

## *CAPÍTULO II*

### *MARCO TEÓRICO*

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

## 2. Introducción

En la búsqueda de un buen desempeño del capital humano dentro de las organizaciones, los directivos están continuamente preocupados por cuestiones como políticas de selección, control de nóminas, capacitación, entre otras. Sin embargo, a menudo se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablamos del análisis y descripción de puestos de trabajo. (Álvarez)

Este concepto que puede llegar a ser considerado como poco importante o incluso no necesario en comparación con otras herramientas de la administración, puede ayudarnos a reducir la incidencia de situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajador al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan en la organización; y el choque de valores con la cultura de la empresa, entre otros (Álvarez).

Según Álvarez, un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

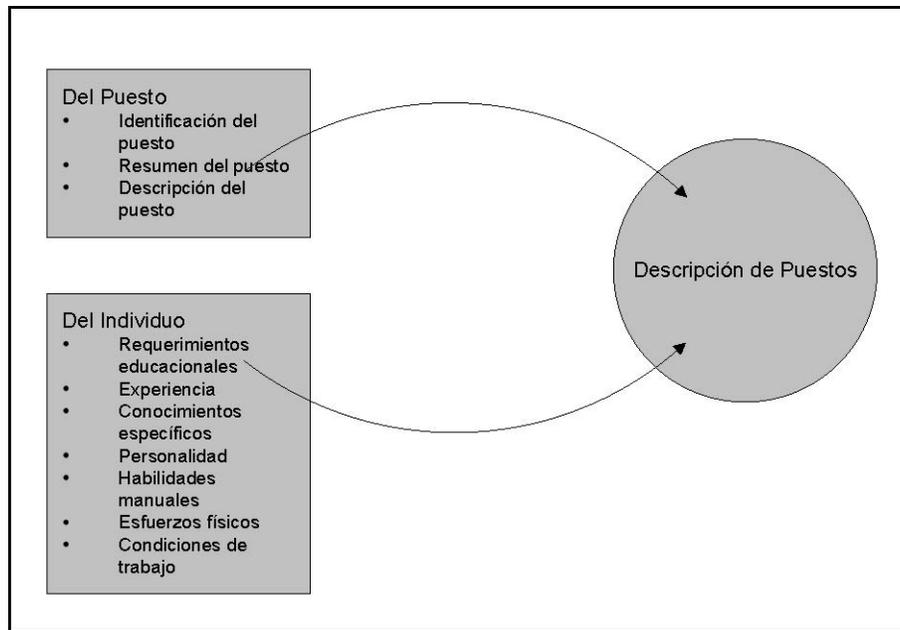
Para analizar la mejor manera de diseñar una metodología para desarrollar descripciones de puestos que incluyan las competencias, comenzaremos por estudiar las descripciones de puestos, así como, las competencias y para finalizar las entrelazaremos con las cinco disciplinas de Peter Senge.

## 2.1 Descripción de puestos

Chiavenato (2000) define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

Existen dos instrumentos importantes: el primero es la Descripción de Puestos (DP) y el segundo es la Especificación de Puestos .

