegría: felicidad, gozo, diversión, placer, etc.
- Amor: aceptación, cordialidad, adoración, enamoramiento, etc.
- Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración, etc.
- Aversión: desprecio, desdén, asco, disgusto, repugnancia, etc.
- Vergüenza: culpa, perplejidad, remordimiento, humillación, pesar, etc.

Una emoción, por tanto, es algo que se experimenta y la experiencia de una emoción particular se infiere de un complejo entramado de conductas que incluye acciones y expresiones familiares. Algunas de estas reacciones fisiológicas y comportamentales son innatas, mientras que otras pueden adquirirse. Además, al menos en el ser humano, la experiencia de una emoción, normalmente involucra un conjunto de pensamientos, actitudes y creencias sobre el mundo utilizadas para referirse a la valoración de una situación concreta y que, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe esta situación, tal y como hemos visto anteriormente al comentar las creencias.

En este sentido, Ellis hablaba de emociones como producto de las creencias del individuo, y diferenciaba entre emociones apropiadas y deseables e inapropiadas o disfuncionales, que no hay que confundir con emociones positivas (alegría, por ejemplo) y negativas (tristeza, por ejemplo). Las **emociones apropiadas** suelen ayudar al sujeto a actuar mejor en el futuro y se derivan de preferencias (creencias racionales) en lugar de exigencias (creencias irracionales). Así, la tristeza o el disgusto en algún contratiempo, es una emoción negativa pero que puede ser funcional y apropiada si puede servir



al sujeto como un factor que lo motive a afrontar y tratar de solucionar las situaciones problemáticas. **Las emociones inapropiadas**, por el contrario, son exageradas y desproporcionadas al acontecimiento o situación en el que ocurren, dificultando la actuación de la persona, ya que esta se da por vencida o actúa de forma destructiva.

En líneas generales, no hay nada de “malo” en ser emocional si somos conscientes de que somos nosotros mismos quien tenemos la responsabilidad sobre nuestros propios sentimientos. Por tanto, podemos cambiar o modificar las emociones que nos perturben y no nos ayuden a conseguir nuestros objetivos o propósitos actuando sobre los pensamientos o creencias distorsionadoras que pueden estar provocándolas e interfiriendo en aspectos que no nos permitan reconocer e identificar las diferentes situaciones en que nos desenvolvemos de una manera objetiva.



Es evidente que en ocasiones se generan gran cantidad de emociones y sentimientos negativos que actúan en nosotros de manera inapropiada o disfuncional, como las emociones de ansiedad, miedo o cólera y los sentimientos de frustración, de baja autoestima, de intolerancia, de insatisfacción personal y profesional y de culpabilidad, que se convierten en el principal motivo desestabilizador del equilibrio personal y colectivo.

Las soluciones, independientemente de las medidas de tipo organizacional o colectivo que se puedan tomar, requieren asumir una serie de iniciativas para cambiar este “circulo negativo”, que pueden y han de depender de cada uno, aprendiendo y practicando un conjunto de habilidades personales.

Todo lo anterior nos condiciona individualmente a la hora de ser objetivos. Veamos ahora cómo hacer para percibir positivamente nuestro ámbito laboral.

#### **Percibir positivamente el entorno (utilización de la objetividad).**

Toda situación humana, todo acontecimiento y todo entorno tienen aspectos positivos y negativos. El valor que se da a un acontecimiento concreto es subjetivo; es decir, depende de cada uno, se basa en una serie de razones de tipo personal, influídas por los aspectos que acabamos de comentar. El hecho es que una percepción, una valoración exageradamente negativa de los acontecimientos suele provocar la aparición de emociones negativas como la ansiedad y la cólera. Sin que esto quiera decir renunciar a un sentido crítico, porque la crítica positiva y constructiva es imprescindible, el hecho de aprender y la práctica de ciertas estrategias puede ayudar a una percepción más positiva y objetiva. Estas técnicas que proponemos son:

- **Valoración consciente y voluntaria de los aspectos positivos de nuestro entorno**, haciendo especial incidencia en nuestro propio comportamiento, en nuestro trabajo, en los otros, etc. Se trata de pararse a observar atentamente qué cosas positivas hay en el entorno, es decir, aprender a reforzarse uno mismo, analizando todo aquello que hacemos correctamente y los correspondientes sentimientos positivos que generamos. La práctica continuada de esta valoración permite, después de un tiempo, la interiorización del proceso que pasa a formar parte de nuestros repertorios espontáneos.
- **Detener pensamientos y apreciaciones negativas**. Una técnica de demostrada eficacia para el autocontrol emocional es la que consiste en detener aquellos pensamientos distorsionados y poco objetivos que provocan emociones negativas. Se trata de detener los pensamientos negativos, no continuar centrando nuestra atención en ellos y sustituirlos de modo alternativo por otros pensamientos con carácter positivo,

gratificante, y con marcado acento objetivo. Se ha comprobado que los pensamientos negativos suelen ir acompañados de emociones negativas; si somos capaces de aprender a controlar aquellos podemos reducir considerablemente la aparición de éstas.

Como hemos analizado anteriormente, independientemente de que los pensamientos sean racionales o irracionales, las personas elaboramos con frecuencia pensamientos automáticos de carácter negativo, es decir, tendentes a: aterrorizarnos o ser catastrofistas, autoafirmándonos que algunos acontecimientos particulares son terribles; culparse uno mismo o culpar a los demás, frecuentemente partiendo de la idea irracional de que los seres humanos no nos deberíamos equivocar nunca; pensar en términos de insoportable o inaguantable; dejarse llevar por imperativos erróneos del tipo “siempre debería... o los otros deberían...”, etc. Para combatirlos adecuadamente, la estrategia que acabamos de plantear se ha de practicar con una frecuencia tan alta como cantidad de pensamientos automáticos negativos generemos. Consta de los pasos siguientes:

- **Parar de pensar:** hacerse consciente de la situación y autoordenarse que es imperativo dejar de apreciarse o valorarse negativamente.
- **Relativizar:** ser objetivo y expulsar cualquier valor absoluto al acontecimiento que se está valorando. Se ha de pensar en términos relativos, no dar a los hechos un valor exageradamente negativo.
- **Practicar la relajación mental, dedicándonos a pensar situaciones o imágenes agradables entre tres y cinco minutos.** Imaginarse “una película” agradable, sin duda, es incompatible con un pensamiento negativo.
- **Cambiar de actividad y mantenerse discreto y ocupado.** Este es un paso utilizable solo cuando sea necesario y posible.
- **Identificar creencias irracionales y sustituirlas por otras más racionales y objetivas** constituye un mecanismo de autodefensa, ante la falta de objetividad, de probada valía. De forma similar a los

pensamientos automáticos las personas estamos sometidas a las propias creencias que, en algunos casos, son irracionales. Suelen ser frases del tipo “es mas fácil evitar que afrontar ciertas dificultades y responsabilidades en la vida...” o “ tener que esforzarse o trabajar es un castigo de Dios... y es una desgracia...” o bien “los que mandan son siempre unos incompetentes...”.

Para valorar más adecuadamente este último paso, a continuación indicamos una serie de **pensamientos o ideas irracionales y sus correlatos racionales** (Lega y otros, 1997):

<b>Pensamientos irracionales</b>	<b>Pensamientos racionales</b>
1.- Es horrible, espantoso	Es un contratiempo, una contrariedad
2.- No puedo soportarlo	Puedo tolerar lo que no me gusta
3.- Soy estúpido/a	Mi comportamiento fue estúpido
4.- Es un/a imbécil	No es perfecto/a
5.- Esto no debería ocurrir	Esto ocurre porque es parte de la vida
6.- No tiene derecho	Tiene derecho a hacer lo que le parezca, aunque preferiría que no hubiese sido así
7.- Debo ser condenado	Fue mi culpa y merece sanción pero no tengo que ser condenado
8.- Necesito que haga eso	Quiero/deseo/prefiero que haga eso, pero no necesariamente debo conseguirlo
9.- Todo sale siempre mal	A veces, tal vez frecuentemente, las cosas salen mal
10.- Cada vez que ensayo, fallo	A veces fracaso
11.- Nada funciona	Las cosas fallan con más frecuencia de la que desearía
12.- Esto es toda mi vida	Esto es una parte muy importante de mi vida
13.- Esto debería de ser más fácil	Desearía que fuese más fácil pero, a menudo, lo que me conviene es difícil de lograr
14.- Debería de haberlo hecho mejor	Preferiría haberlo hecho mejor, pero hice lo que pude en ese momento
15.- Soy un fracaso	Soy una persona que a veces fracasa

Es evidente que actuar o valorar el entorno sometido a estas creencias u otras similares (eso es una cuestión personal) genera gran cantidad de emociones negativas, como ansiedad, miedo, cólera, tristeza, etc. Para llevar a cabo una estrategia tendente a controlar estas fuentes de inestabilidad emocional se requiere un tiempo para la reflexión, a fin de identificar, por escrito, cuales son las situaciones y las creencias irracionales asociadas a ellas y describir de una manera objetiva y realista otras alternativas, otros pensamientos más objetivos y racionales para dichas situaciones, de modo que cuando éstas se den aparezcan éstos y no las creencias irracionales.

No hace falta decir que estas estrategias se han de aprender y practicar (y eso no siempre es fácil) hasta la interiorización o, lo que es lo mismo, hasta la conversión de estos mecanismos en repertorios espontáneos. No es suficiente conocerlos para adquirir estas habilidades personales.

