

# **El cambio del comportamiento en el trabajo**

Coordinación editorial:  
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:  
ESTUDIO MANELA

SANTIAGO LAZZATI

# El cambio del comportamiento en el trabajo

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2008 by Ediciones Granica S.A.

**B U E N O S   A I R E S**    Ediciones Granica S.A.  
Lavalle 1634 - 3° G  
C1048AAN Buenos Aires, Argentina  
Tel.: +5411-4374-1456  
Fax: +5411-4373-0669  
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

**M É X I C O**                Ediciones Granica México S.A. de C.V.  
Cerrada 1° de Mayo 21  
Col. Naucalpan Centro  
53000 Naucalpan, México  
Tel.: +5255-5360-1010  
Fax: +5255-5360-1100  
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

**S A N T I A G O**            Ediciones Granica de Chile S.A.  
San Francisco 116  
Santiago, Chile  
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

**M O N T E V I D E O**        Ediciones Granica S.A.  
Salto 1212  
11200 Montevideo, Uruguay  
Tel./Fax: +5982-410-4307  
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-541-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

El cambio del comportamiento en el trabajo. -  
1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2008.  
416 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-541-9

1. Administración. 2. Organización. I. Título  
CDD 658

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	11
<b>A MODO DE PRÓLOGO</b>	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>EL PLANTEO DEL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>	17
I. Análisis del proceso de cambio	19
II. La influencia del contexto	20
III. La motivación	21
IV. Las condiciones circunstanciales	23
V. Las competencias y el comportamiento	23
VI. Desarrollo de los capítulos	25
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EL PROCESO DE CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>	27
I. Introducción	27
II. Elementos que juegan en el proceso	28
III. Conceptos fundamentales	30
IV. Desarrollo cognitivo	39
V. Integración entre el trabajo y la actividad educativa	47
VI. Coaching	56
VII. Resumen final	62
Apéndice 1.1. Organización inteligente u organización que aprende	66
Apéndice 1.2. Sistema de módulos de conocimiento	70
Apéndice 1.3. Preguntas o herramientas a emplear en el proceso de RP/TD en línea con la consultoría de procesos	73
Anexo 1.1. Bibliografía	75
Anexo 1.2. Instrucciones para el Plan Personal de Desarrollo (PPD)	77
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>	87
I. Introducción	87
II. Las condiciones físicas	91
III. La personalidad	95
IV. La inteligencia	101
V. Los valores y las creencias	109
VI. La vocación	113
VII. El conocimiento y las habilidades específicas	119
VIII. Resumen final	120

## EL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Apéndice 2.1. Rasgos - Modelos de los cinco grandes factores	122
Apéndice 2.2. 16 PF ( <i>Sixteen Personality Factor</i> ) desarrollados por Raymond Cattell	123
Apéndice 2.3. Trastornos de la personalidad	124
Apéndice 2.4. Las inteligencias múltiples según Howard Gardner	126
Apéndice 2.5. Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas	128
Apéndice 2.6. Tipos de anclas de carrera	130
Anexo 2.1. Bibliografía	133
Anexo 2.2. Referencia de instrumentos	135
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>LA COMUNICACIÓN</b>	139
I. Introducción	139
II. Análisis de la comunicación	142
III. Conductas que favorecen la comunicación efectiva	157
IV. Análisis de los actos del habla	162
V. Resumen final	171
Apéndice 3.1. Influencia del marco mental del receptor en el significado del mensaje	173
Anexo 3.1. Bibliografía	176
Anexo 3.2. Referencias de instrumentos	177
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>LAS COMPETENCIAS</b>	179
I. Introducción	179
II. Naturaleza y tipo de competencias	181
III. El talento y su relación con las competencias	198
IV. Resumen final	205
Apéndice 4.1. Las competencias y el desempeño según Edward Lawler	207
Anexo 4.1. Bibliografía	209
Anexo 4.2. Referencias de instrumentos	210
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>ESTILO PERSONAL</b>	211
I. Introducción	211
II. Tipos psicológicos según el modelo de Myers-Briggs	213
III. Otros modelos de estilos personales aplicados en las organizaciones	218
IV. Resumen final	227
Anexo 5.1. Bibliografía	230
Anexo 5.2. Referencias de instrumentos	231