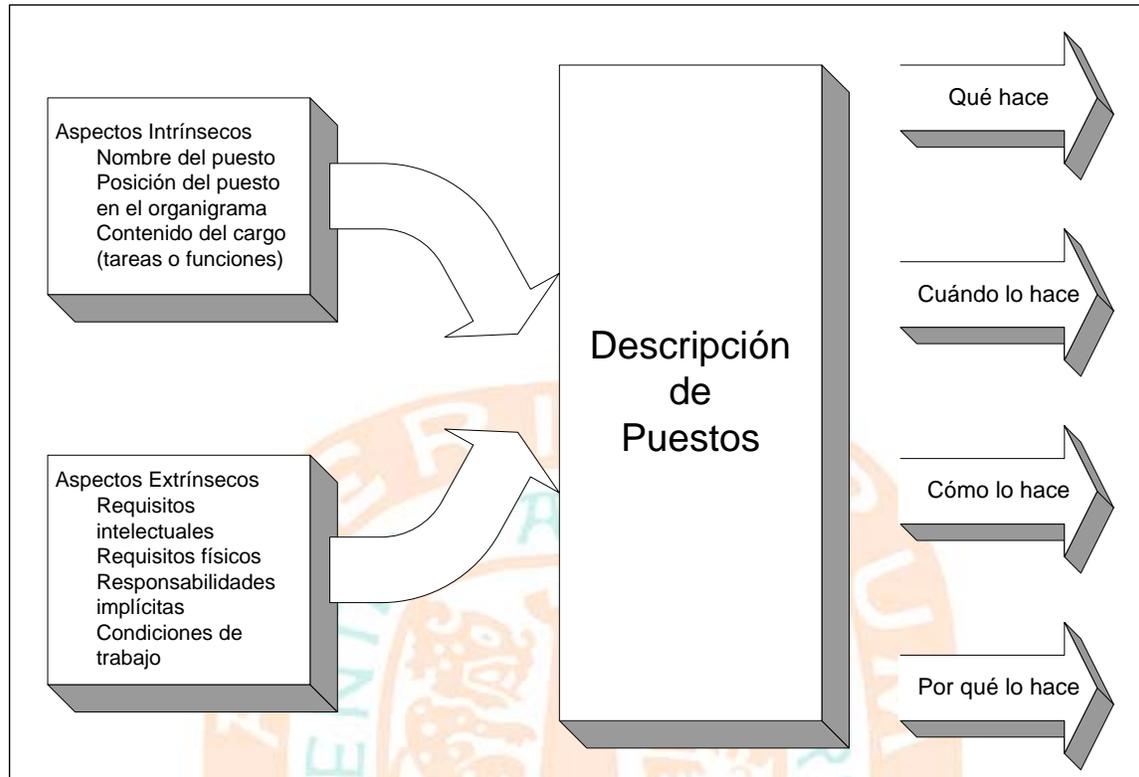


**Figura 2.1** Secciones de las descripciones de puestos

Fuente: Chruden, H. y Sherman, A. (1992). *Administración de Personal*. México.

La Descripción de Puestos de acuerdo con Chruden y Sherman (1993) pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades. Estos dos instrumentos pueden estar separados o bien pueden incluirse las especificaciones como partes de las Descripciones, como lo muestra la figura 2.1 Para efectos de esta tesis estas estarán unidas en un sólo documento.

Para Chiavenato (2000), la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, como lo muestra la figura 2.2 los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?



**Figura 2.2** Aspectos de las descripciones de puestos

Fuente: Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos

Los factores intrínsecos definen:

- Nombre del puesto
- Posición del puesto en el organigrama
- Contenido del cargo
- Tareas o funciones

Los factores extrínsecos definen:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas

➤ Condiciones de trabajo

Para Gómez-Mejía (1996) las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones: específicas y generales.

### 2.1.1 Tipos de descripciones de puestos

Las *descripciones específicas* (DES) de puestos según Gómez-Mejía (1996), tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la eficacia, el control y la planificación del mismo.

Las DES únicamente son una recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los puestos por lo que, son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otro puesto por tanto, debido a lo anterior es una herramienta muy útil en las estructuras altamente burocráticas.

Las *descripciones genéricas* al igual que las específicas, para Gómez-Mejía (1996), funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. Esta herramienta es más útil para organizaciones horizontales, donde los trabajadores son más maduros y por tanto cuentan con una mayor

independencia. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor independencia en la toma de decisiones.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales de puestos es por un lado, menor número de descripciones en la empresa, así como, menos problemas para asignar responsabilidades al no limitar a un puesto a actividades muy específicas, lo que ocasiona un probable vacío de actividades.

### 2.1.2 Elementos de las descripciones de puestos

Gómez-Mejía (1996) define cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

#### 2.1.2.1 Información de identificación

Para Chruden y Sherman (1997) es la primera parte en una descripción de puestos y consiste en ubicar al mismo dentro de la estructura de la empresa, así como la información sobre quién, cómo y cuándo se formuló este instrumento.

Es importante poner el título del puesto con calificativos como “junior”, “senior”, “en entrenamiento”, “oficinista”, “supervisor”, “operador”, entre otros, para indicar la importancia, obligaciones y nivel de habilidades del puesto (Ibidem).

Con la intención de que este instrumento brinde igualdad de oportunidades a los candidatos, el personal de R.H. debe de tomar en cuenta (Ibidem):

- Las denominaciones de los puestos no deberán de hacer referencia a sexos.
- Asegura que las descripciones de puestos se revisan periódicamente, ya que una descripción con más de dos años de antigüedad pierde precisión.
- La persona que está a cargo de dicho puesto deberá de revisar la descripción del mismo y validarla.

#### 2.1.2.2 Resumen del puesto de trabajo

Dentro de esta área se deben sintetizar las responsabilidades y objetivos del puesto, rol dentro de la estructura organizacional y su importancia estratégica (Ibidem).

#### 2.1.2.3 Cometidos y responsabilidades

En esta sección se explican el qué, cómo y por qué se deben de realizar determinadas actividades. Regularmente se listan las responsabilidades más importantes y éstas se

redactan iniciando las oraciones siempre con el verbo por ejemplo: Planificar la distribución..... Las responsabilidades pueden estar relacionadas con uno o más cometidos dentro de un mismo apartado (Ibidem).

Para Chruden y Sherman (1997) es importante mencionar en esta sección cuáles son las herramientas y el equipo, así como, los materiales y procedimientos a utilizarse para realizar las tareas.

La sección de cometidos y responsabilidades es la más importante de la descripción por lo tanto debe de ser lo más completa y precisa posible.

#### 2.1.2.4 Especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto

Es en este apartado es necesario ubicar las características o especificaciones del trabajador que debe ocupar la posición. Estas características constan de los Conocimientos, Técnicas y Habilidades (CTH) indispensables para el puesto, por otro lado son las que requieren de habilidades físicas (Ibidem).

Las CTH pueden dividirse en las siguientes cinco áreas (Ibidem):

- *Requerimientos educacionales*: se refiere a la educación formal mínima requerida para el puesto, por lo tanto incluye todo tipo de cursos.

- *Experiencia*: la cual se obtiene después de haber ocupado cargos donde se realizaban actividades similares a las del puesto. Se mide regularmente en tiempo (meses, años).
- *Requerimientos de conocimientos específicos*: son aquellos que no son producto de la educación formal ni experiencia; sin embargo, son necesarios para desempeñar determinado cargo.
- *Requerimientos de personalidad*: son las cualidades y habilidades que un individuo debe de tener y que son subjetivas e intangibles. Dentro de esta área se ubican las competencias laborales que más adelante estudiaremos a profundidad.
- *Requerimientos de habilidad manual*: las cuales para algunos puestos suelen ser muy importantes y pueden ser medidas a través de pruebas. Algunos ejemplos de estas son la mecanografía para puestos de asistentes o habilidades con el torno para el personal de mantenimiento.

Los requerimientos de físico se pueden dividir en dos áreas (Ibidem):

- *Esfuerzo físico*: incluyen actividades donde es necesario una cantidad de esfuerzo físico con cierta duración. Por ejemplo, sería un puesto donde es

necesario cargar 15 kilos de azúcar, durante 10 minutos por cada media hora, durante toda la jornada laboral.

- *Condiciones de trabajo:* se refieren al medio físico en el que se lleva a cabo el trabajo, es decir si es en un ambiente lleno de polvo o con poca luz.

Aun cuando una persona tiene la capacidad de aprender las CTH, en ocasiones el puesto necesita de gente con experiencia y con competencias que no puede aprender.

Es importante aclarar que la descripción únicamente debe de contener las CTH y competencias requeridas para el puesto, independientemente de que quien lo ocupe tenga más y siempre poner las capacidades y cualificaciones necesarias, ni mayores ni menores.

## 2.2. Competencias laborales

A lo largo de este capítulo analizaremos la teoría relacionada con competencias laborales para poder comprender y dar un marco teórico al proyecto.

### 2.2.1 Definición de competencia

Dado el gran auge del enfoque de competencias laborales gran cantidad de estudiosos del tema han surgido realizando diferentes análisis y propuestas. Por esta razón han surgido diversas corrientes y formas de abordar el tema, esto ha generado diferentes definiciones

sobre de competencias laborales, lo cual puede generar malentendidos semánticos importantes.

Con la finalidad de resolver este tipo de problemas tomaremos la definición de competencias laborales propuesta por Leonard Mertens en 1996: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces (Hooghiemstra, 1996).

- *El motivo*, se refiere a la necesidad básica o forma de pensar que inspira, orienta y selecciona la conducta particular de una persona.
- *Los rasgos de carácter*, son aquellas tendencias predispuestas a comportarse o reaccionar de un modo determinado.
- *Concepto de uno mismo (actitudes o valores)*, reflejan lo que una persona piensa, aprecia, hace o le interesa hacer.

- *El contenido de conocimientos*, son un conjunto de hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales que se tiene sobre una materia.
- *Las capacidades cognitivas y de conducta*, esas pueden estar ocultas o pueden ser observables.

### 2.2.2 Tipos de competencia

Mertens (1997) propone, para identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

#### 2.2.2.1 Competencias básicas

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras. (Mertens, 1997)

### 2.2.2.2 Competencias genéricas

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada. (Mertens, 1997)

### 2.2.2.3 Competencias específicas

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fácil de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. (Mertens, 1997)

### 2.2.3 Dimensiones de competencias

Para una organización el poder identificar los motivos, rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos en sus trabajadores, en situaciones determinadas, sirve como un sistema de predicción de conductas, lo que a la vez puede permitir en cierto grado predecir un desempeño concreto. (Pasturino 1999)

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden ser desarrolladas. Por ejemplo, el contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. Por otra parte, el desear modificar actitudes o valores resulta algo sumamente difícil. Para entender mejor esto Pasturino (1999) menciona que es necesario distinguir cuatro dimensiones de las competencias laborales que pueden diferenciar y significar determinadas aplicaciones del concepto de competencia, estas son:

#### 2.2.3.1 Identificación de competencias

Se refiere al método o proceso que se sigue para determinar, a partir de una actividad laboral específica, las competencias que se utilizan para desempeñar tal actividad de manera satisfactoria. Las competencias se identifican comúnmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se promueva y facilite la participación de los trabajadores durante los procesos de análisis. El proceso de identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área de trabajo. Existen diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. (Cinterfor/OIT 1997)

#### 2.2.3.2 Normalización de competencias

Una vez que han sido identificadas las competencias, su descripción resulta de mucha utilidad para explicar las actividades de una organización o individuo a reclutadores,

trabajadores e instituciones formativas. Podemos decir que las normas son la versión estándar de las descripciones de competencias laborales que fueron previamente identificadas. Es importante considerar a estos estándares de competencia como patrón de comparación que puede ser a nivel de empresa, sector o país, y no tanto como un elemento jurídico de cumplimiento obligatorio. (Cinterfor/OIT 1997)

#### 2.2.3.2.1 Nivel de competencia

La función de las normas de competencia laboral es reflejar las condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño (Cinterfor/OIT 1997).

En el sistema de competencias aplicado en Europa, Estados Unidos de Norteamérica y en Canadá, los niveles se estructuraron con la intención de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y conservar la posibilidad de que los individuos puedan transferir sus competencias a nuevos contextos laborales (Cinterfor/OIT 1997). Estos son:

Nivel 1: Competencia en la realización de un grupo pequeño de actividades laborales variadas, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en conjunto significativo de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe un bajo grado de autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe un considerable grado responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control, supervisión y orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un alto grado de autonomía y responsabilidad personal. Normalmente, requiere responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran

responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

### 2.2.3.3 Formación basada en competencias

Una vez lista la descripción de la competencia y su versión estándar; la elaboración de planes de carrera será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación planeada para generar y desarrollar competencias con referencia clara en las normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto. Esto también hace posible que la formación se dé en forma continua. (Cinterfor/OIT 1997)

### 2.2.3.4 Certificación de competencias

Esto es el reconocimiento formal de una competencia a través de una evaluación que resulta en un certificado, el cual acredita la existencia de la competencia demostrada, y que está basada en la norma.

La emisión del certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Este certificado no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada y que se basa obviamente en el estándar definido. Esto tiene la ventaja de otorgar mucha más transparencia a los

sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos y de lo que son capaces, a los empresarios saber qué competencias requieren en su empresa y; a los capacitadores, que orientación dar a su plan de carrera. El certificado puede funcionar como una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. (Cinterfor/OIT 1997)

#### 2.2.4 Gestión de recursos humanos por competencia

Según la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT 1997) muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han implementado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Una de las razones más importantes de estos esfuerzos se encuentra es el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad a través del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización. Esto nos muestra una tendencia a revalorizar el factor humano como clave de competitividad organizacional.

La implementación de estos sistemas de gestión de recursos humanos por competencia laboral en las empresas, inicia por la definición de las competencias clave para la organización y sus elementos, y tienen un impacto positivo directo en los procesos de selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, sistemas de recompensa y promoción del personal. (Cinterfor/OIT 1997)

### 2.3 Ideas rectoras

Las disciplinas de aprendizaje son vitales para la formación de organizaciones que aprenden, sin embargo por si solas no suficiente guía para lograr esto, el ciclo profundo de aprendizaje es difícil de iniciar. Para construir algo es fundamental la arquitectura, ésta es el “esqueleto” de todo el trabajo que se necesita para que una construcción tome lugar. Entonces el inicio del ciclo profundo del ciclo del aprendizaje se encuentra en la arquitectura de las ideas rectoras principales. Estas son la innovación en infraestructura; y teoría, métodos y herramientas.

Todas las organizaciones son gobernadas de acuerdo a principios explícitos, que pueden ser deliberadamente o no, desarrolladas y articuladas, pero no precisamente benignas.

La mayoría de los esfuerzos de articular las ideas rectoras en las organizaciones no resultan. El origen de estos fracasos no puede ser remediado por el consejo más experto o los mejores consultores, el problema fundamental es que las ideas rectoras resultan muy “blandas”. Existen dos características que distinguen a las ideas rectoras “poderosas”, la primera es la *profundidad filosófica*, esto es que una idea rectora poderosa no se establece de inmediato, requiere de paciencia y perseverancia. La segunda característica es *mirar el proceso según avanza*, que se refiere a que el significado de las ideas rectoras evoluciona en la medida en que la gente habla de ellas y las utiliza para

guiar sus acciones y decisiones. Esto el principio central en la construcción de la visión compartida, misma que se encuentra en las conversaciones acerca de lo que buscamos crear juntos.

### 2.3.1 Tres ideas rectoras clave

*La primacía del “todo”.* Sugiere que las relaciones son más fundamentales que las cosas, y los “todos” son primordiales para las partes. No se puede distinguir a un todo únicamente fijándonos en las partes .

*La naturaleza del ser.* Es el reto de ver las correlaciones que existen en nosotros. Esto es especialmente “poderoso” cuando se logra ver a las personas como seres humanos con quienes podemos aprender y cambiar, no como objetos de uso.

*El poder generativo del lenguaje.* Esto resalta la sutil interdependencia que existe cada vez que interactuamos con la realidad e implica un cambio radical en cómo vemos algunos de estos cambios venir. El lenguaje nos debe permitir interpretar una experiencia de manera independiente y fresca.

### 2.3.2 Teorías, métodos y herramientas

Estos son el cuerpo de conocimientos que guían una práctica eficiente. Cualquier teoría, método o herramienta siempre deberá ser práctica y también deben permitir el trabajo

sobre cuestiones importantes, así como de tener el potencial de llevar a cabo un progreso importante en dichas cuestiones.

### 2.3.3 Innovación en infraestructura

Se requieren nuevas prácticas, políticas y recursos para canalizar las actividades en una nueva dirección. Todo esto puede referirse a nuevas estructuras de gobierno, medios para intercambiar información, sistemas para la medición del éxito o nuevas formas de integrar el conocimiento y el trabajo.

### 2.4 Quinta disciplina

Para lograr organizaciones inteligentes es importante verlas como un sistema en el cuál deben interaccionar las cinco disciplinas que Peter Senge analiza en su libro la Quinta Disciplina.

Al modificar las descripciones de puestos no debemos dejar de notar el impacto que estas van a generar en la organización y el valor que habrá de agregar a la estrategia global de la empresa, como Senge (1998) en su libro lo afirma “Hay que ver los árboles sin perder de vista el bosque”.

Para Peter Senge (1998) existen cinco disciplinas que en su conjunto forman el pensamiento sistémico y que permiten tener esta visión de la empresa. Estas disciplinas

son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. A continuación se analizarán cada una de estas áreas.

#### 2.4.1 Dominio personal

Senge (1998) observa que en las organizaciones los individuos deben de aprender para lograr un aprendizaje organizacional, sin embargo, esto no significa que siempre el aprendizaje individual (AI) de como resultado el aprendizaje organizacional. Lo que es un hecho es que sin AI no puede haber uno organizacional.

El *dominio personal*, para Senge (1998), se refiere al crecimiento y el aprendizaje personal. En la medida en que las personas logran un mayor dominio personal obtienen resultados que les permiten acercarse cada vez más a sus metas.

Para lograr un pleno dominio personal Senge (1998) sugiere dos procesos importantes: el primero, consiste en tener clara nuestra visión personal. El segundo, es estar consciente de nuestra realidad actual lo más objetivamente posible. La diferencia nos da como resultado una brecha denominada *tensión creativa*, la cual nos impulsa a lograr nuestra visión a partir de nuestra realidad. Sin embargo, al mismo tiempo existe otro tipo de tensión que en lugar de ayudarnos a aproximar nuestra realidad a nuestra visión, nos presiona para bajar la visión hacia la realidad. Esta brecha se conoce como *tensión emocional*, la cual es producto de la ansiedad y angustia que sentimos al ver nuestra visión muy lejos.

Si vemos este sistema de manera global nos damos cuenta de que existen dos fuerzas que nos llevan hacia lados diferentes, como lo muestra la figura 2.3, una trata de bajar la visión (tensión emocional) y otra que trata de cambiar la realidad en dirección a la visión (tensión creativa).



**Figura 2.3** Tensión creativa vs. tensión emocional  
Fuente: Senge, P. (1998). La Quinta Disciplina.

Para vencer este problema generado por la dualidad de las brechas, Senge (1998), sugiere tener muy clara nuestra visión y estar comprometidos con nuestra realidad. La tensión emocional nunca va a desaparecer sin embargo, es importante estar conscientes de su existencia para evitar que nos limite y que nos engañe. En la medida en la que crece nuestro dominio personal acercamos nuestro subconsciente a nuestra conciencia, permitiendo mantener una clara percepción de la realidad y eliminando las limitaciones y los engaños que pudieran resultar.

#### 2.4.2 Modelos mentales

Senge (1998) afirma que los *modelos mentales* son mapas a partir de los cuales pensamos y generamos supuestos. Regularmente los individuos no están conscientes de la existencia de estos mapas; sin embargo, piensan y actúan en función de ellos, por eso es importante tener conciencia de estos modelos.

Estos modelos, para Senge (1998) permiten hacer a cada quien una interpretación de la realidad, una percepción. Esto lleva a que la diferencia entre la realidad y la percepción sea muy grande, y por tanto un mal compromiso con la realidad.

Chris Argyris (1990) plantea que existen dos herramientas con las que podemos trabajar con los modelos mentales: la reflexión y la indagación. Es importante este análisis por que en la medida en la que analicemos estos modelos, podremos ir perfeccionando y conociendo mejor nuestros modelos mentales, cabe aclarar que esto no significa que los actuales sean buenos o malos, sólo están incompletos.

Argyris (1990) propone un ejercicio para poder tomar conciencia de nuestros modelos mentales que se llama la columna izquierda. El cual consiste en redactar lo ocurrido durante una conversación entre una o más personas a manera del diálogo, del lado derecho, y del lado izquierdo se redacta lo que se iba pensando al mismo tiempo, pero que nunca se dijo. Al hacer un análisis de lo ocurrido podemos ver como fue que nuestros modelos mentales nos llevaron a los resultados de una manera tal vez no muy consciente.

Una vez que tomamos conciencia de nuestros modelos mentales, Peter Senge (1998) advierte que podemos influir con más fuerza sobre ellos y trabajar para mejorarlos. Son importantes para quienes están en posiciones donde es necesaria la toma de decisiones, porque de no ponerle interés, el radio de acción e influencia se verá limitado.

El análisis de los modelos mentales nos permitirá dejar de ver las cosas sólo desde la superficie y desde una sola visión, ayudándonos a profundizar más y verla desde diferentes puntos de vista y así obtener más alternativas. También permitirá escuchar a otras opiniones con una mayor apertura y entendimiento. De igual forma las personas deben de aprender a compartir sus formas de pensar para enriquecer las decisiones grupales.

#### 2.4.2.1 Teoría expuesta y teoría en uso

Senge (1998) establece que la diferencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso, es que la primera se refiere a lo que se dice o expresa; y la segunda a lo que realmente se hace. Esto genera una brecha entre ambas de la cual puede resultar una tensión creativa o si no se está bien convencido de nuestra teoría expuesta entonces la brecha será entre una supuesta opinión y la realidad.

### 2.4.3 Visión compartida

Los individuos siempre tienen una visión individual sobre su vida, en opinión de Senge (1998), la visión compartida se logra cuando los individuos con diferentes visiones las orientan hacia una en común. Esto es posible porque a las personas les gusta unirse a un grupo y compartir las mismas metas. Es importante reconocer que no dejan las imágenes que cada uno tenía, sólo las orientan en la misma dirección.

En la opinión de Senge (1998) es difícil mantener la visión común si quienes la comparten no cuentan con un dominio personal y no saben manejar tanto su tensión creativa como emocional.

### 2.4.4 Aprendizaje en equipo

Senge (1998) nos explica cómo interactúan las disciplinas entre sí. El potencial de aprendizaje es exponencialmente mayor al de sus integrantes por esta razón es importante que en los equipos de trabajo los individuos participen con intensidad. Cuando se logra que el equipo tenga una visión compartida los miembros del mismo aportan sus opiniones a partir de sus modelos mentales, si estos están bien sustentados con un dominio personal sólido, el equipo tiene una potencial capacidad de aprendizaje, que dará resultados extraordinarios.

La dificultad está en lograr una correcta comunicación al interior del equipo, Senge (1998) diferencia dos métodos de comunicación, el diálogo y la discusión. El primero, se refiere al análisis de las ideas procurando basarse en la realidad, eliminando supuestos y con una total apertura. Por otra parte, la discusión se refiere a la exposición y defensa de diferentes ideas, en busca de la mejor. Ambas son complementarias y la gente debe de aprender a distinguir las y utilizarlas.

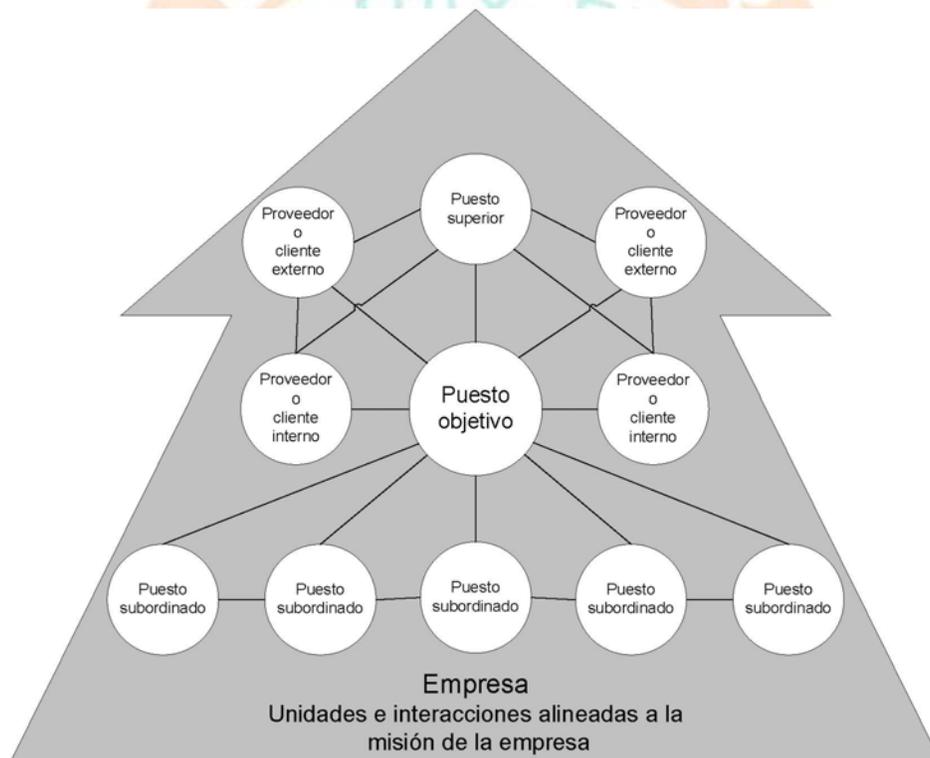
Comúnmente tendemos a defender nuestras ideas no porque estemos convencidos de que sean buenas, sino por el temor a ser juzgados al exponerlas por encontrar errores o vacíos en ellas. Argyris (1990) propone las mismas dos aptitudes con las que se fortalece la solución fundamental: la reflexión y la indagación, para eliminar las rutinas defensivas.

#### 2.4.5 Pensamiento sistémico

Esta última disciplina es la que integra a las cuatro anteriores, este es el que en palabras de Senge (1998) nos permite ver el bosque sin dejar de ver a los árboles. Con esta última etapa descubrimos que cada uno de los elementos es importante y por tanto que el sistema no puede prescindir de ninguno. Es decir, la organización es como el cuerpo humano al cual tenemos que verlo como un conjunto de órganos que interactúan y permiten el correcto funcionamiento del cuerpo en su conjunto. Si uno de los órganos falla, como el corazón o los pulmones, se detiene el funcionamiento de los demás originando hasta la muerte. Esta disciplina nos habla de ver al cuerpo en su conjunto, así como de tener la capacidad de ver a cada uno de los órganos en lo individual y de las

interacciones que tienen entre cada uno de los elementos a partir del uso simultaneo de las cuatro disciplinas antes descritas.

Toda organización desde la más pequeña hasta la más grande está formada por sistemas que interactúan entre sí, como el cuerpo humano, si alguna de las partes falla, por pequeña que sea, afecta significativamente a las demás, al grado de llegar a pararlo por completo en muchos de los casos.



**Figura 2.4** Puesto con interacciones alineado a la misión de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

Estos sistemas pueden ser muy complejos, pero es importante que a pesar de su complejidad nunca perdamos de vista a cada uno de los elementos, esa es la base de todos (vease, figura 2-4).

Cuando el sistema funciona correctamente cada una de las partes se siente conectada con las demás por lo que se motiva y se siente parte del mundo, al motivarse contagia a los demás y entran en una espiral de aprendizaje continuo. El grupo deja de ver en el exterior la causa de los problemas y empieza a asumirlos, logrando mejores resultados. Se sienten capaces de modificar su realidad a partir de ellos mismos, dirigen mejor su energía, sin desperdiciarla, son más creativos e intuitivos, las debilidades de una parte las cubren las demás y se encuentran en continuo crecimiento.

En la medida en que cada empleado de la empresa comprenda con claridad la misión, visión de la misma y logre definir las propias alineadas con la organización; los individuos tendrán menos roces en sus tareas y actividades, ya que entenderán con mayor claridad su entorno. Lo cual evitará que se generen re-procesos, así como, la falta de tareas.