

Relación entre el Clima Organizacional y las Habilidades Gerenciales

Lourdes Mora, Eliana Osorio

Universidad de La Sabana

### Resumen

En este artículo, se realizó un análisis de tipo descriptivo acerca de las habilidades que los gerentes de las organizaciones deben tener para ayudar a generar un adecuado clima organizacional en la empresa. Se hablará de las habilidades gerenciales y su importancia para el buen desarrollo de una organización, ya que los gerentes, acompañados de sus habilidades y competencias son quienes logran el crecimiento o tal vez el declive de las organizaciones.

A lo largo de este artículo, se describirán las principales habilidades y comportamiento que un gerente debe imponer en su organización, para que esta funcione positivamente, y logre realizar una excelente gestión humana en donde sus empleados se sientan satisfechos de trabajar en su organización y se esmeren porque la compañía sea exitosa. Es aquí en donde juegan un gran papel las habilidades gerenciales, cuando influyen positivamente en el clima organizacional.

### Abstract

This article talks about the management competences and its importance in just what is it that senior managers do in the contexts in which they work which makes such a difference to make their organization stronger or weaker.

This article sets out to answer which are the main competences and behaviour that a manager has to impose in his organization, to make it function positively, and found to realize an excellent "human management" where their employees feel good and satisfied. It is here where the management competences have an influence in the organizational environment.

### Relación entre el Clima Organizacional y las Habilidades Gerenciales.

Al hablar de una organización, lo primero que subyace es el tema de los recursos humanos y los materiales, los recursos humanos están formados por las personas que trabajan en la empresa contribuyendo en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y recompensas tanto tangibles como intangibles. Los recursos materiales son las materias primas e información y se utilizan junto con los recursos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

Es muy importante en un gerente desarrollar habilidades y competencias que mejoren día a día el clima organizacional, ya que son estas competencias las que hacen que ellos puedan dirigir una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo, elementos con los que debe trabajar un gerente para adaptarse a cambio y demandas que les impone el entorno logrando la mayor eficiencia y calidad en sus servicios, pero ¿qué es el clima organizacional?

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y mate matizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en

claro o en la conciencia los aspectos parciales. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción esta determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. (Dávila,1999)

Uno de los factores más importantes para que una empresa pueda ser exitosa, es mantener a sus empleados felices y motivados. Para este efecto, el primero paso debe consistir en la realización de un diagnóstico del clima organizacional que existe en la empresa, en sus diferentes departamentos y para los diversos tipos de empleados que existen en la organización.

Es el conjunto de valores, creencias y percepciones que tienen en común los integrantes de una organización.

Es las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, en áreas como:

- Identificación con la dirección
- Apoyo a la gerencia
- Procesos de trabajo
- Trabajo en equipo
- Condiciones de trabajo
- Calidad en el trabajo
- Capacitación y desarrollo
- Gestión del desempeño y la compensación
- Comunicación
- Apertura

- Diseño del puesto
- Tecnología

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves,1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus

integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de

productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.



Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Una vez aclarado el término de clima organizacional, se procederá a realizar un cuestionario para medir el mismo.

Una organización, para que sea realmente exitosa debe tener respeto por los individuos y respetar sus derechos y su dignidad. Además, debe tener un bajo nivel de temor hacia la organización, es decir, que los empleados no se sientan atemorizados a la hora de asistir a sus puestos de trabajo. Asimismo, fomentar la insatisfacción constructiva, es decir, que los empleados no se conformen siempre con realizar las mismas tareas, sino que por el contrario, sean agentes de cambio.

Igualmente, que sean tolerantes a la frustración, más concretamente que el fracaso, no lo perciban como una derrota, sino como un aprendizaje diario; además de otros factores.

Para que esto suceda y exista un adecuado clima organizacional, uno de los pilares fundamentales que hay que tener en cuenta son las habilidades gerenciales. Se entiende por habilidades gerenciales un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una organización.

Las habilidades gerenciales más importantes que un gerente debe tener para que exista un adecuado clima organizacional son motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de personal, inteligencia emocional.

