



# Estrategias para desarrollar

## **R**esumen

Conscientes de la necesidad de contar siempre con estrategias que apoyen, conduzcan, mantengan o potencien las competencias de los gerentes, se han seleccionado cinco grandes estrategias a ser tenidas en cuenta en el desarrollo de gerentes, estas tienen que ver con compartir la visión, desarrollar el pensamiento sistémico, trabajar en equipo, hacer desarrollo personal e identificar y revisar los modelos mentales. Las estrategias propuestas conllevan una serie de recomendaciones y ejercicios prácticos que son necesarios tener en cuenta cuando se busca ser competente en la dirección de personas y se desea potenciar el propio desarrollo.

## **P**alabras clave:

Estrategia, gerentes, aprendizaje, visión compartida, trabajo en equipo, modelos mentales, desarrollo personal, pensamiento sistémico

## Competencias gerenciales

**Luz Marina Ramírez<sup>1</sup>**

---

### Relevancia

¿Se ha preguntado qué tan rápido avanza el modelo de gestión en su organización? ¿Cómo los gerentes han aprovechado el modelo de gestión para hacer competente a las personas y más competitivas a las organizaciones? ¿Han obtenido los gerentes pautas para alinear los sueños de la organización con los sueños propios y los de sus colaboradores más inmediatos?

Los gerentes son personas que planean, organizan, dirigen y controlan los capitales y recursos con los que cuentan las organizaciones para alcanzar sus sueños. Los gerentes son personas en evolución permanente, que participan en la construcción del futuro empresarial y de su propio futuro.

El gerente tiene uno de los retos más difíciles de lograr, que las organizaciones trasciendan y sean reconocidas, lo que permite

---

<sup>1</sup> Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec de Chicoutimi. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la EAN y psicóloga.

Este artículo fue entregado el 27 de febrero de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005.

predecir, que seguramente ellos también trascenderán y serán reconocidos.

Pero, ¿cómo apoyarlos para que todos esos sueños se cumplan?. Podríamos partir de muchos puntos de vista, por ejemplo de revisar cuál es su estilo de dirección, cuál es su compromiso frente a los retos que la organización se impone, cuáles son sus resultados, cuál es su filosofía para administrar los talentos humanos con los que cuenta, cómo los hace competentes y competitivos, o conocer qué estrategias utiliza para hacerse competente o competitivo, preguntas que estarían relacionadas con los interrogantes que dan inicio a esta reflexión.

Dado que son las respuestas que se puedan obtener del tercer cuestionamiento las que preocupan, se ha decidido exponer ideas, concepciones y experiencias para enriquecer la actuación del gerente y apoyarle mediante las mismas, su gestión. Por lo tanto, se pretende exponer mecanismos de acción para que el gerente armonice sus metas, las de sus colaboradores y las de la organización. En consecuencia se proponen estrategias que puedan apalancar o incrementar su desempeño, soportar el modelo de gestión de su empresa y el aprendizaje organizacional de la misma.

Las estrategias que se aquí se proporcionan son de tipo formativo y permiten continuar el desarrollo de competencias gerenciales, pues como dice Germán Darío Silva<sup>2</sup> “la competencia es un concepto directamente relacionado con el proceso de enseñanza, tanto que la suponemos como un tipo de enseñanza, pero no cualquier tipo, sino aquella enseñanza que conduce a lo que nosotros denominamos un aprendizaje”.

Así mismo, el aprendizaje esta vinculado a la pedagogía, la cual versa sobre la filosofía que ha de tenerse en cuenta para que

---

<sup>2</sup> Coordinador Académico de la Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani. <http://www.monografias.com> El concepto de competencia en pedagogía conceptual.

## **A**bstract

*Conscious of the necessity to always count on strategies that support, they lead, they maintain or they harness the competitions of the managers, have selected five high strategy to be considered in of the development of managers, these have to do with sharing the vision, to develop the sistémico thought, to work in equipment, to make development personal and to identify and to review the mental models. The propose strategies entail a series of recommendations and practical exercises that they are necessary to consider when looks for to be competent in the direction of people and is desired to harness the own development.*

una persona aprenda. Para nuestro caso, es recomendable que el gerente se identifique con el cómo hacer para aprender, y la pedagogía moderna ofrece estrategias para facilitar este aprendizaje.

La pedagogía moderna, ve al aprendiz como una persona activa, que ha de involucrarse de manera constante en el que hacer del aprendizaje, un sujeto que aprovecha los programas formativos para potenciar tanto sus propias competencias como las competencias de sus socios estratégicos, pero... ¿Qué más puede hacer el gerente para dar soporte a su modelo de gestión y fomentar el aprendizaje organizacional?

Después de haber participado en investigaciones, prácticas, discusiones y reflexiones con empresarios, directores de empresas, investigadores y trabajadores, sobre lo que puede hacer un gerente para desarrollar sus competencias y complementar las que Hellriegel<sup>3</sup> propone, se requiere considerar los siguientes aspectos:

- Realizar un diagnóstico sobre la capacidad de aprendizaje organizacional que tiene el gerente y su equipo.
- Poner en práctica una estrategia exitosa para el aprendizaje, como puede ser el aprendizaje autónomo.