Además de lo anterior, y muy en sintonía con la posibilidad de ser objetivos, está el hecho de reconocer los demás puntos de vista manteniendo nuestro control emocional, incluso en situaciones claramente adversas. Veamos este aspecto.

#### **Habilidades sociales y asertividad (reconocimiento de los demás puntos de vista).**

Se define la **asertividad** como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar o desconsiderar los derechos de los demás; por lo tanto, utilizando esta técnica estamos en disposición de poder reconocer los demás puntos de vista.

En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o desconsiderar los derechos de los otros y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, delante de conductas poco cooperadoras, apropiadas o razonables de los demás.

Entonces, la aserción no implica ni pasividad, ni agresividad. La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios:

- Incrementa el autorespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la capacidad suficiente para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo.
- Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afianzar sus derechos personales, así como el reconocimiento de los derechos de los demás.

Son ejemplos típicos de comportamientos agresivos la pelea, la acusación y la amenaza y, en general, todos aquellos comportamientos que signifiquen o comporten agredir a los demás sin tener en cuenta sus sentimientos. El comportamiento agresivo suele producirse como consecuencia de sentir cólera o ira y no saber autocontrolarse.

En general, la **persona agresiva** (o que se comporta agresivamente en un determinado momento) no acostumbra a sentirse satisfecha de ella misma y lo que consigue es que los demás no quieran tenerla cerca y, a su vez, fácilmente pueden también ser agresivos con ella.

Por el contrario, se dice de la **persona pasiva** que no sabe expresar sus sentimientos y no sabe defender sus derechos como persona, ni tampoco los de los demás. La persona pasiva, por regla general, no se siente satisfecha ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y los demás pueden tenerla poco en cuenta.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los otros los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado, así como reconocer de manera adecuada los demás puntos de vista. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

En todo caso, para aprender asertividad es imprescindible tener bien claro que **tanto el estilo agresivo como el pasivo, por regla general, no sirven para obtener los objetivos deseados, ni para el reconocimiento de los puntos de vista de los demás.**

Por otra parte, junto a las habilidades asertivas, hacen falta otras de carácter comunicativo, con el fin de que el reconocimiento de los puntos de vista de los demás sea óptimo. En toda interrelación humana hay dos posibilidades en cuanto a los interactuantes: o se es receptivo a la comunicación o se está cerrado. En las maneras y formas de comunicar, “abrimos” o “cerramos” la receptividad del otro.

Así, algunos de los “cerradores” más habituales son:

- Establecer la conversación con unos estados de ánimo de los interlocutores perturbadores y poco apropiados. O bien, hacerlo en momentos o lugares poco apropiados.
- Utilizar amenazas, acusaciones y exigencias.



- Juzgar, interpretar e ignorar los mensajes del interlocutor.
- Utilizar términos poco precisos. Tener objetivos poco claros.
- No escuchar.

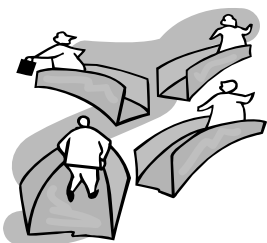
Algunos de los “abridores” de la receptividad son:

- Elección del lugar, momento y estados emocionales facilitadores.
- Escuchar activamente. Pedir el parecer.
- Ser recompensado.
- Tener objetivos claros.
- Buscar y aceptar acuerdos parciales.

El uso de “cerradores” de receptividad dificulta claramente la comunicación con los demás. Así mismo, la utilización de “abridores” facilita el dialogo y la comprensión del mensaje. Es frecuente observar “diálogos de sordos”. Los esfuerzos se han de encaminar al cambio de hábitos erróneos. Por regla general, es conveniente el uso de mensajes en primera persona y no en segunda. Así, por ejemplo, si pretendemos decir a alguien aquello que nos molesta o no nos gusta, es más apropiado decir “...así, yo no me siento bien...” mejor que “...me haces sentir mal...”. En estos terrenos es importante insistir en la necesidad de tener claros los objetivos de la conversación.

Sin duda, el aprendizaje y la práctica de unas habilidades de comunicación adecuadas facilita toda relación interpersonal a la vez que mejora los ambientes humanos, aumenta las fuentes de éxito y la satisfacción personal y favorece la aparición de emociones positivas, absolutamente necesarias para el objetivo de la destreza que pretendemos adquirir.

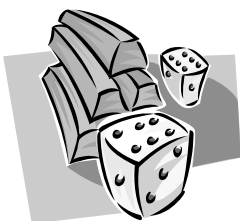
## 2.-Estrategias para la aplicación de procedimientos con flexibilidad.



Apoyándonos en los aspectos que hemos ido analizando en el apartado anterior vamos a profundizar en la destreza flexibilidad, describiendo aquellas estrategias que nos permiten aplicar los procedimientos con esta competencia. Para diseñar una estrategia laboral con flexibilidad deberemos adaptarla a las nuevas situaciones de la organización en función de las diferentes variables que le puedan afectar. La elección de la estrategia dependerá tanto de factores internos (tamaño de la organización, actividades en las que estamos incidiendo con nuestro trabajo –directo e indirecto-, grado de apertura a otros agentes sociales, y a los ciudadanos en general, entre otros), como a factores externos (entorno político y legal que afecta directamente a la organización, estrategias del entorno social donde nos desenvolvemos, actitud de los proveedores con los que trabajamos, evolución de las necesidades establecidas por los ciudadanos, etc.).

En general podemos plantear dos sencillas estrategias que sirven para flexibilizar la aplicación de procedimientos; si bien para algunos procedimientos específicos tendremos que considerar algunas matizaciones.

### 1.- La estrategia de la anticipación.



Mediante esta estrategia se realizarán paso a paso las modificaciones necesarias, siguiendo una planificación y una evaluación de todos los recursos estimados.

**Para ser capaces de anticiparse hay que entrenar una serie de habilidades:**

- **Analizar mejoras en los procedimientos.** A partir de cualquier posibilidad (informes, revistas de divulgación, programas de debate, información específica, entre otras), hay que estar abierto a propuestas que puedan ser traducidas a nuestros procedimientos.
- **Observar el contexto de forma general.** Una forma de estar atento a lo que pueda servirnos para innovar y mejora nuestros procedimientos hace referencia al hecho de observar nuestro entorno (organización, departamentos, colaboradores...), buscando siempre la posibilidad de anticipar algún aspecto de mejora.
- **Comprobar qué se está haciendo en otras organizaciones similares.** En tanto que otras organizaciones similares a la nuestra se han podido hacer determinados planteamientos que incidan en la mejora de sus procedimientos, esta cualidad requiere simplemente que estemos al día de lo que se hace en dichas organizaciones.
- **Estar atentos a propuestas de carácter innovador.** Cualquier propuesta que realicemos o puedan realizar nuestros compañeros pueden ser innovadoras; no rechazemos ninguna de antemano y analicemos su posible inclusión en nuestros procedimientos habituales.
- **Analizar cómo introducir las mejoras en los procedimientos habituales.** Esta es sin duda la característica que más denota la destreza flexibilidad; supone buscar la fórmula óptima para que la innovación que se propone pueda ser encauzada en los procedimientos habituales.

## 2.- La estrategia de esperar.



Esta estrategia nos permitirá beneficiarnos de la experiencia de las demás organizaciones. Sin embargo, existe el peligro de que el proceso de aplicación de las estrategias sea cada vez más difícil a medida que pase el tiempo (por ejemplo: el riesgo de saturación de las organizaciones para la realización de los nuevos programas a medida que se acerquen las fechas previstas).

Evidentemente esta estrategia es mucho más conservadora que la anterior, y aunque nos permite ser flexibles en los procedimientos, quizás lleguemos tarde. De ahí que sea necesario **desarrollar adecuadamente las siguientes medidas:**

- **Espera activa.** No se trata de simplemente esperar, sino de esperar activamente los cambios, las innovaciones o las propuestas; esto nos permitirá reaccionar rápido ante las informaciones que nos lleguen.
- **Espera selectiva.** No todo vale, por lo que estaremos esperando posibles innovaciones para flexibilizar nuestros procedimientos, o para mejorar una determinada área, desechando aquellos que no encajen en nuestro planteamiento general de organización.
- **Espera anticipada.** Una de las características esenciales de esta espera activa, que antes describíamos es que nosotros detentemos una actuación de anticipación; es decir, sospechar por donde y en qué sentido vamos a obtener la información.
- **Búsqueda de alternativas.** Ante cualquier innovación recibida, tras la espera, no deberíamos optar por su repetición idéntica, sino analizarla y buscar las alternativas que mejoren su aplicación en nuestro entorno laboral.

- **Remediar los retrasos.** Obviamente al decidirnos por una actuación de espera ya no podremos ser los primeros, razón por la cual deberemos buscar soluciones al hecho de no haber sido los emprendedores, y no detenernos en el hecho de que otros nos lleven ventaja; hablamos en definitiva de una actuación estratégica, solucionadora de nuestro retraso.

### 3.-Compartiendo responsabilidades de otros.



Es un hecho que se avanza cada vez más en la organización por competencias, frente a la organización por funciones. Es algo difícil, pero el esfuerzo por organizar los flujos de trabajo en horizontal es la consecuencia lógica de una arquitectura organizacional flexible. Una destreza que nos va adentrando en un desarrollo óptimo de la competencia adaptación y flexibilidad es la de aprender a compartir responsabilidades con los demás, y que vamos a analizar en este apartado.