## Motivación

Se puede definir motivación como el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una persona en una cierta dirección para lograr un objetivo que satisface una necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De acuerdo con estas definiciones, se pueden distinguir tres elementos en la motivación:

- En el exterior un deseo o necesidad.
- En el exterior una meta u objetivo que debe ser logrado.
- Una estrategia para lograr un objetivo

Podemos decir, que el comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, que estas actúan como causa del comportamiento. La motivación es un término muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí podemos observar la conducta que desencadena. Sin embargo, en la observación de los comportamientos para inferir motivaciones debemos ser cuidadosos, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos similares, para un mismo acto se pueden dar motivos distintos. Cuando hablamos de motivar, en definitiva, estamos hablando de crear condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización; para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo.

Existen múltiples clasificaciones de motivos, ateniendo a diferentes criterios pero en general se puede hablar de:

- Motivos fisiológicos o primarios: Son motivos no

aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (hambre, sed) y básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis)

- Motivos generales no aprendidos: No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque si son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (curiosidad, manipulación)
- Motivos sociales: Son motivos aprendidos como la necesidad de poder, prestigio, status, etc.

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto podemos distinguir también diferentes tipos de motivación (Pérez, 1979):

- Motivación Intrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que esperan se produzcan en él
- Motivación Extrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
- Motivación Trascendente: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera produzca su acción en otros u otros sujetos presentes en el entorno

Si se observa la motivación como un proceso, podemos tener las siguientes etapas

- Homeostasis : El organismo permanece en equilibrio
- Estímulo: Cuando aparece una necesidad
- Necesidad: Provoca un estado de tensión
- Estado de tensión: Impulso que da lugar a un comportamiento
- Comportamiento: Se dirige a satisfacer la necesidad

- Satisfacción: Si se satisface el organismo retorna al estado de equilibrio

### Modelos generales de la motivación

Diferentes autores y escuelas, desde distintas disciplinas han intentado explicar por qué se producen los motivos. Siguiendo a Pinillos podemos utilizar la siguiente clasificación de las teorías de la motivación (Pinillos, 1980):

- Teorías Homeostáticas
- Teorías del incentivo
- Teorías Cognoscitivas
- Teorías Humanistas

Las teorías homeostáticas plantean que la raíz de la conducta motivadora es algún tipo de desequilibrio fisiológico. La homeostasis es un mecanismo destinado a mantener el equilibrio del organismo, cada vez que surge una alteración el organismo regula y equilibra la situación.

Teorías del incentivo: Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los estímulos externos poseen valor motivacional, optimizan el placer y reducen el dolor. Los incentivos más comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, etc. Estas teorías explican el valor motivador de los incentivos independientemente de su valor homeostático para reducir la necesidad fisiológica o un impulso.

Teorías cognoscitivas: Están basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa una situación que tiene ante sí. Estas teorías destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las

expectativas sobre la consecución de una meta, y el grado en el que se valora el resultado concreto.

Teoría de las necesidades: Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La principal teoría de las necesidades es la teoría de las necesidades de Maslow. Esta es la teoría de la motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Primero hay que satisfacer las necesidades fisiológicas. Cuando estas están satisfechas, se pueden satisfacer las necesidades de seguridad y así con las necesidades de aceptación social, de autoestima y por último de autorrealización.

Por otro lado, Mc Clelland, enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación, el logro, el poder, y la afiliación.

Logro, el cual es el impulso de sobresalir y tener éxito. Este lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos y alcanzar metas elevadas. El poder, que es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Y por último la afiliación, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Ser populares, el contacto con los demás.

Liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que

además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo.

Cuando se habla de líderes, se habla de personas que establecen un propósito y una dirección a la organización. Crean y mantiene un equilibrio en el desarrollo de los integrantes de la misma para que juntos lleguen a los objetivos propuestos para la empresa.

Además, otro aspecto fundamental de un líder es entender las necesidades que los consumidores necesitan y demandan así como las expectativas de los mismos.

Por otro lado, un gerente es la persona encargada de direccionar los esfuerzos de la organización, siendo un ejemplo para el resto de personal. Son los que planean y desarrollan los planes estratégicos propuestos para el buen funcionamiento de la empresa transmitiendo su ímpetu al resto de empleados.

Un líder debe tener los conocimientos suficientes en todos los aspectos, tanto comunicativos, técnicos, y experiencia ya que solamente con dar órdenes no se crea y desarrolla un buen líder. Un líder es aquel ser comprensivo y humano al cual las personas de la organización ven como un ejemplo a seguir. Él debe exigir que los empleados respondan pero no debe mandar, ya que si hace lo último, verá perjudicadas sus relaciones con sus subordinados ya que lo percibirán como un líder autocrático y lejano a ellos. El término lejano, hace referencia a un alto distanciamiento entre los cargos de la empresa es decir, que el líder genere una barrera entre su cargo y el del resto de los empleados, haciéndolo inalcanzable y poco humano.

Un líder debe tener bastantes capacidades entre ellas ser imaginativo, diligente, esforzado. Ser capaz no sólo de tomar decisiones, sino de involucrar a todo el grupo en la conclusión de los objetivos, pero sin dejar perder su rol de gerente, haciendo cumplir su mandato y dirección

La comunicación dentro de una organización es aquella que las mismas empresas establecen y que va formando parte de su cultura. Cuando se habla de comunicación dentro de una organización, y más viéndola desde el punto de vista de competencia o habilidad, se la puede describir como una capacidad tanto de emitir como intercambiar una información de una forma eficaz para que exista una comprensión por parte de los demás y viceversa. Esta habilidad gerencial es fundamental a la hora de que se realicen las labores eficazmente. Una adecuada comunicación puede conllevar muchas acciones, como asistir a una conferencia mundial, hablar con alguien frente a frente, preparar un informe en el computador, etc.

Dicha comunicación se divide en tres grandes partes; comunicación formal, comunicación informal y negociación.

La comunicación formal es aquella comunicación establecida por la organización, es estructurada en función a los valores y metas de la misma, además de ser controlada y sujeta a reglas. Un ejemplo claro de este tipo de comunicación son los boletines colocados en las carteleras de las empresas, cuya función es informar a los empleados sobre los acontecimientos y actividades importantes. Otro ejemplo de comunicación formal serían los discursos que los altos directivos tienen que realizar frente a sus empleados para que exista un buen desempeño dentro de la organización. Además, esta comunicación se genera de un modo más personal, es decir, cuando los miembros de la organización conversan entre ellos acerca de temas relacionados con la

empresa, o cuando tienen conversaciones con proveedores, distribuidores o con los mismos clientes.

Por otro lado, la comunicación informal es aquella que crea relaciones interpersonales entre la gente. Mediante este tipo de comunicación se genera diálogo en dos sentidos, se da retroalimentación, se escucha.

La negociación es otro tipo de comunicación dentro de la organización. Esta se da cuando los integrantes de una empresa, más concretamente los gerentes, deben ser asertivos a la hora de tomar decisiones que vean implicados los intereses propios, los de la empresa o los de otras organizaciones. Un buen negociador es aquel que halla las mejores formas de responder a los distintos puntos de vista con los que se encuentran, para llegar a un beneplácito. Es adecuado negociar para poder manejar a los empleados conflictivos, ya que debido a este proceso, es posible llegar a un acuerdo sin que se vean afectados ni los intereses de la organización ni los de los mismos empleados. Un buen gerente debe comunicarse y negociar con otras personas con eficacia, para obtener buenos resultados en la organización.

Además, otra habilidad gerencial muy importante a la hora de que exista un adecuado clima organizacional es el trabajo en equipo, pero antes de conocer su explicación, se debe conocer qué es un grupo y sus distintas tipologías, por consiguiente se dice que un grupo está formado por dos o más individuos interactuantes e interdependientes, cuya unión obedece a las ganas de alcanzar objetivos particulares.

Los grupos se pueden clasificar en formales e informales. Los grupos formales son aquellos que están dentro de la organización y los informales carecen de estructura formal y aparecen en respuesta a una necesidad de contacto social.

Los grupos pueden también subdividirse en: grupos de mando, de tareas, de interés o amistad. Los grupos de mando, son aquellos que pertenecen a la organización



y están en el organigrama de empresa. Los de tarea, también pertenecen a la organización. Representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. No están limitados a un superior jerárquico inmediato.

En los grupos de interés, los individuos se unen para alcanzar cierto objetivo que se desea. Y finalmente los grupos de amistad, son alianzas sociales que frecuentemente rebasan el ámbito de trabajo y se forman por personas que tienen características comunes.

De otra parte el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo conque cada cual prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios interés buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos

claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo

Hoy en día los equipos de trabajo, se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de empresa. Esto se debe a que estos, sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad. A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo que le exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Los grupos y los equipos no son la misma cosa. “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Pueden ser formales o informales. En los grupos formales, los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización. Los grupos informales son de naturaleza social.” (Robbins y Coulter, 1999) El desempeño, es simplemente la suma de las contribuciones individuales.

“Los equipos de trabajo, son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta”. (Robbins y Coulter, 1999) Estos equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Hoy en día, muchas organizaciones utilizan equipos de alto desempeño para desarrollar las actividades y resolver problemas; dando preferencia a los equipos de trabajo más pequeños. “Los grandes grupos de gente por lo general no pueden

desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño”. (Robbins, 1999).

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades: Gente con experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes. Por último, necesitan gente que sepa escuchar, ofrezca retroalimentación, busque solución a conflictos y posea habilidades interpersonales.

Los equipos se pueden clasificar en base a cuatro características: su propósito, duración, membresía y estructura.

- Propósito: Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas u otra actividad relacionada con el trabajo.
- La duración: puede ser *permanente o temporal*. Un equipo de función departamental y otros que forman parte de la estructura formal de la organización, son permanentes. Los equipos temporales corresponden a grupos comando, de proyecto, para la solución de problemas y para desarrollar, analizar o estudiar un negocio o problema relacionado con el trabajo.
- La membresía en el equipo puede ser *funcional o interfuncional*. Es funcional, un equipo departamental porque sus miembros pertenecen a un área específica. En el equipo interfuncional, sus miembros son de diversas áreas funcionales y niveles organizacionales.
- En estructura, los equipos pueden ser *supervisados o autoadministrados*. Un equipo supervisado está bajo la dirección de un gerente, responsable de

guiar al equipo en establecer metas, el desempeño de tareas su evaluación.

Un equipo autoadministrado es responsable de administrarse a sí mismo.

De lo anterior se señalan los tres tipos usualmente utilizados, pues se adecuan a las demandas de las empresas:

**Equipos funcionales:** Los cuales están integrados por un gerente y sus subordinados directos pertenecen a un área funcional específica. Con frecuencia participan en tareas por mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de esa área funcional. Dentro de ellos, la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y la interacción están relativamente claros y son simples.

**Equipo autodirigido o autoadministrado:** Lo conforma un grupo de empleados que actúan sin un gerente y son responsables de un segmento o proceso completo que entregue un producto o servicio a un cliente. Es responsable de ver que el trabajo se haga y de administrarse a sí mismo.

**Equipo interfuncional:** Es un grupo de individuos que son expertos en diversas especialidades y que se reúnen cruzando las líneas departamentales para trabajar en varias tareas organizacionales.

Otra habilidad gerencial que hay que tener en cuenta para que exista un adecuado clima organizacional es el manejo del personal ya que de esto depende que un gerente sea aceptado y querido por sus subordinados.

El manejo de personal comprende tener una integridad y compromiso ético, así como dinamismo y capacidad de resistencia, conocerse a sí mismo y desarrollo personal.

**Integridad y comportamiento ético.** Es comportarse bien en todos los sentidos de la palabra, ser capaz de aceptar responsabilidades por duras que sean y errores tanto propios como ajenos.

Dinamismo y capacidad de resistencia. Estar motivado para lograr objetivos, trabajar con gusto, afrontar los obstáculos y vencerlos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal es no descuidar ni la casa ni el trabajo, manejo del estrés, fijar prioridades.

Conocerse a si mismo y desarrollarse es fijar objetivos individuales acorde a los organizacionales, analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Estos cinco poderes, que personalmente he integrado en un concepto que llamo “La Mano del Poder Humano”, son: el poder de la imaginación, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución. Los he distribuido asociándolo con lo que representa cada uno de nuestros dedos. El pulgar, que nos sirve para pedir una cola y a la vez comunicarnos, representa el poder de la voz; el índice, dedo que levantamos para pedir la palabra e indicar que deseamos compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar nuestro índice estamos listos para compartir

nuestras ideas; el dedo corazón, que esta más cerca de las demás personas cuando extendemos nuestra mano para servirles, para retribuirles, es el que uso para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unidos al de otra persona para hacer la “liga”, representa el poder de la asociación.

#### 1.-El Poder de la Voz:

Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo más necesitamos es organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

#### 2.-El Poder de la Imaginación:

Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio.

#### 3.-El Poder de la Retribución:

El último poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las

comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y al motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creó el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

#### 4.-El Poder del Compromiso:

En una posición claramente opuesta a la de su colega del MIT, Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que son una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que sí resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

#### 5.-El Poder de la Asociación:

Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Una vez que la Organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como al gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son “destrezas de un gerente”, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros ¿que quiero decir? Que nosotros como persona tenemos ciertas necesidades y preferencias, y que yo como gerente debo estar en capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y de esta forma se sentirán más a gusto conmigo. Yo puedo ser muy competente, pero si no le doy importancia a la gente que trabaja a mi alrededor, no le reconozco sus esfuerzos, ni si quiera le comunico que yo espero que hagan un buen trabajo, y que le voy a ayudar en ese trabajo, yo lo que estoy generando en los demás son expectativas negativas y estos se van a sentir muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen conmigo como supervisor se van a sentir muy mal.

#### Las competencias Emocionales

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificados en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 Competencias Emocionales Claves, las cuales mencionaremos y se explicarán a continuación



**Auto-conciencia:** La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

**Auto-regulación:** La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

**Empatía:** Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

**Socialización:** Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo

Para la medición y desarrollo de las 20 competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento. Información amplia y de alta calidad puede obtenerse a través del sitio Internet [www.eisglobal.com](http://www.eisglobal.com). Al presentar dicho instrumento, en la conferencia de prensa, una de mis preguntas versó sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento.

La respuesta de Goleman nos alerta sobre la alarmante proliferación de cursos cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

Él afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias. Goleman sugiere y cree en los programas en los programas largos (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto – observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir el gap entre estos dos perfiles.

A los que apenas estamos aprendiendo a gerencia nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos de acción.

La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7 s pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos.

Se espera, sirva para inspirar la continuación o inicio de caminos de mejoramiento y transformación. No importa cuán viejos y expertos seamos, no importa cuán bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para

mejorar, para re – evaluar, para re – iniciar, para re – direccionar nuestra misión de vida y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y la sociedad.

## Método

### Procedimiento

Análisis de tipo descriptivo sobre los gerentes generales; sus habilidades como gerentes y cómo estas influyen sobre el clima organizacional

## Discusión

El presente artículo, ha dado a conocer las competencias gerenciales y la manera en que estas influyen en el clima organizacional. Conocer las competencias gerenciales es muy importante ya que mediante su estudio e interiorización se pueden llegar a ejercer logrando un desempeño gerencial exitoso. Esto no quiere decir que todos los gerentes deban tener todas las competencias, sin embargo, sí desarrollar muchas de estas. El gerente debe estar abierto permanentemente al aprendizaje y al desarrollo de sus habilidades así como al fomento de mejores estrategias que mejoren el clima organizacional.

Se logró contactar a cuatro gerentes de diferentes sectores de la economía, y mediante una entrevista estructurada lograr identificar las competencias y habilidades gerenciales que subyacen en su dirección.

## Referencias

- Bonache, J., y Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial Times Prentice Hall
- Davis, K. *Comportamiento humano en el trabajo*. Argentina: Mc. Graw Hill.
- Dávila, A., y Martínez H. (1999). *Cultura en organizaciones latinoamericanas*. México: Siglo XXI Itesm.
- García, M. (2003). *Competencias en la Gestión de recursos Humanos*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Fischer, P. (1998). *Soy el nuevo Jefe*. Barcelona: Grijalbo
- Goldratt, E. (1998). *La Meta; Un proceso de Mejora Continua*. México: Castillo
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Hellriegel, D. (2003). *Administración un enfoque basado en competencias*. Thomson.
- McClellan, D.C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid
- Pérez López, J.A. (1979). *Teoría de la Organización: Teoría de las motivaciones Humanas*. Nota técnica del IESE
- Pinillos, J.L. (1980). *Principios de psicología*. Madrid: Alianza Universidad
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª edición) México: Prentice Hall.