- Definir un plan de acción, que le permita volver realidad la estrategia prevista.

Este enfoque requiere del aprendizaje individual para construir el futuro de la organización, estimular la innovación, manejar los cambios estratégicos, operativos y organizacionales, mejorar la competitividad de la empresa, integrar los talentos y las funciones. Así mismo requiere, interiorizar la adopción de nuevos roles y comportamientos y finalmente estimular el trabajo en equipo entre otros elementos asociados al aprendizaje organizacional como es el despojarse de su status normal y de sus roles tradicionales.

Para lograr el desarrollo de nuevas competencias y consolidar las que posee, el gerente también puede trabajar en el desarrollo de las mismas,

- Fortaleciendo la inteligencia emocional propia y del equipo. Ello incluye habilidades relacionadas con el saber escuchar, desarrollar empatía, tolerar las diferencias, estimular lo positivo, animar a los demás, comprometerse, dar ejemplo, ser coherente, reconocer sus falencias, ceder a favor de la causa común, tener autocontrol.
- Creando una cultura de aprendizaje organizacional donde haya apertura in-

<sup>3</sup> HELLRIEGEL, Don y otros. Administración: un enfoque basado en competencias. Bogotá, Internacional Thomson Editores S.A. 2002 pp. 14-25 menciona las competencias que necesitan los gerentes para rendir buenos frutos: competencia en la comunicación, para la planeación y administración, competencia en el trabajo en equipo, competencia en la acción estratégica, competencia para la globalización y competencia en el manejo de personal.

telectual y mental sin perder el estilo personal.

- Motivando la búsqueda, almacenamiento, difusión, utilización y expresión del conocimiento existente en una organización, estimulando la superación personal.
- Estimulando la creatividad e innovación en los métodos de trabajo
- Creando un clima propicio para incentivar la apertura a los errores, cuestionamientos y al pensamiento creativo
- Conociendo las habilidades de las personas, ubicándolas en proyectos donde puedan hacer grandes contribuciones, tratándolas como socios o colegas y exponiéndolos a grandes desafíos.

Peter Senge afirma, que para que una organización sea una empresa que aprende, es necesario que aprenda a aprender y logre el dominio de estas cinco disciplinas, las cuales serán tomadas como estrategias para desarrollar competencias gerenciales:

- Pensamiento sistémico: expresa la habilidad para ver y entender la organización como un sistema complejo con múltiples redes de relaciones
- Aprendizaje en grupo: Reconoce que el aprendizaje surge de las relaciones del grupo y las reglas de colaboración y cooperación establecidas entre sus miembros y fundamentadas en el diálogo y la discusión.

*Compartir la visión que tiene el gerente es una excelente estrategia para hacer que el gerente rinda tanto o más de lo esperado, pues en la medida en que dé a conocer sus propósitos*

- Modelos mentales: definen la forma de actuación de las personas, las cuales están influenciados por sus principios y valores.
- Dominio personal: refleja la apertura de espíritu a la realidad y el vivir con una actitud creativa y no reactiva
- Visión compartida: **constituye** la orientación que ha de seguirse para alcanzar lo que se propone la organización.

Sin embargo, para practicar estas disciplinas, se requiere que “Muera la persona que impide el crecimiento personal” y que se puede identificar por medio de esta historia:

*“Un día, cuando los empleados llegaron a trabajar, encontraron en la recepción un enorme letrero en el que estaba escrito: «Ayer falleció la persona que impedía el crecimiento de Usted en esta empresa. Está invitado al velorio en el área de deportes». Al comienzo, todos se entristecieron por la*

*muerte de uno de sus compañeros, pero después comenzaron a sentir curiosidad por saber quién era el que estaba impidiendo el crecimiento de sus compañeros y la empresa. La agitación en el área deportiva era tan grande que fue necesario llamar a los de seguridad para organizar la fila en el velorio. Conforme las personas iban acercándose al ataúd, la excitación aumentaba: ¿Quién será que estaba impidiendo mi progreso? ¡Qué bueno que el infeliz murió! Uno a uno, los empleados agitados se aproximaban al ataúd, miraban al difunto y tragaban seco. Se quedaban unos minutos en el más absoluto silencio, como si les hubieran tocado lo más profundo del alma. Pues bien, en el fondo del ataúd había un espejo...cada uno se veía a si mismo.... Solo existe una persona capaz de limitar tu crecimiento: ¡TU MISMO! Tú eres la única persona que puedes hacer una revolución en tu vida. Tu eres la única persona que puede perjudicar tu vida, y tu eres la única persona que se puede ayudar a si mismo y ayudar al aprendizaje individual y organizacional” y con ello empieza el desarrollo de las competencias.*

Cuando un gerente o cualquier persona, logra reconocer que las limitaciones están dentro del mismo y que no hay nada externo que limite su desarrollo personal y profesional entonces se puede comenzar a poner en práctica las disciplinas plantea-

das por Peter Senge y de esta manera convertirlas en estrategias. Así:

### **1. Desarrollo de una la visión compartida**

Compartir la visión que tiene el gerente es una excelente estrategia para hacer que el gerente rinda tanto o más de lo esperado, pues en la medida en que dé a conocer sus propósitos, creencias, metas y compromisos, forjará un escenario propicio para alcanzarlos.