Con la concepción anterior se construye una organización más simple y humanizada, en un diálogo permanente y más fluido, ya que los niveles se reducen. Se habla hoy, en vez de "Dirección de Personal", de "Dirección de Personas", y se trabaja con ellas gestionando su conocimiento, su imaginación y su creatividad. Es un estilo nuevo. Podemos describir este estilo como el **paso de "administradores" a "gestores"**. El "administrador" es el garante del orden establecido, el depositario de las prácticas del pasado que son garantía del trabajo presente bien hecho, preocupado por mantener el "status quo" de la organización.

Frente a él, el "gestor" es el que acepta responsabilidades, es decir, quien está dispuesto a responder a las demandas que se le hacen, y que pueden ser similares a las del pasado, pero que serán cada vez más novedosas, imprevisibles, desafiantes. Han de gestionar los cambios necesarios para responder a retos nuevos. Para ello habrá que desorganizar lo organizado, abrir boquetes, priorizar de forma distinta, reajustar, desaprender para aprender, vaciar armarios llenos de cosas ya inútiles para colocar lo que hoy se usa, y quizás mañana haya que desalojar para introducir lo nuevo. Sólo así es posible dejar espacios libres a la imaginación, a la mejora permanente y a la reorganización de responsabilidades para un mejor reparto de las mismas.

Es aquí donde se sitúa el **concepto de calidad integral, como herramienta del cambio**. Es necesaria la mejora constante, y el lugar donde ésta se sitúa es en la mentalidad de las personas, en su actitud. La calidad ha de comprometer a la dirección: debe ser una forma de vivir de los emprendedores, de los líderes de la organización. Sin su implicación no es posible ni el cambio ni el proceso de mejora continua. Pero, a la vez, integra a todas las personas de la organización. Su aportación es imprescindible para todo, incluyendo los procesos como el reparto de responsabilidades.

Por otra parte, dentro del proceso de cambio que proponemos, uno de los aspectos más difíciles y meritorios es que la dirección sea capaz de ceder tareas, funciones, responsabilidades, e incluso protagonismo a los trabajadores, desarrollando la autonomía de funcionamiento colectivo, desarrollando, en fin, el trabajo en equipo como un estilo de compromiso y participación en la organización que nos lleve a compartir responsabilidades en la consecución de un objetivo común.

Si por parte de la dirección, ceder el trabajo y conservar la responsabilidad de los resultados supone una exigencia de alta madurez y una auténtica confianza en los colaboradores, por parte de estos supone, asimismo, un alto compromiso con la organización y una gran capacidad de adaptarse a los requerimientos de la misma, desarrollando al máximo su nivel de dedicación y de competencia para asumir los nuevos retos.

Se trata de pasar de un modelo mecanicista de dirigir, basado en el control y la supervisión directa, a un modelo de liderazgo situacional, basado en combinar comportamiento directivo (especificar qué hay que hacer y cómo) y de apoyo (escuchar, motivar, demandar sugerencias y participación) en función del nivel de desarrollo o madurez profesional de los colaboradores. En este sentido, los colaboradores reciben mayores dosis de autonomía y



creatividad para desarrollar su trabajo, de modo que contribuyan conjuntamente a la consecución de los objetivos marcados, y ello a través del funcionamiento en equipos de trabajo que adoptan un estilo de trabajo en equipo donde resulta fundamental la cooperación y colaboración de todos.

Debemos, por tanto, ser conscientes de que nuestro trabajo no se desarrolla de forma aislada, e independientemente de los diferentes objetivos individuales que tengamos que conseguir, **cada vez más se presentan nuevas situaciones laborales donde resulta fundamental el trabajo en equipo, y donde se requiere por nuestra parte la flexibilidad suficiente para adaptarnos a compartir objetivos comunes y, consecuentemente, responsabilidades también comunes.** Analicemos, a continuación, determinados planteamientos que nos ayudarán a comprender qué actuaciones y comportamientos se espera que manifestemos en dichas situaciones.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar, compartiendo unos mismos objetivos y unas mismas formas de hacer las cosas. La noción básica de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo producido por cada persona en su interacción con las demás

Partiendo de la anterior premisa, tenemos que **aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola** (lo que supone descubrir el conocimiento y el talento que en conjunto podemos aportar). Generar el sentimiento de que el conjunto es el que nos magnifica individualmente y que la consecución de los objetivos pasa por generar las sinergias óptimas entre los miembros es la base en la cual nos apoyamos para compartir responsabilidades y rendir de una forma mucho más positiva que la simple suma de individualidades (El término **sinergia** representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo: el todo es mayor que la suma de las partes).

Por otra parte, las relaciones que rigen un verdadero equipo deben ser completas, por lo que se necesita un pacto aceptado por todos los miembros para hacer imposible la aparición de fisuras. **Una relación completa descansa sobre un compromiso compartido, con ideas, problemas, valores, metas y procesos de gestión consensuados.**

Algunas de las **características que debemos tener en cuenta para funcionar como equipo compartiendo responsabilidades colectivas** son las siguientes:

- ❑ La comunicación tiene que estar orientada a la búsqueda del consenso
- ❑ Debemos estimular con nuestros compañeros la sensación de pertenencia: favorece la integración y la orientación a resultados
- ❑ La especialización individual y la coespecialización son factores clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo
- ❑ Tener una clara definición de funciones (aunque sean polifuncionales e interdisciplinarios)
- ❑ Estimular el rol del liderazgo y fomentar el desarrollo de un liderazgo compartido en función del contexto y de las situaciones
- ❑ Desarrollar de forma conjunta estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados
- ❑ Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- ❑ Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

- ☐ Características de los miembros del equipo específicas: ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los demás integrantes del equipo; ser leales consigo mismo y con los demás; tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva; tener sentido de responsabilidad para cumplir los objetivos; tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad; y tener inquietud de perfeccionamiento, de superación.

Los **criterios a partir de los cuales se desarrollará el trabajo en el seno del equipo** se asientan sobre los siguientes factores:

- **Buenas comunicaciones interpersonales.** Desarrollar un clima de trabajo en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de comprensión real por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- **Equipo concentrado en la tarea.** Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- **Definir la organización del equipo.** Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá, y establecer un calendario de reuniones. Además, se deben respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- **Establecer la situación o problema a trabajar.** Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

- **Interés por alcanzar el objetivo.** Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.
- **Crear un clima democrático.** Es importante lograr un clima democrático, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por los demás, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo que el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- **Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.** En la medida que se escuchan las opiniones de todos se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- **Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.** El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también los aprendan.

La prueba evidente de que conseguimos generar el sentimiento de pertenencia con nuestros compañeros, será la **existencia de un fuerte compromiso hacia el equipo**. Cuando comprendemos los objetivos de la organización, los aceptamos y los ejecutamos en función de nuestras responsabilidades, hemos dado el primer paso hacia un compromiso con el equipo. Sólo cuando además los hagamos y vivamos como nuestros seremos capaces de decir que estamos comprometidos y nos sentimos pertenecientes a el.

Algunos principios en los que se basará dicho compromiso:

- Si gana uno gana el equipo.
- Si el equipo va bien, yo voy bien.
- Si el equipo se posiciona en cualquier aspecto relacionado con la organización, yo me posiciono en esa misma línea.
- La cultura del equipo de trabajo es mi cultura.
- Los principios filosóficos del equipo y de la organización son los que entiendo como mis principios.

Cualquiera de las anteriores afirmaciones suponen compromiso con el equipo. Pertenecer a un equipo es compartirlo en todos sus sentidos, mediante la satisfacción que me puede provocar estar de acuerdo con el.

Como integrantes del equipo de trabajo nuestra obligación es la de transmitir este compromiso al resto de compañeros. Para ello no convencemos, ni ordenamos, ni esperamos, sino que lo vamos trabajando junto al resto de compañeros. Consensuando, corrigiendo y optimizando para llegar finalmente al compromiso que finalmente todos aceptamos porque nos satisface.

**En qué aspectos debemos apoyarnos para transmitir y obtener el compromiso de nuestros compañeros:**

***-Claridad en los objetivos.***

Los objetivos se tendrán claros, pero no sólo en cuanto a su formulación, sino también en cuanto a lo que se pretende conseguir con ellos, y cómo lograrlos.

***-Coherencia con nuestros planteamientos.***

Nuestros planteamientos siempre estarán en consonancia con los objetivos que perseguimos en el equipo; es tan necesaria la coherencia, que cualquier síntoma de incongruencia entre diferentes planteamientos propuestos dará como resultado la ausencia de confianza.

***-Absoluta sinceridad en nuestros comportamientos.***

En consonancia con lo anterior, cualquier comportamiento por nuestra parte será sincero; no es posible la utilización de medias verdades o mentiras, ya que aunque, a veces, se piensa que una mentira piadosa es más efectiva que una verdad que haga daño, comprobar al final que no era cierto supone el alejamiento de nuestros compañeros.

***-Oferta sistemática de consenso.***

Estamos plenamente convencidos de que obtenemos el mayor compromiso, en tanto que todos pueden participar en su construcción.

***-Apoyo sistemático a los componentes del equipo.***

Si nuestros compañeros están comprometidos con el equipo, nunca pondremos en duda nuestra confianza en ellos. Así, ante cualquier posible conflicto con “agentes externos” (ciudadanos, proveedores, ...), partiremos siempre de que nuestro compañero ha estado de parte del equipo; después solucionaremos los posibles problemas generados.

***-Actitud de conjunto frente al “exterior”.***

Una vez comprometidos con el equipo, ya no somos simplemente uno más en él, somos parte del conjunto, que con entidad propia pasa a ser lo relevante. Esa forma integradora de comprendernos todos hace que la imagen que proyectamos al “exterior” sea absolutamente sólida y potente, y a su vez, con esta imagen logramos comprometernos aún más.