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>GERENCIA Y LIDERAZGO</b>	<b>233</b>
I. Introducción	233
II. Roles y competencias del gerente	242
III. Funciones y atributos del líder	250
IV. Ejercicio del liderazgo gerencial	254
V. Resumen final	259
Apéndice 6.1. Atributos de los líderes según ciertos autores	262
Anexo 6.1. Bibliografía	266
Anexo 6.2. Form. LID GER - A	267
Anexo 6.3. Form. LID GER - C	270
Anexo 6.4. Form. TE-IND	274
Anexo 6.5. Form. TE-GER	278
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>ESTILO GERENCIAL</b>	<b>283</b>
I. Introducción	283
II. Aplicación de los roles gerenciales	286
III. Preocupación por la producción y por las personas	288
IV. Tendencia a emplear comportamientos directivos o participativos	295
V. Resumen final	302
Anexo 7.1. Bibliografía	304
Anexo 7.2. Form. ERG-YO	305
<b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>ENFOQUE SITUACIONAL</b>	<b>309</b>
I. Introducción	309
II. Liderazgo situacional	312
III. Modelo de participación	333
IV. Resumen final	350
Anexo 8.1. Bibliografía	351
Anexo 8.2. Form. AP-LID-SIT	352
Anexo 8.3. Form. COMP-PART	354
<b>APÉNDICE GENERAL</b>	
<b>MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>359</b>
Anexo I. Definiciones estratégicas	406
Anexo II. Anatomía de la organización - Resumen de elementos	409

## AGRADECIMIENTOS

Al pensar en agradecimientos me vienen a la memoria cuatro personas que contribuyeron significativamente a mi desarrollo personal, a lo largo de una actividad profesional de más de medio siglo. En la primera mitad de ese prolongado viaje, me concentré en el campo de la contabilidad y la auditoría. Pero durante la segunda mitad migré casi totalmente a la consultoría, especialmente en temas de recursos humanos. Y a lo largo de ambos períodos me dediqué a la docencia, tanto en la universidad como en el ambiente empresario; y a escribir unos cuantos libros o libritos.

Dicha trayectoria es la que me motiva y me permite escribir ahora este libro. Por ello mi reconocimiento a esas personas:

- Mi padre, que me educó, ayudó y alentó siempre, no solo durante mis épocas de estudiante, sino también todos los años siguientes hasta su muerte, a los noventa y seis años.
- Roberto Pistrelli, fundador de la firma local en la que me inicié profesionalmente; mi gran mentor, que ejerció una influencia enriquecedora en la primera parte de

mi carrera, y que dejó una profunda huella y un recuerdo imborrable para el resto de mi vida.

- Mario Vázquez, director general (“Managing Partner”) de Arthur Andersen en Argentina durante 20 años aproximadamente; mi jefe durante todo este tiempo. Su estilo de liderazgo y su apertura mental hicieron posible que un iconoclasta como yo pudiese desempeñarse en una gran organización. Además, Mario ha sido mi “mejor amigo” desde que compartimos juntos el colegio secundario; lo cual prueba que la amistad bien entendida es compatible con el reconocimiento de la jerarquía en el trabajo.
- Hugo Hirsch, psicólogo y compañero de actividades y proyectos en las últimas décadas; mi *coach* en el mundo de la psicología, que me motivó y enseñó en esta materia, de la cual soy un amateur apasionado. Hugo también es un gran amigo.

A dichas relaciones de aprendizaje, apoyo y amistad debo agregar con todo mi sentimiento:

- A mi madre, que siempre compartió con mi padre el amor y la educación con un hijo nada fácil.
- A mi familia, mi esposa Susana y mis hijos Alejandra, Diego y Paula, que dan sentido a la vida de este agnóstico; sin su contención no habría podido hacer casi nada de las cosas buenas que he podido realizar (además de las muchas malas).

Por último, aunque no menos importante, agradezco profundamente a Carlos Haehnel, CEO de Deloitte Argentina y LATCO, y a Alberto Allemand, director de sus departamentos de Consultoría y Enterprise Risk Services (ERS), que me han brindado la oportunidad de trabajar estos últimos años en Deloitte, lo cual estoy disfrutando plenamente.

Podría agregar tantas otras personas que me han ayudado, en mayor o menor grado. Sin embargo, si continúo con la lista, en adición a los nombrados, no sabría dónde cortarla.

## A MODO DE PRÓLOGO

Quizá hoy, más que en otras épocas, la palabra cambio es parte de las preocupaciones y desvelos de nuestra generación: cambio climático, cambio generacional, cambios políticos, cambios en el gusto del consumidor, cambio tecnológico, etcétera, etcétera, etcétera.