Sin embargo, hacer que los colaboradores ayuden a alcanzar la visión del gerente no es una tarea sencilla, se requiere de una constante reflexión, acción y evaluación crítica de lo que se hace, y esto debe estar rodeado de un ambiente de confianza, respeto y compromiso para orientar el camino a seguir.

He aquí algunas sugerencias para desarrollar la comprensión sobre lo que implica una visión compartida:

- Se debe desarrollar una visión de futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que, aún así, permita avanzar hacia la meta establecida.
- Hay que romper patrones de pensamiento y creencias que vayan en contra de compartir la visión. Hay que derribar tanto la visión de túnel como la miopía.
- Desarrollar patrones de pensamiento, creencias y acciones de apertura y

proactividad, dentro y fuera de la organización, que orienten hacia la construcción de perspectivas.

- Combinar la imaginación y la lógica, para que surjan imágenes del futuro y, a la vez, una sucesión de acontecimientos que puedan llevar a la empresa desde su situación actual hasta el futuro imaginado.
- Adoptar una perspectiva estratégica y un plan de competitividad a largo plazo, en un ambiente de trabajo que esté de cara a los escenarios que plantea el futuro.
- Gerenciar de manera participativa para crear un espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción del personal. La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo en equipo.
- Definir frente al factor crítico de éxito en estudio: ¿Cuál es su meta? ¿Qué estrategia seguir? ¿Qué plan de acción requiere? ¿Cuáles implementar y cuales abandonar? ¿Qué se espera que suceda? ¿Qué es necesario saber para tomar decisiones seguras? ¿Qué necesitaría aprender para implementar esas acciones?

## 2. El desarrollo del pensamiento sistémico

Las personas tienen diversos tipos de inteligencia<sup>4</sup> relacionadas con las diferen-

tes expresiones del pensamiento, y esto define la facilidad o dificultad para integrar nuevos conocimientos y conceptos al dominio personal. Por ejemplo, se puede pensar en forma concreta, abstracta, racional, sistémica, y holística, entre otras, las cuales es necesario estimular y potenciar para lograr un mejor desempeño en los diferentes campos de actuación.

Cuando observa una situación es conveniente analizar hacia donde dirige la atención. Dependiendo de los aspectos o elementos a los cuales dirige su atención y las diversas relaciones y patrones que puede visualizar, esto pone en evidencia las formas de pensar que utiliza en la observación del fenómeno o evento.

Para Senge, el pensamiento sistémico se refiere a ver la organización en términos de sistemas, ciclos y procesos interrelacionados y no como meras actividades que no tienen ninguna conexión entre sí. Se trata de ver la organización como un todo.

El pensamiento sistémico implica una visión de la realidad compleja en sus múltiples elementos y con sus diversas interrelaciones. Es simplemente el reconocimiento de la naturaleza sistémica del mundo. Sin embargo, en la práctica no es tan sencillo como parece. Para tomar de-

---

<sup>4</sup> Gardner

Ejercicio práctico <sup>5</sup>		
	No	Si
• ¿Le interesan los asuntos ecológicos?	_____	_____
• ¿Disfruta de los símiles, analogías y metáforas?	_____	_____
• ¿Con frecuencia ve relaciones que otras personas No ven?	_____	_____
• ¿Cuando viaja, le llama más la atención las similitudes entre las personas que las diferencias?	_____	_____
• ¿Su actitud hacia la dieta, salud y sanación es Holística?	_____	_____
• ¿Su sentido de la proporción está bien desarrollado?	_____	_____
• ¿Es capaz de articular la dinámica de los sistemas “los patrones, conexiones y redes” en su hogar y en el trabajo?	_____	_____
• ¿Ha formulado con claridad metas y prioridades en la vida, integrando valores y propósitos?	_____	_____
• ¿A veces experimenta una sensación de conexión con toda la creación?	_____	_____

cisiones bajo este enfoque debemos conocer íntegramente (holísticamente) el sistema.

El pensar analógico sistémico opera captando constantemente configuraciones relacionales, pero lo hace como un acto creativo desde las relaciones que construye el observador, no deteniéndose en las relaciones locales. Por el contrario, el pensamiento sistémico es comprensivo porque va más allá de las particularidades circunstanciales, conectando lo local con el contexto general.

Si a todos los cuestionamientos ha respondido “SI” se viene tejiendo un tapiz muy bello de conexiones en su mundo, si no es así, hay que empezar a hacerlo y para ello, hay que seguir los principios davinianos,<sup>6</sup> los cuales requieren ser estimulados en un gerente para que aprenda y active el pensamiento sistémico. Ellos son:

- Curiosidad. Deseo de saber, aprender y crecer. Es el motor del conocimiento, la sabiduría y el descubrimiento.
- Demostración. Expresar la importancia de aprender por uno mismo, a tra-

<sup>5</sup> Adaptado de ejercicios de autoevaluación que propone Michael J. Gelb, en su libro Inteligencia genial. Pág. 252

<sup>6</sup> Siete principios claves con los que Leonardo Da Vinci desarrolló su inteligencia, citados por Michael J. Gelb en el libro Inteligencia Genial. Bogotá, Editorial Norma S.A. 1999. P.10 y 283

vés de la experiencia práctica y los errores. Libera la mente de hábitos limitantes y preconcepciones.

- Sensaciones. Medio para enriquecer la experiencia y explorar su profundidad. Refinar/agudizar/ despertar la percepción sensorial/los sentidos.
- Disiparse/Esfumarse. Para encontrarse, aceptarse y sentirse a gusto con la incertidumbre, la ambigüedad, la paradoja y la confusión después de agudizar los sentidos... de explorar la profundidad de la experiencia.
- Arte/Ciencia. Surge de lo anterior y supone pensar con todo el cerebro. Es el desarrollo del equilibrio entre la ciencia y el arte, entre la lógica y la imaginación.
- Cuerpo. Amplia el punto principio anterior. No solo se requiere solamente del equilibrio de la mente de las personas que aprenden. Hay que equilibrar el cuerpo y la mente. Hay que cultivar la gracia, la ambidestreza, la condición física y el porte.
- Conexiones. Es útil reconocer los patrones, relaciones, conexiones e interconexiones en las cosas... en todos los fenómenos. Hay que pensar en términos de sistemas.

### 3. El desarrollo del trabajo en equipo

Así como es altamente reconocido por los estudiosos del comportamiento organizacional, lo que aporta el trabajo en equipo a las organizaciones, también vale la pena reconocer que éste mismo es un excelen-

te medio para potenciar las capacidades que tienen las personas, por lo tanto se requiere mantener las que posee y adquirir las que no se tienen.

Por ello, se ha determinado el trabajo en equipo como una estrategia para desarrollar competencias gerenciales y dado que entre las responsabilidades de quienes dirigen personas está retroalimentar sus desempeños, reducir, minimizar y darle la cara a las situaciones y a las personas que le confrontan y llegar a consensos, se hace imprescindible entrenarse en ello.

El feedback es un proceso que proporciona información sobre las competencias de las personas, en otras palabras sobre lo que sabe, hace y es por medio de la retroalimentación en la cual se describe el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente. Sirve para conocer el desempeño, saber como puede mejorar esas y otras acciones en el futuro y ayuda a alinear la propia imagen con la realidad.

Para dar retroalimentación de retorno hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que sea constructivo, ha de ser descriptivo, específico, oportuno, apropiado y claro.

Entre los objetivos constructivos del feedback están el refuerzo que puede hacerse a un comportamiento que busca ser alentado en la organización, en la sociedad, o en el grupo; la corrección de com-

portamientos poco asertivos o eficaces; la adquisición de repertorios de comportamiento que son necesarios para alcanzar un determinado propósito y la identificación de actuaciones que influyen en las relaciones humanas.

El mejor feedback se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitado y deseado, cuando permanece entre las personas que han participado de él, cuando es motivado por la atmósfera de la mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

La información de retorno puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que esta haciendo o de cómo se esta comportando, puede darse la confrontación, y el gerente ha de tener que prepararse para asumirla muy bien y por ello ha de requerir tener claro lo que significa y como ha de comportarse.

La confrontación es y puede estar acompañada de diferentes reacciones emocionales negativas, las que pueden interferir con el propósito de la misma en el momento y para el futuro y generar un conflicto no esperado.

La confrontación lleva a cotejar las cosas, a encontrar las coincidencias y discrepancias y es aquí donde el gerente debe de

*El feedback es un proceso que proporciona información sobre las competencias de las personas, en otras palabras sobre lo que sabe, hace y es por medio de la retroalimentación en la cual se describe el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente.*

mostrar su competencia, sabiendo estar en la situación dada, anteponiendo a ella sus valores, creencias y actitudes para manejarla adecuadamente.

Por otra parte, debe querer afrontar la confrontación y poner en la situación toda su competencia a favor de la misma dado que ésta pudo haberse derivado de su comportamiento inapropiado, de una mala decodificación de la información dada o de la percepción del manejo del poder, entre otros aspectos.

Conviene al gerente entonces, establecer si la confrontación se origina por un mal entendido o por un verdadero desacuerdo. Para ello, es necesario tener una escucha activa, no solamente de la conversación que se da, sino de las actitudes, sentimientos y emociones que se generan en la misma.

Así mismo, el gerente ha de respetar el punto de vista del otro, validar las emociones de la persona sin tolerar compor-

tamientos que lleven a deteriorar la relación, llevando a que se identifiquen los objetivos comunes, se aclaren las diferencias y se disponga de mecanismos para dirimir la controversia.

Para lograr todo lo anterior, el gerente puede utilizar los principios de psicología conductual para lograr una modificación gradual de la posición tomada por la persona, puede utilizar la técnica del silencio, parafrasear, recurrir a la resolución creativa de problemas mediante el uso de la analogía o buscar el consenso.