**-Actitudes facilitadoras.**

El equipo asumirá actitudes facilitadoras para cualquier problema que pudiera surgir, en cualquiera de los planos que afectan a los compañeros (laboral, familiar, social...). Nos convertimos en “consultores” de los compañeros y les ayudamos a encauzar sus situaciones de acuerdo a los medios internos o externos de los que disponemos.

**-Todo es para todos.**

En el equipo de trabajo no todos tenemos las mismas responsabilidades, no obtenemos los mismos beneficios, no tenemos las mismas posibilidades de desarrollo, pero las diferencias se estructuran de acuerdo a planteamientos acordes con los objetivos de la organización. Aspecto que conocen todos los miembros del equipo y aceptan. Independientemente de esto, el conjunto del equipo sabe que la esperanza de crecimiento o el “hundimiento”, depende de todos y repercute en todos.

Por otra parte, crear ambientes favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en un equipo de trabajo. Tratar que se trabaje siempre con satisfacción y buena predisposición, hará que siempre se alcancen correctamente todos los objetivos organizacionales.

Veamos por tanto aquellos **comportamientos de equipo que inciden en un mejor clima laboral:**

- © **Transmisión de una imagen de conjunto.** Uno de los aspectos que más llama la atención en un equipo de trabajo que funciona cohesionado es la imagen de conjunto, como ente diferente al resto de los grupos o equipos de trabajo, lo que supone observar con interés esa actuación “diferente”.
- © **Canales de comunicación fluidos.** En tanto que necesitan comunicarse muy bien para trabajar de forma excelente, son personas cuyos canales



de comunicación están absolutamente abiertos a la transmisión de comunicación. Esto a los demás le genera la pregunta acerca de por qué ellos sí tienen un buen sistema de comunicación.

- © **Sensación de satisfacción independientemente de las urgencias.** Están acostumbrados a trabajar con la presión de la urgencia por lo que es difícil verles alterar su estado emocional por aspectos relacionados con el trabajo.
- © **Funcionamiento proactivo hacia la organización.** Independientemente de que los miembros tengan un comportamiento de equipo, no olvidan en ningún momento que pertenecen a una organización a la que representan y por la que trabajan.
- © **Afrontamiento de los conflictos como oportunidad para el desarrollo y madurez del equipo.** No se evitan, se abordan, se analizan y se resuelven atendiendo a todas las necesidades e intereses, buscando encontrar acuerdos que satisfagan a todos los miembros bajo la estrategia de ganar-ganar.

¿Cómo pueden contribuir los miembros del equipo a generar el clima adecuado para que este alcance los objetivos que persigue?. Cuando hemos comentado las fases de formación de un equipo, se han contemplado diversos riesgos que podían condicionar el desarrollo del mismo. **Para que el grupo alcance la etapa de productividad y se pueda configurar como un verdadero equipo requiere que todos sus miembros colaboren en el establecimiento de un clima de trabajo que permita llegar a esa fase.**

**En este sentido, es necesario que cada miembro considere los siguientes aspectos de su comportamiento:**

- ➔ Establecer su compromiso individual, implicándose y participando activamente.
- ➔ Confiar en los demás, en sus capacidades y aportaciones, y manifestar una voluntad de apoyo basada en el compromiso común.
- ➔ Tener claros tanto los objetivos individuales como grupales. En caso contrario, demandar dicha clarificación al responsable del equipo y consensuarla con los compañeros.
- ➔ Mantener una comunicación abierta y bidireccional hacia el resto de compañeros.
- ➔ Afrontar, mediante la flexibilidad y el consenso, la aceptación de los conflictos como algo constructivo, buscando de manera negociada las soluciones a los problemas. Demandar una evaluación continua, al responsable y a los propios compañeros, del trabajo que realizamos, aceptando las críticas y las sugerencias.
- ➔ Evitar discusiones vagas, abstractas o teóricas.
- ➔ No realizar ataques personales ni hablar mal del equipo en su conjunto.
- ➔ No atacar las ideas de los demás antes de conocerlas ni tergiversar sus contribuciones.
- ➔ No aplazar los compromisos ni dejar inconclusas las actividades de las que nos hemos responsabilizado.

#### 4.- La capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y personas: La inteligencia emocional.



Vamos a iniciar con los principios de la inteligencia emocional una nueva destreza de la competencia adaptación y flexibilidad, entrando ya en el nivel medio de la misma.

Utilizamos el concepto de inteligencia emocional según Goleman porque es, sin duda, el paradigma de inteligencia que predomina hoy como explicación del comportamiento en general y del organizacional en particular.

**Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y son generadores de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de animo de sus compañeros.**

El autor demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las organizaciones modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los empleados más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en si mismos, su poder de influir positivamente, de leer los sentimientos ajenos y de adaptación a las nuevas personas y situaciones.

Lo mejor de este planteamiento es la concepción de que la inteligencia emocional se puede potenciar y desarrollar. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Lo cierto es que si ignoramos el elemento humano estamos destinados al fracaso. En el complejo

### *4. La capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y personas...*

mundo moderno, el progreso de las organizaciones y de los individuos que las componen dependerá cada vez mas de la inteligencia emocional.

Desde los puestos más básicos hasta los altos cargos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia, así como la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y personas, son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición. Gracias al estudio de más de quinientas organizaciones, demuestra que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual.

El autor brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral. La inteligencia emocional en la organización es la herramienta que se necesitaba para trabajar con humanidad y eficacia.

En este sentido, las diferencias entre las personas que optimizan su trabajo a partir de la inteligencia emocional, y los que no lo hacen giran en torno a las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:

- ⇒ **Autocontrol:** los empleados que fracasan en la generación de ambientes laborales positivos soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El empleado con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aun en medio de la crisis mantienen su serenidad.
- ⇒ **Responsabilidad:** los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas.
- ⇒ **Fidelidad:** los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los empleados que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus colaboradores.

- ⇒ **Habilidades sociales:** los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.
- ⇒ **Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad:** los empleados que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas .

**Para una mayor comprensión de este punto, describiremos las competencias que se consideran como más relevantes** (según Goleman, 1996, 1999).

Tendríamos, por un lado lo que se denomina **competencia personal**, la cual determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Incluiría:

- ⇒ **Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
  - Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos.
  - Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades. Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- ⇒ **Autorregulación:** control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
  - Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
  - Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
  - Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
  - Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
  - Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

⇒ **Motivación:** las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Por otro lado, localizaríamos lo que se conoce como **competencia social**, la cual determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Incluye:

⇒ **Empatía:** conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

- Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

⇒ **Habilidades sociales:** capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.

- Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

#### **Adaptación a los cambios.**

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan solo la preparación, y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. La nueva tendencia da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la ***iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión***. Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

#### **Una manera distinta de ser inteligente.**



El coeficiente intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente. Estas ideas no son nuevas en el lugar de trabajo, muchas de las teorías clásicas sobre la gestión de las personas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Los antiguos centros cerebrales de la emoción albergan también las habilidades necesarias para manejarnos efectivamente y para la destreza

social. Estas habilidades se basan en nuestra herencia evolutiva destinada a la supervivencia y a la adaptación. Se necesita una manera totalmente nueva de pensar en lo que hace falta para ayudar a la gente a cultivar su inteligencia emocional.

#### **Algunos conceptos erróneos**

La inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático. En momentos puede requerir por el contrario, enfrentarse sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sacando todo afuera. Por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal que podamos expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común.

Otro aspecto muy relevante, al que nos referimos anteriormente de una manera indirecta, es el hecho de que no son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional, tampoco se desarrolla solo en la infancia. A diferencia del CI que después de la adolescencia cambia poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos en nuestra vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo.

La gente mejora esa aptitud a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social. Este crecimiento en la inteligencia emocional se designa madurez.



## 5.-La nueva cultura organizacional: La capacidad de adaptarse a procesos.

Las tendencias que establecen las pautas de desenvolvimiento del mundo contemporáneo, tales como la globalización de la economía, la conciencia sobre el medio ambiente, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones y determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes que se deben desarrollar en las organizaciones.

### Naturaleza del cambio en la cultura organizacional



Es propio de la naturaleza de las organizaciones que deben cambiar con el tiempo y, por tanto, los directivos por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como se adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones deben mantenerse en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar una adecuada gama de productos y/o servicios.

En este sentido, las organizaciones públicas tienen que atender a múltiples proyectos en este contexto de alta inestabilidad frente a la rigidez y la

visión del empleado público como una pieza de propósito único y estable que han tenido las organizaciones públicas tradicionales (Zafrilla, 2000).

#### **Implicaciones del cambio de la cultura.**



El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más rápido a las nuevas realidades. Las ciencias y disciplinas directivas modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante. A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas estrategias y tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta dirección es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla con el menor coste. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, pero ejecutar el cambio

5. *La nueva cultura organizacional: La capacidad de adaptarse a procesos* con enfoques nuevos sugiere que el cambio de alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Por tanto, tal y como afirma Zafrilla (2000), la Administración requiere empleados polifacéticos y con una alta capacidad de adaptación a los nuevos sistemas de trabajo, a los nuevos equipos y a los diferentes proyectos. Esto es consecuencia de un cambio de cultura en la Administración cuya gestión tiende a introducir nuevos valores y comportamientos entre los empleados públicos, como el interés por la calidad, el servicio al cliente, la productividad, o la dimensión ética en el desarrollo de sus actividades y en la gestión de los servicios que realizan, así como una actitud positiva hacia el mismo cambio.