En realidad, el tema del cambio no es un concepto tan nuevo. Heráclito acuñó una acertada frase vinculada con él al expresar: “Lo único permanente es el cambio”. Curiosamente, los seres humanos somos, en general, reacios al cambio. “Todo tiempo pasado fue mejor”, “Siempre lo he hecho así y funciona” y muchas otras expresiones cotidianas exteriorizan esa suerte de aversión visceral a transitar hacia otras formas superadoras de lo actual. Pero, mal que nos pese, el cambio está y se proyecta hacia el futuro, como oportunidad invaluable de progreso y evolución, o como amenaza destructiva de lo edificado hasta el presente.

La visión mecanicista y estática de las organizaciones, basada en el análisis eminentemente estructural, ha dejado paso a una mirada mucho más integral en la que, sin dejar de lado el componente material (arquitectura, sistemas, etc.),

se focaliza en el elemento humano como esencial en la consecución de los resultados propuestos por la organización. En definitiva, una mirada más humanista de nuestras organizaciones actuales.

Somos los seres humanos los factores clave de los resultados de una organización. En palabras del autor de la presente obra, “Los resultados de la organización dependen de los resultados de sus miembros”. Ellos podrán contribuir en mayor o menor medida a esos resultados si, además, el contexto o las circunstancias que los rodean son o no los adecuados para alcanzarlos. Y si el ser humano es el factor clave, todo lo vinculado con él es necesariamente complejo y posee un delicado equilibrio. A diferencia de una máquina, el hombre responde a estímulos internos y externos que se generan en el contexto de variables tales como la educación, la salud física, la motivación, los hábitos culturales, las experiencias de vida, los valores y creencias y otras “características personales”. El gran desafío es, pues, cómo lograr que el comportamiento individual se canalice hacia la obtención de los resultados buscados por la organización. Qué competencias debemos buscar (estrategia) y desarrollar (aprendizaje) en los integrantes de la organización para cumplir con aquel objetivo. Para ello es necesario pensar primero objetivamente en las competencias, sean estas “funcionales” (consistentes en los conocimientos y habilidades inherentes a la especialidad en un área funcional) o “compartidas”, también denominadas “conductuales” (que comprenden aspectos del comportamiento comunes a distintas áreas funcionales e incluyen las competencias gerenciales), para luego visualizar el mapa humano de nuestra organización y tomar nota de la necesidad del cambio y del proceso consecuente que debemos afrontar.

Como bien señala el autor: “el camino principal para desarrollar ambos tipos de competencia ha sido la capacitación. La capacitación persigue el aprendizaje, que impli-

ca un cambio efectivo en el comportamiento. Y aquí es donde juega la distinción señalada”. Y, finalmente, no basta el cambio por el cambio mismo, sino que hace falta también su transferencia efectiva al trabajo.

El profesor Santiago Lazzati incursiona con una enjundia encomiable y con avidez de investigador científico en la aprehensión de la naturaleza esquivada y profunda del concepto de cambio en el marco del trabajo en las organizaciones. A lo largo de ocho capítulos, desgrana los planteamientos sustanciales relativos al tema.

Reseña en el Capítulo 1 las particularidades del proceso de cambio del comportamiento en el trabajo, señalando los elementos que juegan en él y los conceptos esenciales a tener en cuenta, tales como el enfoque sistémico, los factores clave del aprendizaje, el cambio de hábitos y la factibilidad del cambio. En el Capítulo 2 el lector podrá adentrarse en las características individuales que comprenden la problemática de la personalidad, las condiciones físicas, la inteligencia, los valores y las creencias, la vocación y el conocimiento, y las habilidades específicas. Discurre luego el autor, en los capítulos siguientes, por las problemáticas de la comunicación, las competencias, el estilo personal, la gerencia y el liderazgo, el estilo gerencial y el enfoque situacional.

Al final de cada capítulo la obra incluye apéndices y anexos con textos ampliatorios de algunos conceptos tratados, así como muy útiles referencias bibliográficas.

Este notable trabajo de Lazzati, fruto no solo de su preparación académica y preclara inteligencia, sino también de un larga y fructífera carrera profesional en el asesoramiento a empresas, nos permite acceder al estudio y análisis de un tema que, como dijimos al comienzo de estas breves líneas, se exhibe como el gran desafío de las organizaciones modernas: administrar el cambio, y en particular el cambio en el comportamiento de los miembros –cualquiera sea su posición– de tales organizaciones.

El presente libro constituye un mapa confiable que nos permitirá navegar por las bulliciosas aguas del cambio positivo en el comportamiento de nuestra gente, para que los resultados de la organización y de sus integrantes sean, en definitiva, los deseados y satisfactorios para todos.

Solo me resta pedirle al profesor Lazzati que continúe buceando en las complejidades del comportamiento humano relacionado con las organizaciones, con la pericia con que ha elaborado esta obra. Sus lectores, agradecidos por ello.