El consenso es el acuerdo al que llegan las partes por mutuo consentimiento. En caso de ser más de dos personas las que requieren llegar al consenso, hay algunas técnicas que lo facilitan, por ejemplo, el sondeo informal de opiniones, empoderar a un grupo de personas o pedir a los participantes que retiren las propuestas con grandes controversias.

Como se puede observar, la estrategia propuesta involucra muchos aspectos que desarrollar pero si los aquí expuestos son llevados a cabo concienzudamente por los gerentes, se practican diariamente y se asumen dentro del concepto de mejora continua, podrán obtener un mejoramiento progresivo hasta lograr ser verdaderamente competentes. La estrategia invita a que no se pase un día sin haber existido una mejora en la empre-

*El gerente ha de respetar el punto de vista del otro, validar las emociones de la persona sin tolerar comportamientos que lleven a deteriorar la relación.*

sa, la familia, la sociedad y por tanto en la persona.

#### **4. El desarrollo personal**

El proceso de desarrollo personal tiene que ver con la necesidad de extraer del interior del ser humano, las potencialidades interiores de éste, hasta lograr lo que Peter Senge denomina el dominio personal.

Hacer desarrollo personal es una tarea desafiante, en él intervienen un sinnúmero de variables: el conocimiento de sí mismo, la madurez, las oportunidades, las personas de quienes se rodea.

Cuando una persona quiere orientar su desarrollo es necesario:

- Recoger información sobre sus intereses y habilidades, es decir, explore sus posibilidades.
- Establecer objetivos.
- Poner en marcha estrategias que le aproximen a la consecución de los objetivos propuestos.

El desarrollo personal implica:

- Tiempo que la persona dedica o dedicará a potenciar su desarrollo.
- Esfuerzo sostenido. Es decir que mantenga la energía y el compromiso suficiente para asegurar los cambios planeados.
- Visión del futuro. Establecer metas y propósitos que se conviertan en la estrella a alcanzar o el horizonte que dirige las acciones de la persona.
- Cambio: desarrollar la capacidad para adaptarse y ajustarse en forma flexible a las modificaciones y los requerimientos del entorno.
- Mejora continua. Capacidad para mantenerse en una búsqueda permanente de la excelencia.

Con este arsenal de herramientas facilitadoras del desarrollo personal, se puede iniciar el proceso de evolución dinámica de la persona para lograr un mejor desempeño personal y profesional.

Para vencer las barreras que impiden o limitan el desarrollo, es necesario:

- Mirar hacia delante, esto le puede ayudar a desarrollar una actitud de avanzada y una actitud de entusiasmo acerca de las oportunidades que el futuro ofrece.
- Aprender a mirar hacia delante puede proporcionarle motivación para dar forma a nuevas perspectivas de su vida y despertar el deseo de asumir riesgos.

- Identificar lo que usted necesita hacer para situarse a sí mismo y obtener la mayor ventaja de su inversión personal, porque hay que hacer inversión personal.
- Reconocer los indicadores que le pueden aportar ideas útiles sobre lo que el futuro puede traer.
- Darle valor a talleres para la planificación de su carrera.
- Estructurar la información obtenida sobre sí mismo y tomar decisiones.
- Asistir a centros de desarrollo.

Pues nadie alcanza la meta con un solo intento, ni perfecciona la vida con una sola rectificación, ni alcanza altura con un solo vuelo, ni recoge cosecha sin enterrar muchas semillas y abonar mucha tierra, ni llega a puerto sin remar muchas veces... Nadie camina la vida sin haber pisado en falso muchas veces y nadie deja de llegar, cuando se tiene la claridad de un don, el crecimiento de la voluntad, la abundancia de la vida, el poder de realizarse y el impulso permanente del desarrollo de sí mismo.

### **¿Cómo mejorar su rendimiento humano?**

Son muchas las formas como se puede mejorar el rendimiento de las personas, pero entre más información válida y confiable se tenga, se podrán seguir varias rutas, una de ellas está relacionada con la ruta de la productividad "Las mejores organizaciones logran crecer de forma

sostenible y consiguen sólidos beneficios porque hacen algo que no hacen las demás organizaciones: maximizan el talento innato e individual de sus empleados” mencionan Coffman y González.<sup>7</sup>

Hay otras rutas que se pueden seguir y una de ella tiene que ver lo que menciona Debra McKinney<sup>8</sup> y es “abrir la capacidad humana hacia el trabajo y la sociedad, utilizando todas las herramientas que puedan estar a su disposición.” Solicitando los servicios de consultores, psicólogos y entrenadores, entre otros.

Otra ruta esta relacionada con la filosofía de la mejora continua, PHVA, planear, hacer, verificar y ajustar e indica que utilizando siempre este principio en la medida del rendimiento, se logran unos excelentes resultados.

La medida del desempeño, requiere de acciones posteriores como pueden ser la realización de un plan de desarrollo personal y para el diseño del mismo pueden tenerse en cuenta los parámetros dados en el esquema presentado a continuación el cual requiere ser enriquecido con sus aportes.

<b>Ejercicio práctico: Plan de Desarrollo Personal</b>
Visión personal (desafío).
Misión personal (desafío).
Objetivos estratégicos. 1. 2. 3.
Factores críticos de éxito para alcanzar los objetivos estratégicos. 1. 2. 3.
Evaluación de impacto para los factores críticos seleccionados para cada objetivo estratégico.
Estrategias para abordar los factores críticos de éxito.

<sup>7</sup> Siga esta Ruta De Curt Coffman y Gabriel González Molina. Empresa Activa, 2002.

<sup>8</sup> En el congreso de Talento Humano en Mayo 2004 en Colombia.

<b>Plan de acciones para alcanzar las estrategias mencionadas: algunos ejemplos</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Posición de aprendiz</b>	<b>Posición directiva/ ejercicio empresarial</b>	<b>Indicador de realización o impacto</b>
<b>Coaching<sup>9</sup></b>		Contribuir de forma significativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo, comerciales, de análisis y toma de decisiones y/o de otro tipo que su socio estratégico.	
<b>Pasantía</b>	Elige un cargo (de acuerdo con sus objetivos) y se ocupa de aprender sobre la gestión que desempeña su anfitrión, en tiempos determinados previamente.		Cubrir en el 90% el cargo pasante cuando su anfitrión no esta.
<b>Mentoría</b>	Aprende a dar soporte, consejo, apoyo, refuerzo y ejemplo constructivo.		
<b>Investigación y lectura</b>	Identifica de manera independiente, autónoma, fuentes de formación que conduzcan hacia nuevos conocimientos, que le permitan llenar vacíos concretos que tiene para hacer nuevos aportes sobre aspectos de la realidad o que ayuden a profundizar en temas específicos requeridos para alcanzar los objetivos planteados.		
<b>Inteligencia emocional</b>	Realizar constantemente ejercicios de autoconocimiento para identificar como van mis factores críticos de éxito y ajustar plan de acción.		

*Recuerde que el mejor plan de desarrollo, debe estar basado en la empleabilidad o el emprendimiento (según su proyecto personal). Luz Marina Ramírez H.*

<sup>9</sup> El proceso de coaching se divide en 8 pasos: 1. Determinar conjuntamente qué se necesita que pase y dentro de qué contexto. 2. Establecer confianza y definir claramente las expectativas del “coach” y el “socio estratégico”. 3. Acordar los resultados. 4. Recolectar información, analizar y retroalimentar. 5. Planear. 6. Actuar frente al plan. 7. Promover la reflexión sobre las acciones. 8. Evaluar el progreso personal y organizacional frente a los primeros tres pasos.

## 5. Identificación y desarrollo de modelos mentales

Identificar el modelo mental que predomina en el gerente es esencial para conocer las razones por las cuales impacta o no su desempeño.

Este ejercicio permitirá develarlo. A continuación, usted encontrará una lista de palabras, coloque un puntaje de 1 a 10 a cada una de las ellas palabras, considerando 1 lo menos importante y 10 lo más importante para el manejo de una organización:

- ( ) Autoridad.
- ( ) Recursos.
- ( ) Estructura
- ( ) Control.
- ( ) Resultados.
- ( ) Visión.
- ( ) Posicionamiento.
- ( ) Coraje.
- ( ) Comunicación.
- ( ) Integración.

Ahora identifique si las palabras seleccionadas están ubicadas en la lista del modelo mental tradicional o del modelo mental para nuevos entornos.

	<b>Modelo mental tradicional</b>	<b>Modelo mental para los nuevos entornos</b>
<b>Palabras seleccionadas</b>	Autoridad Recursos Estructura Control Resultados	Visión Posicionamiento Coraje Comunicación Integración

### Análisis de la tendencia del modelo mental identificado

<b>Actitud frente al cambio</b>	<b>Rechazo. El cambio significa un problema</b>	<b>Oportunidad</b>
Estructura	De reinos. Fragmentada	De redes. Sinérgica
Medición	Cuantitativa - contable	Cualitativa
Bienes principales	Recursos	Clientes - mercado
Posición temporal	Cuidar el pasado	Conquistar el futuro
Comunicación dentro de la organización.	Vertical	En todos los sentidos. Con todos los contenidos.
Visión de la empresa	Organicéntrica. El "mundo" gira alrededor de ella. Introvertida	Espacial: la empresa es parte de un mundo. Extrovertida
Actitud ante errores	Se castigan	Se acepta la posibilidad de cometer errores, que deberán ser capitalizados como conocimiento.

En el modelo tradicional por ejemplo, al cliente no se le percibe formando parte de la organización, sino como otra organización, como una organización externa. El modelo mental preparado para la nueva economía tiene que aprender a percibir el cliente como parte de la organización, de la red, no como a un extraño.

*El nuevo concepto de resultados debe ser la consecuencia natural de hacer muchas cosas bien a lo largo del tiempo.*

En cuanto a los resultados se refiere, la percepción tradicional es la de lograr ganancias en el corto plazo. Pero el nuevo concepto de resultados debe ser la consecuencia natural de hacer muchas cosas bien a lo largo del tiempo, y sólo se van a poder evaluar de acuerdo con el ritmo que genere la empresa para proveer los productos y servicios adecuados para crear valor a lo largo del tiempo.