### **Existen al menos tres ideas básicas acerca de la dirección del cambio que afectan a la cultura organizacional.**

- **Primero:** consiste en la capacidad que debe tener la dirección en manejar los cambios, ya que éstos implican costes, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la dirección a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la organización.
- **Segundo:** una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige; es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean consonantes con lo planificado inicialmente. En algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincidirá por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, por el hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes dirigen el cambio.

- **Tercero:** el cambio en una organización es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino también analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la organización es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización y para el establecimiento de una nueva cultura organizacional.

#### **Proceso de cambio y su relación con el éxito de las organizaciones en el establecimiento de una nueva cultura adaptada a los procesos.**

Los cambios suelen ser producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Proceso del cambio planeado: las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Podemos plantear un **modelo de cambio en tres etapas**, con unos procesos que deben ocurrir en cada una de las fases, para lograr el cambio en un sistema humano.

- **Descongelamiento (invalidación):** durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un

cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

- **Cambio a través de la reestructuración cognitiva:** se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen por parte de la dirección.
- **Nuevo congelamiento (consolidación del cambio):** esta fase ayuda a la dirección para que incorpore su nuevo punto de vista; es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

### **Cambio en los procesos para una mayor competitividad.**

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse

los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización. En consecuencia, es de gran importancia para las organizaciones conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de afrontar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Sobre el punto anterior, Zafrilla (2000), recoge del “Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos” lo siguiente: “Para lograr esa implicación de las personas que una organización de calidad requiere es preciso confiar en el personal, conferirle un grado de autonomía amplio en relación con las actividades que realiza, incorporar sus aportaciones a los procesos de mejora, reconocerle públicamente y promover su desarrollo profesional y personal”.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura es asimismo la comunicación. La transmisión de valores y de creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, **una dirección de cambio organizacional** significa también **pasar de una cultura tradicional** - en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad- **a una cultura del desempeño**, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes. En la Administración Pública este cambio organizacional ha de avanzar teniendo como meta la mejora de los Servicios Públicos y la respuesta adecuada a las demandas de la sociedad (los ciudadanos, clientes de los Servicios Públicos).

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

#### **Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio.**

El avance de las telecomunicaciones ha sido impresionante en la década de los noventa. Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, como por ejemplo: Internet, Servicios Empresariales, Correo Electrónico, páginas Web, entre otras. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una autentica revolución cultural, social y política.



Al respecto, los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras sino que, por el contrario, se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global. En consecuencia, al área de las telecomunicaciones se la considera como la de mayor crecimiento, lo cual es importante porque a pesar de que la macroeconomía se desacelere, este sector debe pasar a formar parte de la lista de prioridades de las diferentes organizaciones, incluyendo por supuesto a la Administración Pública.

## 6.-Establecimiento de objetivos flexibles.



Acercándonos a nivel competencial excelente en cuanto a adaptación y flexibilidad, una de las destrezas que adquiere una importancia muy relevante es el hecho de establecer objetivos de manera flexible.

Un buen plan estratégico, de una organización, departamento o puesto de trabajo, requiere de algunos elementos importantes:

- Primero, es vital un compromiso de la dirección en el sentido de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles. Se requiere contar también con información detallada sobre el contexto en el que opera la organización.
- Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo la misión (qué hacemos), la visión (a dónde nos dirigimos y cómo nos vemos en un futuro), los valores (conjunto de reglas de comportamiento esperado) y posición competitiva actual.
- Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo directivo. Una vez que todo lo anterior está por escrito y bien fundamentado, el siguiente paso es explorar la información obtenida para ver hacia adentro de la organización y describir las fortalezas y debilidades con las que contamos. Aquí se puede trazar un mapa de la organización en donde se contemple la gente, instalaciones, equipos, procedimientos, sistemas, en el grado de detalle deseado; la pregunta es: ¿consideramos que este punto es una fortaleza o debilidad? , y, lo más importante, ¿por qué pensamos esto?.



Lo anterior no es recomendable hacerlo con prisas, ya que el nivel de reflexión, de detalle y de soporte con datos y hechos con los que contestemos las preguntas, nos dará un mejor panorama para fundamentar el siguiente paso: la generación de estrategias de acción en tres niveles. El estratégico, que debe definir lo que vamos a hacer y por qué; el táctico, que nos establecerá el cómo lo vamos a lograr, con qué recursos; y el operativo, que deberá ser realizado por cada departamento y detallará específicamente quiénes, dónde y con qué se realizará. Para cada fortaleza, qué se requiere para mantenerla, en cada debilidad, qué tenemos que hacer para subsanarla; cómo vamos a aprovechar las oportunidades para elevar nuestro nivel actual, y de qué manera habremos de enfrentar las amenazas que hemos identificado.

La necesidad de ser flexibles en la ejecución de un plan estratégico nos lleva a poder contar con esquemas de contingencia que nos permitan cambiar de rumbo en algún proceso cuando los indicadores de monitorización nos señalen la necesidad de hacerlo.

Las ultimas dos fases de un plan estratégico son la ejecución y monitorización. **Es crítico que para implementar un plan estratégico, toda la organización esté involucrada a través de una buena comunicación, principalmente de las metas, estrategias y acciones concretas a ser tomadas, por quiénes, cuando, y cómo se van a medir y evaluar en el desempeño tanto de la empresa como de los individuos.**

Es de suma importancia que los planes no se queden en buenos deseos, por ahí archivados. Es responsabilidad primordial de sus responsables el llevarlos a cabo, motivando, energizando y guiando el esfuerzo coordinado de todo el personal. Cualquier integrante de la organización debe ser capaz de reflejar su trabajo, por humilde que parezca, en una intención estratégica. Esto no se logra desde un escritorio sino que hay que vivenciarlo a través de la gente y participando en las problemáticas del día a día.

La medición adecuada y la respectiva monitorización de los resultados y acciones no debe perder de vista la necesidad de evaluar, además de los números fríos del desempeño, también los factores humanísticos, como la integración del personal y su nivel de satisfacción. Esto cobra particular importancia en los servicios, ya que la calidad de los mismos depende en un alto nivel de la relación interpersonal con los clientes. El efectuar e implementar un plan estratégico para una organización es una tarea ardua y compleja, pero provee enormes beneficios si realmente se lleva todo lo aprendido a la práctica. Y es que al final de cuentas en eso se resume todo: en un extraordinario ejercicio de aprendizaje organizacional.

### **Establecimiento de objetivos flexibles.**



En cualquier organización, podemos establecer un sistema para el establecimiento de objetivos flexibles. Para ello debemos tener en cuenta una serie de aspectos críticos:

- Piense y defina qué objetivos pretende conseguir en su organización y plantéele el sistema a la dirección. Gánese, si fuera necesario su apoyo total y sin reservas.
- Enfoque los objetivos como un sistema que permite planificar, motivar y fomentar la comunicación entre nuestros empleados, y no como un mero sistema de retribución.
- Sea realista a la hora de diseñar los objetivos, de forma que sea posible la consecución de los mismos y no comience por defraudar a los que lo tienen que aplicar.
- Sea consciente de que no basta con definir los objetivos. Hay que supervisar que es correctamente aplicado por todos y reconducir mediante la formación las desviaciones del mismo.

- Defina con precisión el colectivo de personas afectadas por los objetivos. Así este colectivo entenderá que está dentro del juego y tendrá las reglas más claras.
- No burocratice los objetivos. Los objetivos no son unos documentos, el papel es sólo el soporte, no el sistema en sí mismo.
- No actúe con impaciencia. La dirección por objetivos supone un cambio de cultura, y la cultura no cambia de la noche a la mañana.
- Dedique tiempo a formar en los objetivos a las personas que se incorporan a la compañía para que no rompan el caldo de cultivo favorable en el que se incorporan. Incorpore los objetivos al aprendizaje técnico previsto para las nuevas contrataciones.
- Una vez que todo esté muy claro, dedique esfuerzo, recursos y tiempo a la comunicación de forma que todos entiendan los objetivos. Unos objetivos muy bien planificados pueden no ser conseguidos si no se transmiten adecuadamente.
- No se ate a ningún diseño ni a ningún sistema concreto. Permanezca alerta y a nuevas ideas que mejoren y refresquen los objetivos o permitan elaborar unos nuevos.

### **Proceso del establecimiento de objetivos.**

De forma muy breve, vamos a señalar los indicadores del proceso de establecimiento de objetivos:

- Definición de los objetivos según los presupuestos previamente aprobados.
- Todos reflexionan sobre los objetivos que se pueden conseguir.
- Entrevistas para definir los objetivos y acordar las acciones a desarrollar.
- Revisar la marcha de los objetivos.
- Modificar, en caso necesario, las acciones inicialmente previstas.
- Modificar, al alza o a la baja, los objetivos iniciales.
- Análisis y reflexión por separado de los resultados alcanzados.

- Entrevistas para conocer la evaluación de consecución de los objetivos.

### **Resultados del establecimiento de objetivos.**

En cuanto a los resultados del establecimiento de objetivos:

- Dirigir con orientación al resultado.
- Trabajo planificado.
- Impulsión de la estrategia.
- Fomentar la comunicación.
- Mejorar la persona.
- Aumentar la motivación.
- Posibilidad de retribución individual.

### **Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de los objetivos.**

Finalmente, describimos las tendencias emocionales que suelen mediar en la obtención de los objetivos, bien facilitándolos, bien entorpeciendo:

- Afán de triunfo. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso. Aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
- Aptitud social. Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones.
- Empatía. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

- Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de los diferentes tipos de personas.
- Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

## 7.-Generando en los demás el patrón de adaptación y flexibilidad. Características personales de la persona adaptativa.

