

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Un timón en la tormenta

**Cómo implantar con sencillez, de forma práctica,
la Dirección de Personas
en la empresa**

Segunda Edición

Ángel Baguer Alcalá

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Un timón en la tormenta

**Cómo implantar con sencillez, de forma práctica,
la Dirección de Personas
en la empresa**

Segunda Edición



Madrid - Buenos Aires - México, D.F. - Bogotá

Segunda edición

© Ángel Baguer Alcalá, 2009

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)
www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-895-7
Depósito legal: M. 57.843-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud a:

Mi esposa Maite y mis hijos Silvia y Alejandro, lo mejor que tengo en mi vida.

Mis queridos padres, que vivieron por y para sus hijos, y a mis hermanos, con los que compartí una infancia y juventud felices y al resto de familiares.

Mis alumnos y alumnas de las asignaturas de Dirección de Personas y Economía de la Escuela Superior de Ingenieros de TECNUN, cuyo comportamiento y amistad es el principal factor motivador en mi trabajo.

Celia Gil, Nekane Liceaga e Itziar Cobo, Ayudantes de Dirección de ISSA que han trabajado conmigo en TECNUN en diferentes departamentos, que soportaron mis prisas y mi carácter exigente y colaboraron con gran eficacia en la confección de mis apuntes.

Mis sucesivos ayudantes en la asignatura de Dirección de Personas: Margarita Hurtado, Isabel González, Lucía Barcos, Iván Muro, Fernando Alonso, Arantxa Abad, Sonia Calzada, Jorge González, Adriana Ortiz, Martín Tanco y Mildred Puerto.

Teresa Laso, Secretaria General de la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Guipúzcoa, por la información sobre los contratos de trabajo y el sindicalismo.

Los empleados de TECNUN, en especial a los del departamento de Organización Industrial, mi departamento, con quienes es grato trabajar y convivir.

A Antxón Balda por facilitarme ideas para la confección del título de este libro.

ÍNDICE

Agradecimientos	VII
Presentación	XIII
CAPITULO 1. La compleja gestión de la Dirección de Personas.....	1
1.1. Repasando la historia.....	1
1.2. El área de Dirección de Personas	4
1.3. La pluralidad de las personas	5
1.4. La dependencia mutua entre las personas y las organizaciones	8
CAPÍTULO 2. Reclutamiento, contrato de trabajo y acogida	11
2.1. Proceso de reclutamiento.....	11
2.2. Contrato de trabajo	16
2.3. Acogida del empleado en la organización.....	19
CAPÍTULO 3. Las organizaciones	27
3.1. Definición	27
3.2. Diversidad y dificultad de las organizaciones	29
3.3. Componentes de la organización.....	29
3.4. La organización empresarial.....	30
3.5. Diseño de la organización.....	37
3.6. Eficacia de la organización.....	43
3.7. La organización informal.....	45
CAPÍTULO 4. La nueva forma de trabajar.....	57
4.1. Desarrollo histórico de las organizaciones	57
4.2. Los cambios de la última revolución industrial.....	75
4.3. Características de las organizaciones de hoy.....	82
4.4. Gestión por competencias.....	89
4.5. El capital humano	90