Lo que nos lleva a pensar que, seguramente nuestros modelos mentales tienen que adecuarse y redefinir algunas ideas tradicionales, como el concepto de cliente y el de resultados para responder a los desafíos de hoy.

Recordemos algunos marcos referenciales de los modelos mentales para los nuevos entornos: visión, posicionamiento, coraje, comunicación e integración.

La nueva lógica del pensamiento moderno empresarial parte de la visión, que es la imagen del futuro que quiere lograr la organización. Sin visión no tiene

sentido conducir una organización. A partir de allí se puede definir el posicionamiento requerido para enfocar esa visión.

Por otra parte, es necesario tener coraje para romper las reglas de juego existentes y poder crear otras nuevas. Es necesario un alto nivel de comunicación interna y externa y una integración entre los miembros de la organización, sus proveedores, clientes, accionistas y comunidad. Esto conlleva a mantener una organización abierta, pendiente de los movimientos del entorno, comprometida con la satisfacción de sus clientes.

Se entiende que lo más difícil es comprender y traspasar el origen y la naturaleza de los conceptos actuales de la organización; dejarlos aparte para hacer un hueco a nuevos y diferentes pensamientos. Cada mente es una habitación repleta de muebles antiguos. Hay que ordenarla o vaciarla antes de que podamos incluir algo nuevo. Eso nos lleva al inevitable enfrentamiento

con infinidad de cosas que conocemos y que ya no son como eran". Pero hay que buscar lograrlo. ¿Cómo? Conociendo los paradigmas que tienen las personas que nos rodean. Pues sólo escuchando al otro podremos saber qué de las ideas que se tienen aunque sean viejas, pueden ser valiosas en el nuevo entorno, qué de ellas hay que modificar con nuevos pensamientos y volverlos prácticos, o si hay por el contrario que adquirir nuevas creencias, costumbres e imágenes con las que no se cuentan.

Pensemos entonces, en cómo los modelos mentales pueden limitar o enmarcar la perspectiva de una empresa respecto de lo que significa ser "estratégico", ello conlleva el repertorio de posibilidades competitivas, la oportunidad de elegir herramientas de análisis, el tipo de organización ideal, la evaluación de los negocios, entre varios aspectos.

La estrategia se forma en la mente de las personas que componen la empresa y dependiendo del modelo mental que posean (tradicional o para los nuevos entornos), podemos pensar cuan difícil o sencillo puede ser lograr una estrategia exitosa, pues ella requiere de un modelo mental adecuado.

Los modelos mentales tienen que ver con lo que sentimos y lo que hacemos, no con

*Cada mente es una habitación repleta de muebles antiguos. Hay que ordenarla o vaciarla antes de que podamos incluir algo nuevo.*

lo que decimos que puede ser diferente; los modelos mentales determinan lo que percibimos y lo que hacemos en consecuencia.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo y como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos.<sup>10</sup>

Chris Argyris, profesor de Harvard y especialista en aprendizaje en organizaciones, sostiene que muchas veces las personas al conversar asumen actitudes defensivas, que dificultan la conexión entre la verbalización y la realidad, entre lo que piensan (o se hace) y lo que se dice y que eso igualmente tiene que ver con sus modelos mentales, los cuales juegan un papel preponderante en las comunicaciones en

<sup>10</sup> Senge 1990 op.cite

las que participa, pues son las representaciones mentales que el individuo hace de su vida, de la vida de los demás, del acontecer social y empresarial y que son producto de datos que se han obtenido de experiencias personales e intransferibles y que por ello son difíciles desarraigarlas o modificarlas, pero no imposible y es a través de la mediación comunicativa que se debe conseguir un cierto consenso de la representación del mundo que tienen los miembros de una organización y de cómo afrontarla. Los invito a que lo experimenten y observen como esto puede reducir las tensiones, resistencia al cambio y por el contrario, con ello se puede aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando nuevas leyes que les permitan entenderla, manejarla y reconocer que los miembros de la organización son valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree, si se les ve como socios estratégicos.<sup>11</sup> Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una

creatividad renovadas como lo exigen los modelos metales para un entorno como el de hoy.

**Así que** siéntase como un niño pequeño ante los hechos y prepárate a abandonar cualquier noción preconcebida, sigue humildemente adondequiera y a cualquier abismo que conduzca la naturaleza, o no aprenderás nada. Para ello es necesario:

**Desarrollar los pilares de inteligencia emocional,**<sup>12</sup> adquiriendo un mayor autoconocimiento, siendo más consciente de sus emociones para ponerlas a nuestro favor y al logro de nuestros objetivos. Estoy segura que si logra trabajar su inteligencia emocional, tendrá un cambio real y duradero. Además les abrirá la puerta para comprender a los demás, para entender su mundo y sus motivaciones y para establecer unas relaciones duraderas en el ámbito en que se lo proponga.

**Autoprogramación interior,** partiendo de la base de la Programación Neurolingüística,<sup>13</sup> a través de la cual se estudia el comportamiento presente y el manejo que la persona le da a sus sentidos y el redireccionamiento que hay que darle a

<sup>11</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, 2002 p. 7

<sup>12</sup> La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Robert K. Cooper. Barcelona: Norma, 1998 p. 1-18.

<sup>13</sup> La PNL permite que se descubran y utilicen el potencial personal que tienen como seres humanos para iniciar y gestionar el cambio personal, profesional y organizacional. Se aprenda a manejarse en ambientes caracterizados

este de acuerdo con lo que la persona desea.

**Entrenarse en la facilitación.** Conociendo los principios, y roles que la caracterizan. Esforzándose por dirigir un trabajo integrativo, utilizando un lenguaje de potenciación, dándole autonomía a la gente, desarrollando el arte de preguntar y construyendo conocimiento y alentando la práctica de lo que se comparte para el bienestar común.

**Crear ambientes experimentales de aprendizaje.** Tomando por ejemplo, un problema de la realidad y construyendo un modelo simplificado para ponerlo en práctica. Así se puede utilizar el «aprender haciendo» dibujando, simulando, analizando y mejorando nuestro modelo mental. Lo que además permitirá crear una manera ágil y atractiva de comprender el problema y reconocer cómo trabaja su modelo mental.

**Afrontamiento del dilema.** La utilización de dilemas planteados como frases, historias, permite analizar los modelos mentales de las personas, pues permite reconocer cómo observa la situación, el persona-

*El mundo empresarial  
es ahora la plataforma ideal  
para el cambio, por su necesidad  
imperiosa de supervivencia  
en un entorno cada  
vez más complejo,  
global y competitivo*

je o los personajes en estudio. Ejemplo de un dilema: Es terrible ceder, pero herir mi alma con una desgracia por oponerme, es terrible también. Sófocles.

**El estudio de casos.** Estudiar casos reales, a través de la descripción de hechos, frente a los cuales se piden opiniones argumentadas a los participantes. En estos se hace evidente el análisis que hacen las personas desde sus modelos mentales, se da la discusión y se reconocen paradigmas. Siempre que se escribe un caso, existen tres elementos imprescindibles:

- **El problema.** Debe aparecer con mayor o menor facilidad a través de la evidencia factual o circunstancial del texto.

---

por la diversidad de culturas, modelos mentales e intereses. Se conozcan e implementen modelos estratégicos de Comunicación para establecer rápida y fácilmente una conversación, logrando relaciones poderosas y redes efectivas de interacción. Se desarrollen criterios y aptitudes para transitar la incertidumbre con creatividad e innovación. Cambien hábitos no deseados por comportamientos funcionales. Logren maestría para aprender, tomar decisiones, motivar y negociar productivamente, Aprendan a trabajar en colaboración con otros para potenciar el trabajo en equipo, clarifiquen objetivos y desarrollen caminos para lograrlos, entre otros aspectos.

- **La solución.** Puede ser una sola o presentar opciones. Puede ser aparente, obvia o compleja según la dificultad.
- **El plan de acción.** Debe reflejar lo que ha de hacerse para llegar a la solución.

**Regulación metacognitiva:** Es la reflexión que hace una persona sobre las condiciones y operaciones que influyeron en una determinada situación es lo que permite a la persona comprender como actúa y como funciona frente a las diferentes situaciones en la vida y a partir de allí gene-

rar procesos de autorregulación para asegurar un mejoramiento continuo y la cualificación de su desempeño.

El mundo empresarial es ahora la plataforma ideal para el cambio, porque su necesidad imperiosa de supervivencia en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo obliga a las personas a revisar sus paradigmas de dirección y gestión, ponga en práctica las herramientas dadas ya que éstas le permitirán asumir mejor las competencias exigidas a los gerentes del siglo XXI.

## Bibliografía

ANDRADE Sosa Hugo H. y otros. Pensamiento Sistémico—diversidad en búsqueda de unidad. Ediciones Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2001.

ACKOFF Rusell L. El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica. Limusa, 2002.

Desarrollo personal. En <http://www.efectividad.net/entrada/desaper.php> Escuche a Peter Senge.

DINERO. La gerencia detrás de la innovación. En: <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=19932> consultado en Febrero de 2005

Fitz-enz, Jac. Cómo medir la gestión de los recursos humanos. España: Deusto, 1999.

Gelb Michael J. Inteligencia Genial. Bogotá: Norma, 1999. Gershenfeld Joel Cutcher. El trabajo impulsado por el conocimiento: resultado de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses. México: Oxford University Press, 2000.

Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., Slocum, Jr. John W. Administración: un enfoque basado en competencias. Bogotá, Internacional Thompson Editores, S.A. 2002 14-25.

<http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/27406.html> Dilemas éticos empresariales.

<http://listas.rcp.net.pe/pipermail/innova21/2002-February/000041.html> Visión compartida

<http://www.infovix.net/printMag.php?num=92&lang=1> (Modelos Mentales).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/empintuch.htm> (empresa inteligente y modelos mentales)

[http://www.sitio-de-exito.com/articulos/150\\_200/197.htm](http://www.sitio-de-exito.com/articulos/150_200/197.htm) Los Modelos mentales de los gerentes excepcionales.

Silva, Germán Darío. El concepto de competencia en pedagogía conceptual. En: [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)