### Innovación y adaptabilidad.



Goleman define innovación y adaptabilidad como la capacidad para permanecer abierto a las ideas y enfoques nuevos y lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Para la adaptación:
  - o Manejan adecuadamente las demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios.
  - o Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.
  - o Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.
- Para la innovación:
  - o Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes.
  - o Aportan soluciones originales a los problemas.
  - o Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.

Las competencias emocionales de los empleados; es decir, su flexibilidad, capacidad de aceptar nueva información (por más desagradable que ésta pueda ser) y una pronta capacidad de reacción, sin caer en la defensa a ultranza de sus errores, resultan imprescindibles para superar aquellas situaciones en las que está en juego la supervivencia de la organización.

Lo más frecuente sin embargo es la inercia organizativa, una inercia que hace que interpretemos erróneamente los signos que presagian los cambios, o bien teman asumir sus consecuencias, aún cuando estos resulten ya evidentes.

#### **La única constante es el cambio.**



El proceso típico de adaptación a los nuevos desafíos incluye una primera fase que comienza con la negación de los hechos, prosigue con la aceptación de su inevitabilidad y termina desencadenando una corriente de ansiedad hasta que se produce la adaptación. Cualquier organización que quiera reinventarse a sí misma deberá cuestionar seriamente sus presupuestos, perspectivas, estrategias y hasta su misma identidad, algo que resulta sumamente complicado dado el apego emocional que las personas sentimos por todo aquello que habitualmente compone nuestra vida laboral.

#### **Requisitos emocionales necesarios para sobrevivir al cambio.**

La única constante en el mundo laboral hoy en día es el cambio. Solemos ser muy estrictos en nuestra forma de operar. Las personas poco adaptables se ven superadas por el miedo, la ansiedad y un profundo malestar cuando deben afrontar el cambio. Son muchos los empleados que tienen problemas para adaptarse al nuevo modelo consistente en asumir nuevas responsabilidades y mayor participación provenientes de una mayor apuesta de

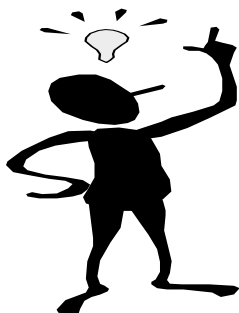
la dirección por delegar la responsabilidad y diversificar la toma de decisiones por toda la organización.

**Si alguna competencia resulta necesaria en nuestro entorno es la capacidad de adaptación. Las personas que la poseen disfrutan con los cambios y saben sacar provecho de la innovación.** Permanecen abiertas a los nuevos datos, pudiendo renunciar a sus antiguas creencias para adaptarse a los nuevos tiempos; no les molesta la incertidumbre que puede provocar lo nuevo o lo desconocido y siempre se hallan dispuestos a arriesgarse y buscar nuevas formas de hacer las cosas.

La adaptabilidad requiere la flexibilidad necesaria para considerar una determinada situación desde perspectivas muy diferentes. Pero también exige de la fortaleza emocional que nos permite estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado. **Otra competencia que fomenta la adaptabilidad es la confianza en uno mismo**, especialmente la seguridad, que nos permite ajustar rápidamente nuestras respuestas e incluso abandonar sin reservas nuestros presupuestos anteriores en el caso de que la realidad así lo exija. Pero, además, la apertura al cambio está también ligada a otra competencia cada vez más valorada, la innovación.



#### **La flexibilidad: aprendiendo del estrés.**



Desde el punto de vista de la relación con el estrés podemos entender la flexibilidad como la capacidad de comprometerse, de sentir que uno posee el control de la situación, y de afrontar el estrés más como un estímulo que como una amenaza. Las personas más flexibles ante el estrés, no afrontan los cambios como un obstáculo sino como una oportunidad para el desarrollo y, en consecuencia, consideran que por más agotador que pueda ser su trabajo, también les resulta excitante, soportan mejor el lastre físico y psicológico del estrés y son capaces de superarlo padeciendo menos enfermedades.

Una misma situación de la vida laboral puede ser vivida por un trabajador como una amenaza inminente mientras que otra puede percibirla como un reto estimulante. Así pues, cuando poseemos los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente nos parecía amenazador podemos terminar abordándolo como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo. Existe una diferencia fundamental entre el funcionamiento cerebral en condiciones de estrés positivo (los acontecimientos que nos movilizan y nos motivan) y de estrés negativo (las amenazas que nos desbordan, nos paralizan, o nos desalientan). Existe un equilibrio cuando estamos levemente activados, cuando nuestro humor es positivo y cuando nuestra capacidad para pensar y reaccionar es óptima. Éstas son las condiciones más favorables para mejorar nuestro rendimiento.

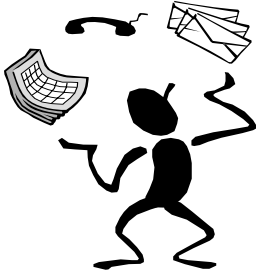
#### **Generación de la flexibilidad.**

Una persona flexible es capaz de incorporar nuevas ideas y nuevos enfoques de trabajo continuamente, y probarlos por su impacto; esta capacidad de cambio pone a prueba sus ideas y sus concepciones previas y lleva a un desafío constante de los propios límites.

Para ayudar a guiar el cambio de las personas hacia la flexibilidad podemos sugerir que la persona habrá de aumentar su capacidad para reconocer con objetividad los factores presentes en cada situación, estos elementos proveen las claves para decidir qué conducta adoptar. Por ejemplo, para lograr un resultado con una persona muy dependiente, funciona ofrecer una conducta directiva, indicarle qué vamos a hacer y cómo; por el contrario si se trata de una persona que no tolera las órdenes de otros, un camino adecuado es hacerle participar, demandarle que exprese y sugiera ideas.

Pensemos en el trabajo de un contador que se dedica a validar y registrar datos en un sistema de información que produce la información financiera. Para desempeñar este trabajo con efectividad es necesario que la persona sea muy detallista, no tolere desviaciones, sea muy preciso, exacto y disciplinado. La naturaleza de las tareas demandan la adopción de conductas específicas y una persona ha de desarrollar la sensibilidad para darse cuenta de las diferencias. El desarrollo de la flexibilidad requiere un trabajo sistemático que permita aumentar la percepción; esto es, conseguir una mayor capacidad de lectura de los elementos que están presentes en cada situación.

## 8.-La búsqueda de soluciones con el nuevo modelo flexible.



La destreza que entramos a analizar y describir hace referencia a la búsqueda de soluciones con un modelo flexible; esta destreza sirve para consolidar el nivel excelente de la competencia adaptación y flexibilidad.

Veamos el modelo, el cual contempla una serie de fases que no necesariamente hay que seguir de una forma secuencial, se puede pasar directamente a la fase siguiente, así como es posible tener que volver sobre algún punto anterior. Este modelo es muy útil para esforzarnos en la búsqueda de soluciones:

⇒ **Defina el problema.**

- Busque información sobre el problema.
- Busque información sobre la situación deseada.

⇒ **Analice causas potenciales.**

- Identifique la causas potenciales y determine la causa/s fundamental/es más probable/s del problema.
- Para ello puede establecer un diagrama de causa-efecto o diagrama de “espina de pescado” de Ishikawa. El problema se sitúa en la cabeza del pez, y las principales causas que pueden originar el mismo en cada una de las espinas dorsales. De forma sucesiva, se van analizando posibles subcausas de las causas principales.

⇒ **Identifique soluciones posibles.**

- Puede utilizar diversos métodos, por ejemplo el Brainstorming.
- Para ello haga una larga lista de posibles soluciones sin evaluar su eficacia.
- Reduzca la lista a unas pocas soluciones potenciales.

⇒ **Seleccione la mejor solución.**

- Evalúe las posibles soluciones clasificando cada una en relación con tres o seis criterios.
- Elija la mejor para todos.

⇒ **Desarrolle un plan de acción.**

- Debe ser un plan detallado.
- Debe incluir la persona responsable, fechas de comienzo y finalización, las horas estimadas de dedicación, y el coste.

⇒ **Ponga en practica la solución y evalúe el progreso.**

- Utilice el plan de acción para asegurar que los pasos de acción se han llevado a cabo.
- Evalúe los progresos, si es que existen, de la solución.

El trabajador, como concepto genérico, es una persona que se encarga de solucionar problemas. No es sólo un ejecutor de órdenes, sino el elemento que procede sistemáticamente a solucionar aquellos conflictos que puedan presentarse. Esto le hace tener que estar siempre con una predisposición a solucionar cualquier problema que pueda plantearse (no hablamos tanto de resolver como de poner en marcha los mecanismos necesarios para empezar a vislumbrar la posible solución). Pero esto no es suficiente, y hace falta una sistemática como la planteada anteriormente.

Otra característica añadida es la diversidad de temas a los que puede, potencialmente, hacer frente. A veces los problemas a resolver son de tipo económico-financiero, otras veces están relacionados con aspectos concernientes a ciudadanos; pero en la mayoría de las ocasiones serán compañeros y colaboradores los que estarán en el trasfondo del problema, lo cual le obliga a disponer de una flexibilidad mental lo suficientemente amplia, como para saber enfocar en cada caso cada asunto.

La gran destreza que todo empleado pone en marcha, cuando desarrolla la competencia adaptación y flexibilidad, no es tanto saber conducir adecuadamente las fases del modelo anteriormente expuesto, como **ofrecer soluciones a partir de su propia creatividad, viendo, analizando y solucionando cualquier conflicto.**

Para ello habrá de potenciar las siguientes cualidades:

- **Busca siempre nuevas ideas.** Sabe que cualquier nueva idea puede servir para desbloquear un conflicto aparentemente irresoluble.