4.6.	Los procedimientos escritos y los imprevistos.....	94
4.7.	El sindicalismo obrero.....	100
4.8.	Las asociaciones de empresarios.....	104
CAPÍTULO 5. El liderazgo.....		107
5.1.	Liderazgo y Dirección.....	108
5.2.	Las acciones y planificación del liderazgo.....	115
5.3.	Autoridad y poder.....	117
5.4.	Posiciones o estilos de liderazgo.....	118
CAPÍTULO 6. Trabajo en equipo y reuniones de trabajo.....		121
6.1.	El equipo de trabajo y su composición.....	121
6.2.	La condición para el trabajo en equipo.....	124
6.3.	El liderazgo en las reuniones de equipos.....	126
6.4.	Instalaciones y herramientas para el trabajo en equipo.....	127
6.5.	La motivación del equipo.....	130
6.6.	Las reuniones de trabajo.....	131
CAPÍTULO 7. Toma de decisiones.....		135
7.1.	Qué es la toma de decisiones.....	136
7.2.	El proceso de la toma de decisiones.....	136
7.3.	El entorno de la toma de decisiones.....	139
7.4.	Evaluación de la efectividad de las decisiones.....	141
7.5.	Formas de tomar una decisión.....	141
CAPÍTULO 8. Clima laboral. Ambiente de trabajo.....		147
8.1.	Prestación de servicios-retribución.....	147
8.2.	Ambiente organizacional (clima).....	148
8.3.	Objetivo de la medición del clima.....	149
8.4.	Parámetros para la medición del clima.....	150
8.5.	Consideraciones previas a la medición del clima.....	153
8.6.	Procedimiento práctico para medir el clima.....	155
8.7.	La calidad de vida laboral.....	170
8.8.	Estrés en el trabajo.....	172
8.9.	Nuestra vida, lo más importante.....	177
8.10.	Condiciones para que exista un buen clima laboral. Consejos prácticos.....	178
8.11.	El tamaño de la empresa no importa.....	181
CAPÍTULO 9. Conciliación del trabajo con la vida familiar.....		187
9.1.	El problema de la no conciliación trabajo-familia.....	188
9.2.	La misión del Estado.....	190
9.3.	Los programas de conciliación en las empresas.....	192

9.4.	La responsabilidad de la sociedad	198
9.5.	La jornada semanal.....	198
CAPÍTULO 10. Las motivaciones humanas		203
10.1.	Motivo	204
10.2.	Patrones de motivación.....	204
10.3.	Modelo básico de comportamiento	208
10.4.	Modelos de motivación	209
10.5.	El estatus.....	219
10.6.	Herramientas o estrategias de motivación.....	220
10.7.	Motivación con dinero.....	222
10.8.	Problemas de la motivación con dinero.....	235
10.9.	Motivar sin dinero	236
10.10.	La automotivación	248
10.11.	El concepto de la lealtad a la empresa.....	249
CAPÍTULO 11. La comunicación		257
11.1.	Definición	257
11.2.	La necesidad de la comunicación en las organizaciones.....	257
11.3.	Partes del proceso de comunicación.....	258
11.4.	La distorsión de la comunicación	259
11.5.	Barreras en la comunicación	260
11.6.	Medios para comunicarse	261
11.7.	La importancia de saber escuchar.....	262
11.8.	Comunicación descendente	264
11.9.	Comunicación ascendente	267
11.10.	Comunicación horizontal.....	270
11.11.	Plan de comunicación.....	271
11.12.	Canales de comunicación	272
11.13.	Comunicación con las familias de los trabajadores.....	276
11.14.	La comunicación y el comité de empresa.....	276
CAPÍTULO 12. La formación		279
12.1.	Concepto de la formación.....	279
12.2.	Planificación de la formación	282
12.3.	Plan de formación.....	283
12.4.	Tipos de formación.....	284
12.5.	El coste de la inversión en formación.....	284
CAPÍTULO 13. La gestión del cambio		287
13.1.	La necesidad y cultura del cambio.....	287
13.2.	La justificación del cambio	290
13.3.	La actitud ante el cambio	293