CARLOS ALBERTO HAEHNEL  
CEO Deloitte Argentina y LATCO  
Buenos Aires, 7 de marzo de 2008

## EL PLANTEO DEL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Las organizaciones y sus miembros tratan permanentemente de mejorar su desempeño, lo cual requiere un cambio efectivo del comportamiento en el trabajo, tema de este libro. Las organizaciones lo hacen porque su éxito depende no solo de su arquitectura (estrategia, estructura y sistemas) y de su operación, sino también, y en gran medida, del accionar de sus recursos humanos. Los miembros de la organización lo hacen para satisfacer sus aspiraciones personales (remuneración, desarrollo, progreso, etcétera) y al mismo tiempo contribuir al propósito de la organización.

El objetivo inmediato del cambio en el comportamiento puede ser, además de mejorar el desempeño, resolver un problema específico<sup>1</sup>, encarar el desarrollo personal o adaptar

---

1. Entendemos por problema la brecha entre una situación actual o proyectada y un objetivo; y por situación proyectada, aquella que puede llegar a ocurrir, independientemente del objetivo. Dentro de los problemas, cabe distinguir: 1. El problema “negativo”, cuando la situación actual no satisface el objetivo prefijado. 2. El problema “potencial”, cuando la situación proyectada puede ser insatisfactoria. 3. El problema “de implementación”, cuando ya se ha fijado un objetivo, y no necesariamente se observa un problema negativo o potencial, pero es preciso definir cómo se va a concretar

la conducta de la gente a transformaciones en la arquitectura o en la operación de la organización. Habitualmente, estos cuatro objetivos no son excluyentes entre sí, sino que se presentan juntos.

El cambio en el comportamiento se suele plantear en muchas y muy distintas circunstancias:

- En un proceso de planeamiento estratégico; por ejemplo, en la identificación de fuerzas y debilidades que forma parte del análisis interno.
- En el análisis de cuestiones de estructura organizativa; por ejemplo, en la aplicación de configuraciones matriciales que suponen nuevas maneras de conducta.
- En los procesos de planeamiento y control de gestión; por ejemplo, en el esfuerzo que implica el logro de las metas propuestas.
- En la aplicación de sistemas; por ejemplo, en la facilitación del cambio que demanda habitualmente la implementación exitosa de un nuevo sistema de información.
- En la mejora de la operación; por ejemplo, en una reingeniería de procesos que requiere modificaciones radicales en el accionar de las personas.
- En la elaboración de planes y diseños de capacitación; por ejemplo, en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- En la evaluación del desempeño y del potencial; por ejemplo, en la identificación de aspectos personales a desarrollar.
- En los procesos de gerenciamiento y liderazgo; por ejemplo, en el suministro de feedback a un colaborador.

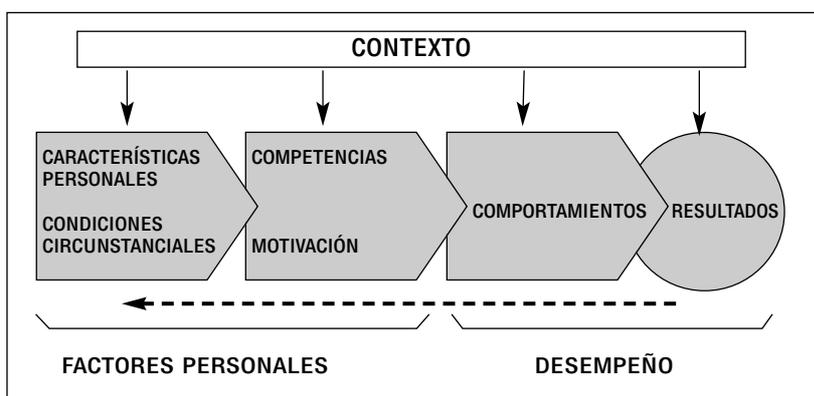
---

dicho objetivo. 4. El “aprovechamiento de oportunidades”, cuando a partir de un objetivo general (explícito o implícito), y generalmente a raíz de nueva información, se plantea la posibilidad de desarrollar nuevos objetivos. En este caso, de todos modos, se genera una brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo, lo cual equivale a un problema.

## I. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAMBIO

Cualquier planteo de cambio implica la transición de una situación actual a una situación deseada. Tanto en el diagnóstico de la situación actual como en el diseño de la situación deseada, interviene un conjunto de elementos, que reseñamos a continuación.