- **No se deja restringir por supuestos organizacionales antiguos.** No atiende a aquello de siempre se hizo así; muy al contrario, procura buscar nuevas tendencias que le ayuden a solucionar el problema de una forma eficaz y eficiente.
- **No sucumbe ante la crítica.** Incluso en situaciones, debidas a las características propias del problema, en el que no tiene el contexto de su parte, sabe que debe continuar por el camino trazado, aunque parezca que no le lleva a ninguna parte.
- **No utiliza sistemáticamente los métodos de siempre.** Por la razón que expusimos anteriormente, no le valen los modelos y sistemas establecidos en la organización porque sí; sólo cuenta aquellas estrategias que sirvan para mejorar la posición de solución del problema.
- **No se somete a los expertos o a los que “mandan” más.** Estos no tienen por qué saber más acerca de solución de problemas; su actitud es de escucha activa, pero nunca de sumisión a los dogmas que no demuestren eficacia.
- **Es seguro y firme en las soluciones propuestas.** Cuando ha recorrido un camino trazado por fases, poniendo en marcha todos los recursos que ha tenido a su alcance, y con un procedimiento sistemático pero flexible, seguro que es firme en las soluciones que ofrezca.
- **La clave es la búsqueda de alternativas.** Sabe que la búsqueda de alternativas supone, de entrada, buena parte de la solución de problemas; por eso en su forma de actuar siempre está presente dicha búsqueda.
- **Revisa siempre los supuestos de los que se parte.** Para poder ser firme en las propuestas que realice tiene que garantizar su seguridad en el hecho de revisar todos los supuestos en los que se ha apoyado previamente.
- **Es capaz de enfocar el problema desde diversas perspectivas.** Al buscar alternativas también procura ponerse en perspectivas diferentes, evitando así la ofuscación que supone no trasladarnos a otra visión más constructiva.

- **No utiliza mecanismos de defensa ante los problemas.** La mejor forma de enfrentarse a los problemas es la de no buscar excusas o responsables en otras personas; muy al contrario, nunca establece mecanismos de defensa como los anteriores, ya que esto le impide ser creativo y sistemático en la búsqueda de soluciones.
- **Busca el consenso.** Si es necesario, porque están implicadas varias personas procurará siempre buscar aquella solución que permita el consenso y no la confrontación entre ellas.
- **No tiene miedo a las consecuencias de la solución propuesta.** Tras el recorrido hecho, resulta obvio comprender que la seguridad que tiene la persona que busca soluciones, no teme a las consecuencias de las decisiones tomadas.

## 9.-La gestión del cambio desde el “caos” de la flexibilización.

**Actualmente la necesidad de emprender cambios en las organizaciones es incuestionable.** ¿Cómo conducir los cambios?. Esta sería la reflexión, en lugar de vivir con la sensación de que son estos los que nos arrollan. Son muchas las organizaciones que han emprendido cambios en aras de la competitividad; sin embargo, son pocas las que han logrado los frutos esperados. Sin duda, la necesidad de cambio despierta incertidumbre y, a veces, temor o resistencia y no siempre resulta claro: ¿qué cambiar o cuándo?, ¿hacia dónde y cómo lograrlo?.



**El cambio en las organizaciones está estrechamente relacionado con la necesidad de cambio en las personas.** Conseguir que los individuos modifiquen su forma de trabajar o de actuar llega a catalogarse como el camino más viable para conseguir que las organizaciones ofrezcan nuevas respuestas al mercado. El cambio a través de las personas requiere el desarrollo de nuevas conductas y destrezas. Pero, ¿qué conductas o destrezas se han de desarrollar?. La mayoría de autores que proponen principios sobre cambio organizacional sugieren modelos a seguir. Numerosas organizaciones conducen sus esfuerzos de cambio apoyados en estos modelos, sin que se traduzca en un aumento de la competitividad.

La limitación que ofrecen estos enfoques de cambio no está necesariamente en el contenido, sino en la idealización. Nadie puede dudar del beneficio de incorporar la percepción emocional y acciones encaminadas a desarrollarla. Las personas deben ser capaces de utilizar una variedad de enfoques para responder a los desafíos de su trabajo; es decir, que los integrantes de una organización puedan adoptar las conductas que cada



situación necesita y se valore el impacto logrado. Hay momentos en que la participación en las decisiones enriquece los resultados, en otras ocasiones es una sola persona la que puede tomar la mejor decisión. Existe un gran poder en el manejo emocional cuando el trabajo depende de la creatividad de las personas. En contraste, el control y la necesidad de seguir las normas al pie de la letra produce, en condiciones estables, aseguramiento de los resultados.

Goleman (1998) sugiere que la conducta ha de inspirarse en el impacto que se desea conseguir. Es por ello que la conducta debe cambiarse cada vez que no se logra el propósito. En este sentido, cuando una persona usa sus emociones en un momento donde el desarrollo de las personas es central consigue el impacto esperado pero, si usa emociones en un momento en que no se requiere esto, el impacto es de menor efectividad.

Cuando una persona tiene claro qué es lo que desea lograr, la necesidad de cambio se vuelve muy concreta, porque cada vez que no logra lo propuesto debe cambiar el enfoque hasta conseguirlo. El trabajo orientado a resultados ayuda a resolver una de los grandes interrogantes del cambio: ¿cuándo cambiar?, cuya respuesta es: cada vez que no se logra el propósito.

**Una de las estrategias para la gestión del cambio que se sugiere es que cada persona tenga claridad de propósito dentro de la organización; esto es, claridad sobre la contribución individual a los resultados totales.** Para operar por resultados se requiere la capacidad para adoptar una gama de conductas para hacer frente a una variedad de situaciones, a esto llamamos **flexibilidad**.

En suma, **el cambio de los individuos en una organización debe sustentarse en estrategias que favorezcan la claridad de propósito, el desarrollo de una mentalidad orientada a resultados, el aumento de la flexibilidad y de la perceptividad.** Sin embargo, las organizaciones no están compuestas únicamente por personas, sino por personas organizadas. No produce el mismo efecto organizar a las mismas personas de una u otra manera. Algunas organizaciones organizan la responsabilidad por funciones, donde cada área es responsable de una parte de las tareas por especialidad; por ejemplo, la producción está separada de la comercialización, hay un área encargada de las finanzas, otra de los recursos humanos, otra más de los sistemas, etc.

Otras organizaciones desarrollan el trabajo por procesos. Hay personas que producen y sirven integradas en un mismo proceso de servicio al cliente o de innovación. El Instituto Tavistock de Londres ha demostrado, a través de una variedad de estudios, la influencia de la estructuración de las tareas en la conducta humana. Hay personas que responden diferente cuando su trabajo se rediseña o cuando los procesos de interacción entre puestos se redefinen. Hemos visto surgir estrategias de cambio organizacional centradas en la estructura, algunas muy antiguas como la administración científica de Taylor que proponía mejorar la respuesta de la organización haciendo una descripción de la secuencia de tareas mas apropiada, consiguiendo que la persona se adaptara a ellas. Otras más recientes, como la reingeniería, promueve migrar de la estructuración por funciones a la estructuración por procesos. Esta teoría propone generar una mejor respuesta producto de la automatización de los flujos de procesos.

**Para mejorar a las organizaciones es indispensable dar coherencia a las estrategias de cambio a través de las personas, y cambios en la estructuración de las tareas.** La estructura se convierte en un disparador o reforzador de ciertas conductas. Es posible que se emprenda un proceso de cambio para desarrollar la flexibilidad en los individuos, pero si no viene

acompañado de una flexibilización en la distribución del poder, la rigidez será la conducta prevaleciente, por más intención y energía que las personas pongan. Esto ha ocurrido a muchas organizaciones que emprenden cambios para propiciar el nacimiento de otras actitudes, pero no acompañan dichos esfuerzos con un cuestionamiento profundo de la distribución de las responsabilidades y del poder.

**Se puede dar a la estructura, desde el origen, una orientación a resultados; es decir, que las responsabilidades se describan en función de los resultados que el ocupante de cada puesto debe producir, que dichos resultados sean mensurables y que se alineen horizontal y verticalmente para evitar sobreposición o responsabilidades sin dueño.**

Adicionalmente, se debe dotar a cada posición de la cuota de autoridad necesaria para respaldar dichos resultados. Las estrategias de alineación de las responsabilidades de cada puesto de la organización producen cambios significativos: al alinearse verticalmente, se asegura que el esfuerzo aplicado por cada persona para producir sus resultados, contribuye al logro de los resultados de su superior y, en consecuencia, aporta a los resultados estratégicos; al alinearse horizontalmente, las responsabilidades quedan delimitadas con lo que puede verificarse quién está siendo más efectivo o quién está afectando a los resultados de conjunto, al alinear la autoridad con la responsabilidad, creándose condiciones para la toma de decisiones.

**Una estructuración centrada en resultados refuerza la necesidad de cambio y el desarrollo de la flexibilidad. Cuando las personas no consiguen los resultados esperados, sabrán que necesitan emprender cambios en su percepción y/o en su conducta y, si aún así, los resultados no se consiguen, queda la alternativa de modificar la estructuración de las tareas hasta lograr el impacto.** Cuando una persona no logra sistemáticamente los resultados que se esperan de ella, es posible cambiarla de puesto a uno donde sus capacidades sean más necesarias. Las estrategias de alineación de las responsabilidades deben acompañarse con estrategias para la alineación persona puesto.