13.4. Cómo debe implantarse un cambio.....	294
13.5. Modelo del proceso de cambio	296
13.6. Recursos y estructura del equipo de cambio.....	297
13.7. Gestión de la resistencia al cambio.....	297
13.8. La comunicación en el proceso de cambio	298
13.9. Cuestiones sobre la gestión del cambio	300
13.10. Cómo realizar e implantar un proyecto de cambio en una empresa .	300
13.11. Síntesis	305
CAPÍTULO 14. El conflicto	309
14.1. Visión del conflicto y tipos.....	309
14.2. Causas del conflicto	311
14.3. Cómo manejar el conflicto	314
14.3. Estrategias para resolver el conflicto	315
CAPÍTULO 15. La retención del talento	319
15.1. La cultura de la retención.....	319
15.2. Cómo atraer el talento	320
15.3. Cómo retener el talento.....	320
CAPÍTULO 16. Ética en las organizaciones.....	327
16.1. Responsabilidad de los directores.....	328
16.2. Pruebas de ética.....	330
16.3. El concepto de la ética empresarial.....	331
16.4. Códigos de conducta en las empresas	333
16.5. La ética es un factor competitivo	334
16.6. La ética en las organizaciones.....	336
16.7. Las contradicciones de las decisiones de los Estados.....	351
16.8. La ética de los Estados	354
16.9. La ética de los gobernantes	360
16.10. Código de ética ambiental para los ingenieros	361
BIBLIOGRAFÍA	363

PRESENTACIÓN

No soplan vientos favorables para aquel que no conoce el rumbo.

Séneca

En el año 2001 se publicó la primera edición del libro *Un Timón en la Tormenta* del que posteriormente se hizo una reimpresión, dada la aceptación en el mercado por parte de las empresas, alumnos de universidades y cursos de postgrado.

Uno de los capítulos importantes de este libro trata de la gestión del cambio y en él se indica que *lo que ayer valía hoy no sirve*. Esto nos ha llevado a replantear el contenido del libro ante una nueva edición por agotarse las existencias de la anterior, aprovechando la ocasión no solo para mejorarlo sino también para ampliarlo de forma notable.

A qué personas va dirigido

La segunda edición de *Un Timón en la Tormenta* surge con el mismo objetivo de la primera, servir como *guía* para implantar de *forma práctica* la Dirección de Personas en cualquier tipo de organización, se trate de una empresa industrial, una de servicios o cualquier tipo de organismo. Es también un libro de texto para estudiantes universitarios de cualquier facultad, ya que la Dirección de Personas es tema prioritario en las futuras organizaciones donde presten sus servicios, cualesquiera que sean.

Este libro está dirigido a directivos, a responsables de departamentos, secciones o equipos de trabajo, y al potencial directivo del mañana, a personas que aunque hoy no sean responsables directos lo serán en el futuro.

Pretende ser un manual sencillo de asimilar, con conceptos claros para ponerlos en práctica en cualquiera de las organizaciones donde se trabaje.

Qué aporta

La nueva edición surge con más rigor, completando capítulos de la primera edición e introduciendo otros nuevos por el propio avance de los tiempos, y por-

que las opiniones de los lectores, que han reconocido su utilidad práctica, nos han sido muy útiles y las tenemos ahora en cuenta.

La obra está enfocada a que al lector le sea útil, con el mensaje de que ahora no se puede trabajar en las empresas como lo hicieron nuestros padres e incluso como lo hemos hecho nosotros mismos no hace mucho. Una vez más la revolución industrial de finales del siglo xx con el desarrollo de la informática ha impuesto sus reglas y dictado nuevas normas en el trabajo. Por eso el contenido de este libro, de ahí su título, debe servir como *timón* para gobernar las organizaciones actuales en un entorno *turbulento y complicado* pero en el que hay que seguir caminando y creer en lo que verdaderamente es la Dirección de Personas.

Se necesita creer

Se dice que las personas son el principal activo de las empresas, lo más importante; sin embargo este concepto no se ve en muchas organizaciones con la suficiente nitidez. En algunas de ellas, a sabiendas de que la mejor vía motivadora pasa por una buena política de Dirección de Personas, se apuesta por ello. Esto por sí mismo no es suficiente. Si sólo se utiliza la Dirección de Personas con vistas a mejorar la cuenta de resultados es muy probable que se fracase.

El principio de la Dirección de Personas es considerar y tratar a la persona como su dignidad exige. Si, como consecuencia de ello, además de otras acciones, la persona se ve motivada y se integra de lleno en los objetivos de la organización el logro será total.

Qué comprende

En los tiempos actuales, con un mercado globalizado donde el cliente es el punto de referencia y con un clima competitivo cada vez mayor, la única viabilidad para las empresas es disponer de personas multifuncionales, bien formadas y motivadas, que tengan capacidad de aprender rápidamente para amoldarse a los continuos cambios que precisan realizar las organizaciones para acoplarse a los movimientos, también continuos, del entorno. Estos cambios sucesivos complican mucho el mundo empresarial y su gestión.

Es cierto que la alta competitividad exige minimizar los costes de todas las parcelas de la organización; el ritmo de trabajo es trepidante y la persona se ve afectada por ello. Y por otro lado es evidente que las empresas tienen que proporcionar cada año el beneficio adecuado, tanto para satisfacer la legítima retribución al capital del accionista como para garantizar el futuro de la misma. En este entramado el concepto *persona* debe anteponerse a cualquier otro.

El libro contiene dieciséis capítulos que comprenden la base para que una organización sea eficiente: la complejidad de la gestión de la Dirección de Personas, cómo reclutar a los empleados, la forma de estructurar las organizaciones, cómo hay que trabajar en la actualidad en las empresas, la forma de ejercer el liderazgo, cómo hay que trabajar en equipo, el proceso de la toma de decisiones, el clima laboral, la conciliación del trabajo con la vida familiar, cómo motivar a los empleados, el proceso de comunicación, el reciclaje profesional, la gestión del cambio, cómo retener el talento y el comportamiento ético.

Los casos

El libro presenta unos *casos* que, aunque aparentemente pueden resultar triviales, muchos de ellos son reales, guardando la consiguiente confidencialidad con los retoques pertinentes y que deben servir para familiarizarse en la práctica con los conceptos fundamentales del contenido de los temas expuestos y, a su vez, para el aprendizaje en la técnica del *caso* y el *trabajo en equipo*.

Para las sugerencias o comentarios que quiera realizar, así como para la implementación de conferencias, cursos, postgrados y seminarios, puede dirigirse a la dirección de correo electrónico abaguer@tecnun.es.

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ

Capítulo 1

LA COMPLEJA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

La más larga caminata comienza con un paso.

(Proverbio indio)

1.1. REPASANDO LA HISTORIA

Es probable que el lector recuerde, si las ha visto, aquellas películas de cine en blanco y negro donde era frecuente ver en las puertas de las fábricas u obras un gran número de personas que guardaban cola en busca de trabajo, y donde un capataz con cara de matón decidía diariamente el número de personas que podía entrar a trabajar. Los empresarios y sus empresas, surgidas después de la primera revolución industrial y consolidadas durante la segunda, disponían de recursos *fáciles y abundantes*.

Las relaciones industriales se configuraron durante muchos años de forma injusta y rígida. Por un lado estaban los propietarios o directivos, que asumían el papel de pensar, planificar y dirigir; y en el otro lado, sin ningún derecho, protección, ni opinión, quedaban los trabajadores que a pie de máquina se limitaban a obedecer y trabajar.

Posteriormente surgieron los *sindicatos* al unirse los trabajadores para protegerse del abuso de los patronos y defender sus derechos. De todos es conocido que hasta este momento, en general, el trabajador estaba desprotegido, sin contrato laboral estable y sin derecho a las más mínimas prestaciones sociales.

A principios del siglo xx los gobiernos de diversas naciones comienzan a intervenir en las relaciones laborales. Este intervencionismo se incrementó notablemente después de la Primera Guerra Mundial. Los gobiernos decretaron leyes de

protección a los trabajadores, suprimieron el contrato libre y establecieron unas condiciones mínimas para la garantía de sus derechos básicos.

Tras la Segunda Guerra Mundial los sindicatos tuvieron un mayor protagonismo, sentándose con los gobiernos para concertar la política socioeconómica, y con las empresas y asociaciones de empresarios para la firma de convenios. Sin embargo la distancia entre empresarios y los comités de trabajadores era notable.

A partir de los años 70 del siglo xx la organización del trabajo, que hasta entonces había estado enfocada a la producción en masa, se muestra ineficaz para un mundo empresarial cada vez más competitivo en un entorno económico que comienza a globalizarse con rapidez. Se ve que las relaciones industriales aplicadas hasta entonces ya no son posibles. Es la antesala de una nueva *revolución industrial*, la tercera, con una explosión tecnológica que florecerá sobremanera en la última década del siglo xx.

En este entorno *turbulento*, las empresas comenzaron a preocuparse por otro enfoque para su organización. Trataron de buscar modelos más dinámicos y flexibles delegando responsabilidad a las personas y preocupándose de su bienestar *no sólo material*. Se ha llegado a la conclusión de que las personas son el *centro principal*. Esta afirmación, al igual que la de *las personas son el principal activo*, se oye constantemente en las organizaciones. Sin embargo son todavía muchas las empresas que no llevan a la práctica la teoría, pues tienen organigramas funcionales verticales con direcciones autocráticas donde la *delegación* y la *flexibilidad* son pobres o inexistentes.

¿Por qué las personas han estado olvidadas?

Muchas veces y aunque no sea la mejor opción, las organizaciones, para alcanzar sus objetivos a corto plazo de la forma más eficaz, concentran su esfuerzo y destinan sus principales *recursos* a resolver los problemas del momento. Podemos recordar que en España, en el siglo xx, la década de los años 60 se distinguió por unas notables inversiones en el campo de la *producción* ante la demanda del mercado. La década de los años 70 estuvo marcada por las inversiones en los departamentos *comerciales* y en los de *gestión económica y financiera*. En los años 80 y 90 tuvo gran repercusión la *calidad*. Y en la última década del siglo xx tuvieron auge la implementación de las normas *ISO 9000* y los *planes estratégicos*, y ya entrados en el siglo *xxi* la *flexibilidad*, la *gestión por competencias* y la *conciliación del trabajo con la vida familiar*.

Las organizaciones no se han preocupado por la Dirección de Personas hasta no hace mucho. La productividad dependía en gran parte del trabajo manual (ahora no es así) y por otra parte el entorno era estable, no turbulento como ahora, donde la persona necesita tener unas actitudes y una motivación permanente para poder adaptarse a los cambios continuos que se producen. Hace tan sólo unas pocas décadas los jefes de personal tenían la misión de resolver problemas laborales temporales y rara

vez tenían la idea de una planificación de formación y motivación de las personas. A su vez las *inversiones* en formación y desarrollo de personal fueron *mínimas*.

Con el rápido avance de la industrialización y la tecnología el mercado de trabajo se hizo sofisticado. Hoy es preciso *desarrollar* los recursos humanos disponibles, *adecuarlos* a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para *retenerlos* en la organización.

El presente y el futuro

Nadie duda hoy de la importancia de la Dirección de Personas. Éstas son el principal *activo* de las organizaciones, por encima de los activos financieros, máquinas, locales e instalaciones. Son las mentes creativas de las organizaciones: diseñan el producto, estudian y aplican la logística de aprovisionamientos, planifican y controlan la producción, controlan la calidad, comercializan los productos terminados y establecen los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente *eficiente* es imposible que una organización logre sus objetivos en el mercado competitivo actual y con organizaciones sujetas al *cambio continuo*.

Hoy en día es impensable lograr estabilizar o aumentar el rendimiento de las personas en la *empresa* empleando técnicas anteriores de látigo, castigos y dinero como único factor motivador.

Además, la *lealtad del trabajador* es mucho más difícil de encontrar hoy en día. Muchos son los que opinan que si la empresa no puede comprometerse a mantener la lealtad de conservarles el puesto de trabajo, ¿cómo puede existir lealtad por parte del trabajador? ¿Acaso la lealtad no tiene que ser recíproca? Por tanto la *Dirección* de la *empresa* tiene que examinar nuevas técnicas para motivar al trabajador, en un intento no sólo de mejorar el rendimiento sino, y esto es importante, reconocerle la máxima *dignidad*, que como persona le corresponde.

Es preciso crear y estimular cambios en la organización empresarial para adecuar las empresas a esta nueva *conciencia* que es una nueva cultura del trabajo y de las relaciones laborales.

Los directivos tienen que creer

Muchas empresas son conscientes de la importancia que tiene la implantación de una buena política de Dirección de Personas. Sin embargo son todavía muchas las que lo hacen pensando exclusivamente en la mejora de la cuenta de resultados y esto es un error.

La implantación de buenos climas laborales en las organizaciones, agradecer el trabajo a los empleados, retribuirles justamente y darles condiciones de seguridad son conceptos no negociables y que toda organización, por obligación y respeto a la dignidad de la persona, tiene que proporcionar. Este es el

primer *mandamiento* empresarial en el que los directivos tienen que *crear*. Está demostrado que como consecuencia de ello, si las personas están motivadas, mejorará sin duda alguna la productividad y la calidad del trabajo, y por consiguiente la cuenta de explotación de la empresa. Un directivo que no crea en ello difícilmente podrá llevar a la práctica una buena política de *Dirección de Personas* en su organización.

1.2. EL ÁREA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Hasta no hace mucho el área de Dirección de Personas no ha ejercido como tal. Siempre ha existido el departamento de Personal pero su función no ha sido gestionar. Su cometido ha sido la administración de personal que no tiene nada que ver con la Dirección de Personas. El departamento de personal en las organizaciones se ha ocupado del calendario laboral, la organización de las vacaciones, la confección de nóminas y seguros sociales, negociar los convenios colectivos, gestionar la incorporación de personas y poco más.

Un departamento de Dirección de Personas, además de las tareas administrativas anteriores tiene que hacer gestión. Su misión principal es introducir en la organización la cultura de la Dirección de Personas, establecer políticas de motivación, planes de formación, planes de comunicación, programas y actividades sociales, el plan de acogida y el manual del empleado, programas de conciliación del trabajo con la vida familiar y otros.

Para liderar este departamento tiene que haber una persona, no al estilo de antaño con dotes de autoridad y que supiese gestionar las tareas administrativas, sino con características de liderazgo que creyendo en la Dirección de Personas, ayude a progresar a los empleados y tenga sensibilidad con los mismos. Es necesario que esta persona sea humilde, honrada, crea en el cambio, tenga personalidad, don de gentes y espíritu innovador en los factores de motivación de las personas.

Liderazgo de la Dirección de Personas

Lo debe realizar el director general de la organización. Gestionar los recursos no es lo mismo que dirigir. Si esto se comprende por ejemplo en el área financiera, con más justificación hay que entenderlo tratándose de las personas. Esto es independiente del cometido del área de Dirección de Personas cuyo responsable tiene una función definida.

1.3. LA PLURALIDAD DE LAS PERSONAS

Un día encontré una octavilla tirada en la calle al lado de la puerta de un colegio con la figura que viene a continuación. Tras mirarla con detenimiento pensé que podía servir para comenzar todos los años mi primera clase de la asignatura de Dirección de Personas en la Escuela Superior de Ingenieros de TECNUN (Tecnológico de la Universidad de Navarra en España). La figura corresponde a un ejemplo de la Escuela de la Forma (Gestalt, en alemán) de Köhler, Koffka y Wertheimer.

¿QUÉ ES LO QUE USTED VE?



- ¿No ve nada apreciable?
- ¿Acaso una anciana curtida por los años?
- ¿Tal vez una imagen tan dispar de la anterior como una joven?
- ¿Ve con claridad las dos imágenes anteriores?
- ¿Aprecia o se imagina otras cosas?

No se preocupe, cualquier respuesta es posible. Las personas, tan distintas unas de otras, vemos, analizamos e interpretamos de forma diferente. Cada uno de nosotros tenemos nuestra propia personalidad y rasgos propios pero todos somos *inteligentes*. La inteligencia es lo único que está repartido en partes iguales por el mundo.

Seremos positivos si pensamos que cualquier persona puede ser útil y productiva; y también si opinamos que las diferencias pueden ser *útiles*. Seremos negativos si opinamos que las diferencias son un problema.

Este prólogo de la larga y difícil caminata de la Dirección de Personas nos debe concienciar a todos en el cumplimiento de un principio básico: *esforzarnos en comprender lo que ven los demás*. A veces la imagen que vemos no es la más nítida. La comunicación, el análisis y el trabajo en equipo son la base para el éxito en este campo.

Las personas somos distintas, casi nadie lo cuestiona, pero ¿de verdad entendemos este concepto en profundidad? Con frecuencia suponemos que las personas reaccionan de la misma forma, que todos son como nosotros o, en ocasiones, que son muy distintos de nosotros. Las personas somos distintas. Cada una tiene su personalidad y rasgos específicos pero todos somos inteligentes.

La inteligencia

Howard Gardner es el autor de la teoría de las *inteligencias múltiples*. Según Gardner existen ocho tipos de inteligencias: la lingüística, la lógica (para razonar y analizar), la matemática, la musical, la espacial, la naturalista, la corporal-cinética (atletas, bailarines), la interpersonal (personas capaces de conseguir logros con la gente y a través de la gente) y la intrapersonal. Estas dos últimas se pueden considerar la base conjunta de la inteligencia emocional.

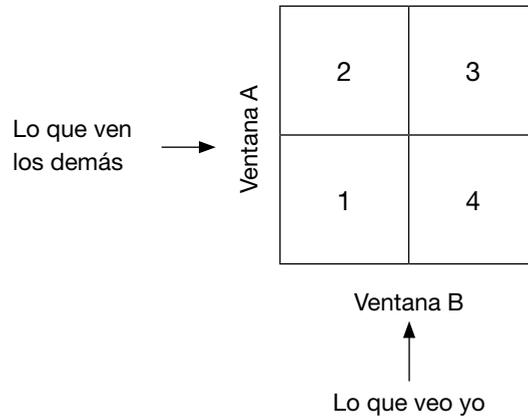
Charles Handy dice en su libro *La organización por dentro* que cuando hablamos de inteligencia nos referimos casi exclusivamente a la *lógica*, como si no importase más que ésta. ¿Por qué se marginan el resto de inteligencias cuando son tan importantes al menos como la lógica? Debemos acostumbrarnos a decir, ¿qué clase de inteligencia es la que predomina en esta persona? Y tenemos que olvidarnos de la típica frase ¿es inteligente esta persona? Por tanto, todos somos inteligentes y debemos aprovechar siempre la inteligencia de los demás.

Recuerdo que en mis primeros años de vida profesional mi director en la delegación que la empresa Control Presupuestario tenía en Bilbao me encargó que diseñase de otra forma los circuitos administrativos de nuestra oficina. Las mejores ideas me las proporcionó la secretaria de nuestra delegación. Comprendí entonces que cuando se hace un proyecto o se diseña algo en una organización el que más sabe, el sabio, es el usuario.

Todas las personas tienen inteligencia. ¿Por qué no aprovecharla?

La ventana de Johary

Joe y Harry, dos profesores norteamericanos a los que se debe el nombre, ingeniaron una ventana para explicar el comportamiento humano.



La ventana o cuadrado superior representa a una persona, a usted por ejemplo.

La habitación 1 la conocemos todos, es la parte nuestra que vemos nosotros y que también ven los demás. La habitación 2 es lo que ven de nosotros los demás, pero que nosotros no percibimos. La habitación 3 representa el subconsciente o nuestra parte inconsciente, que no ven los demás ni tampoco nosotros. La habitación 4 es nuestra intimidad, aquello que conoce la propia persona pero que lo oculta a los demás.

La habitación 1 predomina en personas extrovertidas y transparentes. Otras personas sin embargo mantienen la habitación 1 muy pequeña con lo que agrandan la habitación 4 con objeto de no desvelar más que lo mínimo; son las personas introvertidas y reservadas.

En la juventud se intenta que la casa no tenga tabiques; sin embargo, el realismo y experiencia de las personas mayores induce a lo contrario.

Margarita tenía frecuentes discusiones con su madre, Victoria, cuando ésta dedicaba un tiempo importante a limpiar su casa la víspera en que su consuegra Dominique iba a la misma a almorzar con su marido. Margarita acusaba a su madre de hipocresía por querer ofrecer una imagen falsa de sí misma.

Si en cada persona la habitación 1 fuese la más grande, el clima social sería mucho más fácil, al coincidir la forma en que nos ven los demás con la nuestra.

La habitación 2, que ven los demás y nosotros no, nos debe enseñar a escuchar lo que los demás dicen de nosotros. Tenemos que ser humildes, sinceros, transparentes y reconocer aquello que nos indican aunque no nos guste. Esto es difícil. La fraternidad, la amistad, la confianza son las únicas vías para la eliminación de los tabiques. Se trataría de aproximarnos al cariño que se siente en el entorno familiar, que en su consolidación derriba los tabiques existentes. Tarea difícil, pero siempre nos podemos aproximar al objetivo aunque no lo alcancemos.

La ventana de Johari tiene aplicaciones en la gestión individual o colectiva cuando, por ejemplo, se trabaja en equipo. Los responsables o gestores no deben conformarse con ver las habitaciones 1 y 2. Pero, ¡ojo!, las habitaciones 3 y 4 no pueden ser forzadas, sólo las puede abrir la propia persona que las habita cuando su estado de ánimo sea el adecuado, cuando reine la confianza. Y éste es un lento proceso. Normalmente en las primeras comunicaciones entre personas existe una *comunicación abierta* entre las partes *transparentes* de las mismas. En el siguiente proceso, cuando ya se va adquiriendo confianza, una persona *capta* cosas de la habitación oculta de la otra sin que hayan aflorado. En un siguiente nivel una persona *desvela* por propia decisión cosas de su habitación oculta. Y el último nivel corresponde a la fase de *sintonía* entre las personas.

1.4. LA DEPENDENCIA MUTUA ENTRE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Si analizamos la jornada de una persona nos damos cuenta que un tercio lo dedica a satisfacer sus necesidades básicas de descanso (dormir) y una gran parte de los dos tercios restantes los pasa en el trabajo (muchas veces almuerza en el mismo centro o proximidades) o en el desplazamiento al mismo. Como las personas pasan gran parte de su vida en las organizaciones se ven afectadas por todo lo que conlleva la organización donde trabajen: clima laboral, situación de la empresa, futuro. Las organizaciones afectan a la persona y su calidad de vida.

Tales organizaciones, como necesitan a las personas, deben ser conscientes de que tienen que satisfacer tanto las necesidades materiales (retribución justa del trabajo, condiciones ambientales adecuadas) como otro tipo de necesidades que afectan al espíritu: reconocimiento, buen trato, confianza por parte de la organización, programas de conciliación.

A su vez constituyen para las personas un medio que les permite alcanzar muchos objetivos que no podrían lograr por sí mismos, individualmente.

El reto de las organizaciones

Las organizaciones están constituidas por personas. Éstas son las causantes de sus éxitos o fracasos; por lo tanto, constituyen su activo más importante.

Por otra parte la sociedad tiene permanentemente unos deberes que cumplir:

- Dar seguridad al ciudadano.
- Promover el empleo.
- Preservar el medio ambiente.

- Servicios básicos (educación, sanidad, comunicaciones, pago de pensiones).
- Servicios a la tercera edad.
- Servicios a los minusválidos.

¿Todo ello se puede realizar con las personas individualmente? La respuesta es negativa. Todo lo anterior únicamente se puede lograr a través de las organizaciones, por lo que su importancia y retos son cada vez mayores.