El desempeño individual se compone del comportamiento y los resultados consecuentes. El comportamiento depende de las competencias del individuo y de su motivación específica en la situación. A su vez, estos dos factores radican en ciertas características personales (inteligencia, personalidad, etcétera) y en las condiciones circunstanciales que afronta el individuo (necesidades del momento, estado de ánimo, etcétera). Y todos los elementos de esta cadena de causa-efecto son influidos por el contexto. Por ejemplo, el entorno familiar afecta la construcción de las características personales; el clima de la organización condiciona el estado de ánimo; la capacitación favorece las competencias; el régimen de recompensas influye sobre la motivación; los recursos operativos enmarcan el comportamiento; el mercado impone limitaciones a los resultados, etcétera. El gráfico siguiente resume estas relaciones.



A lo antedicho corresponde agregar lo siguiente:

- El desarrollo personal en el ámbito del trabajo se refiere esencialmente a las competencias y la motivación.
- El desarrollo personal tiende a favorecer el desempeño. Pero también el desempeño influye sobre el desarrollo personal; por ejemplo, el ejercicio de ciertos comportamientos mejora las competencias, o el logro de resultados activa la motivación.
- Los resultados de la organización dependen de los resultados de sus miembros.

La evaluación del desempeño se basa fundamentalmente en la observación de los comportamientos y en la medición de los resultados. Pero, en principio, el análisis de la situación debe remitirse a las causas, lo que requiere navegar en las competencias y en la motivación y, aun más profundamente, en las características personales y las condiciones circunstanciales; todo ello sin perder de vista la influencia del contexto.

En este libro trataremos de asistir al lector en dicha navegación. Sin embargo, para no extender su alcance, nos concentraremos en las competencias y en las características personales que las generan. No incursionaremos mayormente en el contexto, en la motivación ni en las condiciones circunstanciales, más allá de ciertas definiciones conceptuales que haremos a continuación.

## II. LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO

Desde el punto de vista de una persona que trabaja en una organización, el contexto comprende no solo el entorno de la organización, sino también el resto de sus elementos que rodean a la persona. En el Apéndice general (al final del libro) titulado “Modelo de análisis organizacional” se exami-

nan los elementos de la organización y de su entorno. Con respecto a este último, se descomponen los factores del macroentorno, del ramo del negocio y de los actores cercanos. En cuanto a la organización, se analizan las características de las personas y los componentes de la arquitectura (estrategia, estructura y sistemas), la operación (recursos, procesos y productos operativos), y la información. El grado en que estos elementos habrán de influir sobre el desempeño personal depende de la situación de cada uno en la organización y también de sus propias características; por ejemplo, iniciativa y capacidad para aprovechar las oportunidades del entorno. Sin embargo, hay algunos factores que suelen influir especialmente:

- Las características de los individuos más cercanos que ejercen mayor influencia sobre él. En este orden, el jefe es habitualmente un factor muy importante.
- Su posición en la estructura y otros aspectos que condicionan su poder en la organización.
- La cohesión entre la verdadera vocación de la persona y la función que le ha sido asignada (en general, esto afecta principalmente a la motivación intrínseca).
- La presión que ejerce el sistema de planeamiento y control.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para realizar las tareas.
- Las condiciones del régimen de evaluación y recompensas, tanto el formal como el informal (en general, esto afecta principalmente a la motivación extrínseca).
- La posibilidad de capacitación y desarrollo.

### III. LA MOTIVACIÓN

Como veremos en el Capítulo 2, las características personales incluyen los motivos, en el sentido de inclinaciones del

individuo que forman parte de su personalidad. Pero debemos hacer la distinción entre esta característica estructural y la motivación que específicamente está causando el comportamiento del caso. Esta motivación puede verse influida por condiciones personales circunstanciales y por el contexto. Por ejemplo, alguien tiene una personalidad con fuerte orientación al logro; sin embargo, en determinado momento se siente totalmente desmotivado para realizar una tarea desafiante, debido al efecto desalentador de un conflicto que tuvo recientemente con su jefe. Los dos párrafos que siguen se refieren a la motivación específica en la situación.

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que tal definición resulta incompleta, porque la persona puede estar motivada para perjudicar a la organización. Y seguramente el planteo organizacional no se refiere a este tipo de motivación. Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación debe ser convergente con los objetivos de la organización.

Dentro de la motivación, se distingue la intrínseca de la extrínseca. Se da la primera cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle. Ocurre la segunda cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente habrá de ser monetario (puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera). Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos. Ambos

tipos de motivación no son excluyentes: una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

#### **IV. LAS CONDICIONES CIRCUNSTANCIALES**

En cuanto a las condiciones circunstanciales, que también influyen poderosamente sobre el comportamiento, comprenden:

- Necesidades, intereses, deseos, etcétera.
- Estado de ánimo.
- Estado físico: cansancio físico, agotamiento mental, enfermedad transitoria, trastornos temporarios, etcétera.
- Roles. Por ejemplo, la inclinación a comportarse de cierta manera debido a la posición que se ocupa en la organización.
- Expectativas.
- Información disponible.

#### **V. LAS COMPETENCIAS Y EL COMPORTAMIENTO**

Con respecto a la relación central entre las competencias y el cambio en el comportamiento, debemos distinguir dos tipos de competencias.

- Las “funcionales”, que consisten en los conocimientos y las habilidades inherentes a la especialidad en un área funcional: finanzas, abastecimiento, producción, comercialización, contabilidad, informática, etcétera.
- Las “compartidas”, que comprenden aspectos del comportamiento comunes a distintas áreas funcionales, incluyendo las competencias gerenciales. Algunos autores las denominan competencias “conductuales”.

En general, el camino principal para desarrollar ambos tipos de competencias ha sido la capacitación. (Usamos este término en sentido lato, como toda clase de actividad educativa.) La capacitación persigue el aprendizaje, que implica un cambio efectivo en el comportamiento. Y aquí es donde juega la distinción señalada: dada la capacitación, tiende a ser más difícil el aprendizaje de las competencias conductuales que el de las competencias funcionales. Esto es así porque en el aprendizaje de las competencias conductuales es muy grande la influencia de las características personales y las condiciones circunstanciales, que van mucho más allá de los contenidos habituales de la capacitación; dicha influencia suele ser bastante menor en el caso de las competencias funcionales. En consecuencia, cuando tratamos la problemática del cambio del comportamiento en el trabajo, nos referimos especialmente a las competencias conductuales, y no tanto a las funcionales.

En líneas generales, el cambio del comportamiento en materia de competencias conductuales requiere el proceso siguiente.

- A. Cierta desarrollo cognitivo (conceptos, modelos, metodologías, herramientas, etcétera). A este desarrollo contribuyen las distintas modalidades de enseñanza (presencial, a distancia, etcétera).
- B. La transferencia al trabajo de dicho desarrollo, que comprende:
  1. El diagnóstico de la situación personal *vis a vis* el desarrollo cognitivo.
  2. Un plan de acción personal orientado a superar las brechas surgidas del diagnóstico, en términos de medidas concretas.
  3. El seguimiento del plan de acción, que lleva a la adopción de las intervenciones correctivas correspondientes.

## VI. DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS

En el Capítulo 1 trataremos el proceso de cambio del comportamiento en el trabajo, incluyendo el desarrollo cognitivo y la transferencia al trabajo.

En los capítulos 2, 3 y 4 nos concentraremos, respectivamente, en las características personales, en la comunicación (esencia de las relaciones interpersonales) y en las competencias.

En el Capítulo 5 examinaremos distintos modelos de estilos personales, que suelen ser utilizados por las organizaciones como base de instrumentos de diagnóstico.

En los capítulos 6, 7 y 8 recorreremos diversos temas del desarrollo cognitivo correspondientes al ejercicio de la gerencia y del liderazgo; en cada uno de ellos presentamos instrumentos de diagnóstico tendientes a favorecer la transferencia al trabajo.

Los capítulos van acompañados de “apéndices” y “anexos”:

- Los apéndices amplían los contenidos temáticos (los capítulos 5, 7 y 8 no tienen apéndice).
- En cada capítulo:
  - El primer anexo (1.1, 2.1, etcétera) contiene las referencias bibliográficas.
  - A partir del segundo (1.2, 2.2, etcétera) se citan instrumentos de diagnóstico existentes en el mercado o se incluyen instrumentos desarrollados por nosotros.

Finalmente, como todo el proceso de cambio personal se desenvuelve en el ámbito de la organización, en el Apéndice general exponemos nuestro Modelo de análisis organizacional, que nos ha servido como marco conceptual en la elaboración de este libro. En algunas partes hacemos referencia específica a definiciones de dicho modelo.

Esperamos que esta obra sea útil para quien está interesado en el comportamiento de otro miembro de la organización, por ejemplo un gerente respecto de su colaborador, así como también para quien está encarando el análisis de su propio comportamiento. Vale decir, que lo que decimos es igualmente aplicable a dos tipos de situaciones: ayudar a otros y ayudarse a sí mismo.

## EL PROCESO DE CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

### I. INTRODUCCIÓN

#### A. Ideas básicas

En la introducción al libro destacamos dos ideas básicas:

1. En general, el aprendizaje de las competencias conductuales es más problemático que el de las competencias funcionales.
2. El cambio en el comportamiento en materia de competencias conductuales requiere:
  - A. Cierta desarrollo cognitivo.
  - B. La transferencia al trabajo de dicho desarrollo.

#### B. Alcance de este capítulo

En la sección II analizaremos los elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento en el trabajo.

En la sección III trataremos algunos conceptos fundamentales aplicables a dicho proceso.

En la sección IV haremos una reseña de las cuestiones clave del diseño didáctico en relación con el desarrollo cognitivo.

En la sección V examinaremos la integración entre el trabajo y la actividad educativa, que incluye el proceso de transferencia al trabajo.

En la sección VI veremos algunos aspectos del coaching, modalidad educativa que combina el desarrollo cognitivo con la transferencia al trabajo.

## II. ELEMENTOS QUE JUEGAN EN EL PROCESO

En el proceso de cambio del comportamiento en el trabajo intervienen los siguientes elementos:

- A. Los actores del proceso, que a su vez comprenden:
  - La persona o las personas objeto del cambio, o sea, aquellas cuyo comportamiento se pretende cambiar.
  - El o los agentes del cambio.
- B. Las intervenciones orientadas al cambio.
- C. El contexto del proceso, incluyendo el trabajo al que la persona habrá de aplicar el cambio perseguido.

### A. Los actores

En ciertos casos, el agente del cambio puede ser la propia persona objeto del cambio. Por ejemplo, si un gerente se propone delegar más tareas en sus colaboradores y encara directamente acciones en tal sentido.

En muchos otros casos, el agente del cambio es una persona distinta del objeto. Por ejemplo, cuando un gerente pretende corregir el comportamiento de un colaborador,

o cuando un instructor realiza una actividad de capacitación para desarrollar competencias conductuales.

El agente del cambio debe tener las competencias y la motivación para ejercer apropiadamente su función. Además, es importante su marco mental sobre el proceso de cambio, punto al que volveremos cuando tratemos los conceptos fundamentales.

## **B. Las intervenciones**

Las intervenciones constituyen acciones concretas orientadas a lograr el cambio perseguido. Dentro de las intervenciones cabe distinguir las siguientes:

1. Las actividades de capacitación y desarrollo que comprenden:
  - Las encaminadas al desarrollo cognitivo.
  - Las complementarias dirigidas a la transferencia del trabajo.
2. Otras acciones directas de influencia interpersonal, como la comunicación, la participación en los procesos de toma de decisiones, etcétera.
3. Modificaciones en los elementos de la organización que se supone habrán de afectar el comportamiento de sus miembros. En este orden, y tomando como base el Modelo de análisis organizacional que figura en el Apéndice general, podemos citar:
  - Revisión de la estrategia.
  - Rediseño de la estructura organizativa.
  - Desarrollo del sistema de planeamiento y control de gestión.
  - Desarrollo del sistema de evaluaciones.
  - Modificación de compensaciones.
  - Movimiento de gente (reclutamiento, flujo interno y desvinculación).

- Otras intervenciones en la gestión de los recursos humanos.
- Desarrollo del sistema de información.
- Otras intervenciones en los sistemas (gestión del riesgo, gestión del conocimiento, etcétera).
- Inversión/desinversión en recursos operativos.
- Mejora/reingeniería de los procesos operativos.
- Desarrollo/discontinuación de productos.

En este capítulo nos concentraremos principalmente en las actividades de capacitación y desarrollo indicadas en el punto 1. En nuestra obra *Management del cambio y del desempeño* (Macchi, 2000) examinamos especialmente las intervenciones señaladas en los puntos 2 y 3.

### C. El contexto

El contexto del proceso es la organización, su entorno y su evolución en el tiempo, que componen nuestro Modelo de análisis organizacional. Aquí queremos destacar lo que señalamos en los “comentarios finales” en cuanto a que la organización es un sistema socio-técnico, que entraña una permanente y compleja influencia de los elementos del sistema social sobre los del sistema técnico, y viceversa. Por ejemplo, las características personales (sistema social) afectan la operación (sistema técnico), y el tipo de tarea (sistema técnico) condiciona el comportamiento (sistema social).

### III. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

En esta sección haremos hincapié sobre algunos conceptos que consideramos fundamentales:

- A. El enfoque sistémico.
- B. Los factores clave del aprendizaje.
- C. El cambio de hábitos.
- D. La factibilidad del cambio.

### A. Enfoque sistémico

Un concepto del Modelo de análisis organizacional especialmente aplicable a los procesos de cambio es que

*Hay quienes, debido principalmente a sus características personales (conocimiento, vocación, etcétera), tienden a darle más importancia al sistema social. Otros, por el contrario, se inclinan a otorgarle más relevancia al sistema técnico. (...) Como principio general, es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos que componen tanto el sistema social como el técnico.*

Esta cita es crucial en cuanto al marco mental del agente del cambio que mencionamos. En este orden, nos cabe hacer cierta crítica a lo que hemos dado en llamar “modelo idealista-normativo”, correspondiente a la propuesta de Peter Senge y sus seguidores. Para ello nos parece oportuno transcribir en el Apéndice 1.1 parte del texto del Apéndice IV de nuestra obra anterior *Gerencia y liderazgo* (en coautoría con Edgardo Sanguineti, Macchi, 2003).

En síntesis, dicho modelo:

- No es debidamente sistémico, porque descuida la influencia de los elementos del sistema técnico.
- En materia de motivación, apela principalmente a la intrínseca, descuidando la extrínseca.
- Carece de consideraciones situacionales.

Cabe señalar que durante 1993 y 1994 el autor de este libro participó activamente en un programa de capacitación

y desarrollo organizado a nivel mundial por la división Business Consulting de Arthur Andersen; el programa era conducido por el grupo “Learning Cicle”, integrado por discípulos de Peter Senge. El programa comprendió una serie de siete workshops de una semana full time cada uno, realizados en los Estados Unidos, a lo largo de un período de casi dos años, a los que se agregaron importantes tareas individuales preparatorias y complementarias. Luego de unos meses de transcurrido el programa, el autor envió una carta al director de Business Consulting a nivel firm-wide, que era el esponsor del programa; los conceptos de la carta eran similares a los incluidos en el Apéndice 1.1. Al principio, la carta originó ciertas discusiones y problemas políticos, pero finalmente se reconoció el valor de las objeciones planteadas en ella.

Aquí se justifica citar algunos párrafos de la reciente obra *Coaching & aprendizaje organizacional*, de Horacio Eduardo Cortese (Temas, 2007), basada en un encomiable trabajo de investigación de experiencias realizadas en la Argentina entre 1994 y 2005, que incluyen las del Centro de Aprendizaje Organizacional del ITBA (período 1994-1996) alineadas con el citado modelo, así como también otras vinculadas con él.

*Los programas de aprendizaje organizacional desarrollados en nuestro medio no produjeron los resultados esperados a nivel organizacional. Porque descansaban fundamentalmente en la transformación de los modelos mentales de los actores, del control unilateral al aprendizaje mutuo, sin prestar atención a la estructura del sistema.*

*Además, en nuestro medio, habiendo investigado los pasados doce años de experiencias, fue posible verificar que, en la práctica, la transformación de los modelos mentales de los actores no se tradujo en resultados a nivel organizacional.*

*La transformación de los modelos mentales de los actores es condición necesaria pero no suficiente para que el aprendizaje organizacional suceda.*

*Habrá aprendizaje organizacional cuando se apliquen simultáneamente las escuelas “soft” y “hard” de mejora de resultados.*

*En nuestro medio la especial introducción y difusión de la teoría de la transformación de los modelos mentales individuales como vehículo del aprendizaje de las organizaciones fue un enfoque teórico que ha desarrollado un efecto multiplicador rayano con el fanatismo.*

*La investigación me ha permitido concluir que las experiencias desarrolladas en este contexto estaban sustentadas en valores antropocéntricos (centrados en el hombre) que le han restado importancia a la estructura del sistema, menospreciando el carácter holístico del aprendizaje de las organizaciones.*

## **B. Factores clave del aprendizaje**

En la Introducción, “Our View of Leadership Development”, de *Handbook of Leadership Development* (The Center for Creative Leadership, Jossey Bass, 1998) se señalan tres factores clave del aprendizaje del liderazgo, que bien pueden extenderse a otras competencias conductuales:

1. *Assesment* (diagnóstico).
2. *Challenge* (desafío).
3. *Support* (apoyo).

El diagnóstico es crucial para identificar debidamente los aspectos a mejorar. Aquí es muy importante la recepción de feedback y el empleo de instrumentos de diagnóstico. Hay instrumentos que a la vez constituyen un mecanismo de feedback, como el denominado “feedback 360°”.

El desafío implica el planteo de metas ambiciosas pero alcanzables. Esto tiene mucho que ver con el sistema de gestión del desempeño que resulta de la conjunción entre el sistema de planeamiento y control de gestión y el sistema de gestión de recursos humanos, especialmente el régimen de evaluación y recompensas. Al respecto hacemos referencia a la sección sobre los sistemas del Modelo de análisis organizacional (incluido en el Apéndice general).