La estructuración de las responsabilidades en términos de resultados surge del proceso de agregación de valor que se da en forma natural en dicha organización, en vez de surgir de un modelo ideal de estructuración de las responsabilidades. A cada tipo de organización le es coherente una definición estructural particular, le pertenece su propia solución estructural. Adicionalmente, las metas estratégicas se modifican cada vez que se replantea la visión del departamento o de la organización o se deciden objetivos estratégicos distintos, lo que se traduce en la necesidad de replantear las responsabilidades. Esto quiere decir que la estructura debe cambiar o afinarse cada vez que hay un cambio en el planteamiento estratégico. La estructura ha de ser un instrumento de la estrategia y no al revés.



El proceso de cambio estructural no termina, tiene que convertirse en un hábito, en una destreza organizacional. También debemos referirnos a las estrategias de cambio que trascienden al cambio de las personas y al cambio a través de la estructura, y que son necesarias para dar impulso a la creación de futuro. **Ante**

**la velocidad de cambio del entorno, está claro que una organización ha de mejorar; sin embargo, ¿qué tan profundos deben ser los cambios?, ¿cuál es el límite de las estrategias de cambio descritas anteriormente?**

Podemos mencionar numerosas organizaciones que se mantuvieron en posiciones de liderazgo durante muchos años, contando con una visión bien determinada que les dio rumbo y foco, que se empeñaron en contar con las mejores personas, los mejores sistemas, la estructuración más capaz.

Hoy en día parece inevitable que para subsistir, trascender y construir el futuro deseado, los integrantes de la organización han de ser suficientemente abiertos e inteligentes para descubrir cómo moverse en un entorno que cambia constantemente, ser más sensibles a las necesidades de sus usuarios, tener

un profundo conocimiento de las acciones de otras organizaciones públicas, identificar el impacto que tendrá el nacimiento y desarrollo de nuevas tecnologías en su ámbito y, con ello, inspirar una nueva razón para su existencia.

No todas las personas que forman una organización se han mostrado suficientemente abiertas para emprender cambios profundos, sólo unas cuantas han conseguido deshacerse de viejas ideas sobre la contribución que la organización puede hacer en su entorno de influencia, cayendo en la obsolescencia o generando respuestas que este contexto ya no necesita. El cambio en la visión de la organización consiste en redefinir la razón de ser, cuestionar las necesidades de futuro y dar rumbo a la voluntad de las personas en la organización. Consiste en transformar la esencia de la organización desde lo más profundo, creando opciones que no existen, en lugar de seguir a otros; consiste en reconocer qué nos hará mejores y empeñar el esfuerzo de transformación hasta convertirnos en ello. **Esta ha de ser la inspiración de las estrategias de cambio en una organización, conseguir que nos convirtamos en la visión de futuro que nos hemos propuesto.** Esto es a lo que se llama cambio orgánico.

#### Resistencia al cambio.



Se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola; es decir, **para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno** y para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale

a transformarse. Ello conlleva desarrollar en los directivos una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

**"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos, en un corto plazo de tiempo".** Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada en la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal en la organización. En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos directivos y sus colaboradores que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos.

El cambio genera en las personas incertidumbre a lo desconocido (el "caos"), lo cual es fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre nuestro ámbito laboral. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

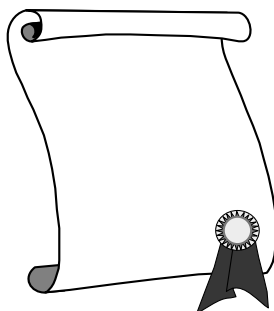
### **Reacción de la organización ante la incorporación del cambio.**

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción. Se puede percibir la influencia directa que genera el cambio en las personas afectadas. En consecuencia, se concibe a la persona organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. **Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando a la persona como el centro del desarrollo de una organización.** El proceso formativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo tenga sus límites, particularmente en las grandes organizaciones, donde la dirección se encuentra muy alejada de las funciones operativas del resto de colaboradores. **El cambio, además, exige necesariamente la participación y la implicación de los empleados, y el convencimiento de que es necesario.**

## 10.-Un nuevo enfoque organizacional: La cultura flexible (salvaguardando la misión).



Para finalizar lo que entendemos como una forma excelente de desarrollar la competencia adaptación y flexibilidad, en este breve apartado procuramos transmitir, de manera somera, cual ha de ser el “espíritu” de aquellas personas que, en el marco de una organización adaptativa y flexible, quieren ser adaptativas y flexibles.

**Estamos en un proceso de profunda transformación de las organizaciones. Lo podemos definir como el paso de un modelo de jerarquía al modelo de responsabilidad.**

El **modelo de jerarquía** es aquél en el que las órdenes descienden desde la cúspide hacia la base: cuando llegan sus efectos al ciudadano no siempre responden precisamente a sus demandas. El modelo jerárquico puede ser bueno para una organización militar. Pero difícilmente responde a las necesidades de una organización centrada en diversidad de servicios, y que probablemente requerirá una transformación.

Un **modelo de responsabilidad** es el que trata de dar respuesta a lo que demandan los ciudadanos. Y quienes mejor suelen conocer los deseos de los mismos son precisamente los que en las organizaciones están más próximos a él, los que se organizan en una cadena transversal de ciudadanos-



empleados. Estos empleados de las modernas organizaciones no responden nunca a "yo soy un mandado", sino "yo soy capaz de dar respuesta..."

### **La estrategia de la organización**

Se podría hablar del "ADN" de la organización al código "genético" que encierran las claves de su evolución en la vida. Es importante tener bien formulada su visión y su misión: ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde vamos?; pero, sobre todo, hacerlo de manera clara y sencilla: que lo entiendan los empleados implicados y los ciudadanos a los que deseamos fidelizar. ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes, de qué vivimos?. Para ello la organización debe conocer el contexto en el que se desenvuelve, analizarlo, valorando sus necesidades y la oportunidad de cada momento.

En segundo lugar, debemos conocer nuestras fortalezas y debilidades para potenciar nuestro desempeño y crecer alcanzando objetivos. Para ello la organización tiene que trabajar con objetivos. Pueden estar formulados desde el observatorio de la cúspide de la misma, pero han de estar negociados con todos, para que todos se sientan implicados y comprometidos con ellos. Han de ser pocos, claros, nucleares. Claramente definidos, para que puedan medirse y ofrecer permanentemente información sobre su evolución y consecución. Desafiantes, retadores, ilusionantes. Y, algo muy importante, por debajo de esa corriente ha de estar la fuerza de la visión, con los objetivos implícitos de los visionarios que van preparando el futuro, diciendo sin decir, pero poniendo día a día, un poco más allá el reto.

Dicho de otra forma, la organización debe estar movida por un Plan Estratégico. Hay que "encaminar lo que queremos ser". Para ello es importante conocer las tendencias y, en lo posible, ser capaces de impulsarlas, siendo proactivos; es decir, creando el futuro: la presencia creciente de la mujer en las organizaciones, las posibilidades de las nuevas tecnologías, las organizaciones virtuales, la nueva configuración en cuanto a globalización. Desde esa visión del futuro habrá que coordinar las energías de la organización en todos sus niveles, en un proceso de calidad integral: haciendo entre todos la calidad, la mejora permanente, la innovación como estilo de vida organizacional.

### **El tejido de la Organización**



¿Cómo está organizada interna y externamente la organización?, ¿cómo es el entramado dinámico que engarza a todos sus protagonistas?. Quizás la palabra "estructura" es demasiado rígida, mientras que las relaciones empleado-ciudadano son flexibles, dialogantes, negociadas.

En la organización debemos tener claro el sistema de relación establecido, en cuanto que lo establecemos interna y externamente a la misma. El entramado interno vincula a los profesionales y a los equipos de trabajo en una cadena transversal de calidad, de autocontrol, de progreso. A la vez la trama externa integra a los proveedores externos y a los clientes externos y los asocia al progreso de avance de la organización. Así, se configura la moderna organización, en su interior como "organización espagueti": una red tupida con múltiples conexiones y entrecruzamientos, y en su exterior con diversos modelos de cooperación entre la organización, sus proveedores y sus clientes (ciudadanos y empleados).

## Referencias Bibliográficas.

- 📖 Albizu, E. (1997). **Flexibilidad laboral y Gestión de Recursos Humanos**, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- 📖 Chang, R, Keith, P. (1996). **Resolución de problemas**, Ediciones Granica, Barcelona.
- 📖 Costa, M, López, E. (1997). **Los secretos de la dirección**, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Goleman, D. (1996). **Inteligencia Emocional**. Kairós. Barcelona
- 📖 Goleman, D. (1998). **La Práctica de la Inteligencia Emocional**, Ed. Kairós, Barcelona.
- 📖 Granados, A.; y Irizar, I. (2001). **La comunicación humana. Los procesos de comunicación y su repercusión en el clima laboral**. En Materiales del curso Desarrollo de Habilidades para la mejora del servicio. Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.
- 📖 Labrado, M. (1996). **Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo**. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- 📖 Lega, L.I.; Caballo, V.E. y Ellis, A. (1997). **Teoría y práctica de la terapia racional emotivo-conductual**. Siglo XXI. Madrid.
- 📖 Ordoñez, M. (1996). **Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de Recursos Humanos**, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- 📖 Sánchez García, J.C. (1997). **Selección de personal**. Amarú Ediciones, Salamanca.
- 📖 Zafrilla, J. (2000). **La cultura en las organizaciones**. En Materiales del curso Dirección de recursos humanos. Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

# NOTAS



# NOTAS



# NOTAS





# NOTAS



# NOTAS



**Región de Murcia**

Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas