

UNIDAD IV

Podemos definir el trabajo, en primera instancia, como una institución de la cultura. A su vez, dialécticamente, la cultura es producto del trabajo humano. El trabajo fue pensado históricamente, sólo como un esfuerzo, algo a lo que estaba condenado el hombre para garantizar la subsistencia. Luego se fue descubriendo que hay otras motivaciones para el trabajo, que es también productor de placer y condición de salud. Desde Freud en adelante se habla de trabajo psíquico y nuestra actividad mental es permanente e insoslayable. Durante las veinticuatro horas del día el sujeto piensa, fantasea, proyecta, sueña, anticipa las consecuencias de su accionar en la realidad. El hombre se hace sujeto a partir de su pasaje por las instituciones: La familia, la escuela, el trabajo, las instituciones recreativas. Cuando a los sujetos se le pregunta quiénes son, como se definirían a sí mismos, casi la totalidad se define por *su nombre*, *su nacionalidad* y su profesión o trabajo, esto muestra el papel del trabajo en la constitución de la identidad del individuo.

El sentido del trabajo humano

Según Neffa el trabajo se puede definir como un **conjunto coherente de operaciones humanas** que se llevan a cabo sobre la materia o sobre bienes inmateriales como la información, con el apoyo de herramientas y diversos medios de trabajo, utilizando ciertas técnicas que se orientan a producir los medios materiales y los servicios necesarios para la existencia humana.

El trabajo, es una actividad que se ha realizado desde siempre y en todos los lugares que el hombre ha pisado. Todas las culturas situadas a lo largo y ancho del planeta han subsistido gracias a los beneficios que de esta función han obtenido. Esta subsistencia no ha sido sólo en el nivel físico o material, sino que gracias a esta actividad que es el trabajo también han logrado mantenerse vigentes en cuanto cultura y civilización.

El término trabajo se refiere a una actividad propia del hombre, que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada. También otros seres actúan dirigiendo sus energías coordinadamente y con una finalidad determinada. Sin embargo, el trabajo propiamente dicho, entendido como proceso entre la naturaleza y el hombre, es exclusivamente humano. La diferencia entre la araña que teje su tela y la del hombre es que este realiza en la materia su fin. Al final del proceso del trabajo humano surge un resultado que antes de comenzar este proceso ya existía la mente del hombre.

El trabajar en sí es un impacto muy importante en la vida de cada ser humano, ya que lo suma a la población activa del mundo. El hecho de ejercer una actividad, convierte al individuo en un aporte para la producción de una nación. Proporciona un ritmo temporal a nuestras vidas.

Desde el punto de vista humano, impulsa a tener mayor confianza en sí mismo, eleva la autoestima, hace sentir útil, y, además, obliga a crear cualidades como la disciplina, puntualidad, constancia, compromiso, actitud, honestidad. Convirtiendo cualidades en destrezas, así como también, a aprender de tus debilidades y mejorarlas. Es una fuente de realización personal.

Crea un vínculo social, de hecho, la vida social se incrementa al conocer a más gente y aprender de estas. Da un status y cierto prestigio.

En Freud, el trabajo no aparece como una acción sometida a la voluntad, sino por el contrario, como una función permanente e inherente al individuo, que lleva a la realización personal, que incluye la creatividad, el llevar a cabo tareas o proyectos, la productividad, la satisfacción o el sentirse útil.

Con lo expuesto hasta aquí estamos ya en condiciones de señalar los caracteres que distinguen al trabajo como una actividad sistemática, que persigue fines exteriores útiles, mediante esfuerzos continuados. Estos caracteres son los siguientes:

-La persecución de un fin: Todo trabajo, sea físico o mental, se propone lograr un objetivo que puede ser de utilidad material o espiritual o bien persigue un simple placer ulterior. Así se explica que una persona pueda mantenerse mucho tiempo en un trabajo penoso. La realización de un trabajo implica, por consiguiente, un estado bastante avanzado del desarrollo de la voluntad.

-La búsqueda de los medios: Siendo el trabajo una actividad sistemática, no se da un escape libre a las energías como el juego, sino que se trata de coordinar todos los esfuerzos, de modo que conduzcan a obtener el objetivo perseguido.

-La planificación: Pero no basta la búsqueda de los elementos para obtener el fin deseado. Es preciso ordenar esos elementos, que son los medios, de acuerdo con un plan preestablecido y utilizarlos sucesivamente, eliminando los esfuerzos inútiles que restan energía y retardan el éxito.

-Control de los Resultados: Como todo plan se compone de etapas es preciso controlar y verificar cada uno de los resultados parciales del trabajo, con la representación de la finalidad total que se persigue. De acuerdo con este principio se eliminan todas aquellas actividades parciales que no conducen al fin deseado o que desvían la acción.

-La Superación de los obstáculos: Cada plan se realiza por etapas sucesivas, que son otros tantos pasos que conducen al fin buscado. No es posible llegar a la etapa final sin haber vencido las diversas dificultades que implican estos pasos sucesivos. De ahí la necesidad de examinar previamente las dificultades y graduárlas convenientemente, de acuerdo con la posibilidad de vencerlas una a una. Por eso el director o el jefe de una empresa debe conocer bien las fuerzas disponibles de su personal, para no cargarlo con un trabajo superior a sus posibilidades y capacidades, que pueda conducirlo a un fracaso y, con ello a la pérdida de la confianza en sí mismo y en la dirección.

-Voluntad para el trabajo: Tocamos aquí un punto de capital importancia para la buena marcha de una empresa. Se ha podido comprobar que rendimiento insuficiente no depende siempre de una escasa formación profesional, sino de la poca disposición para el trabajo. Hoy no se puede obligar despóticamente al obrero a trabajar mediante amenazas o castigos, como en otras épocas. En la actualidad tanto el rendimiento cuantitativo como el cualitativo dependen, en gran parte, de la buena voluntad del trabajador.

Estos hechos han inducido a los directores de empresa a tomar muy en cuenta el factor humano en la actividad laboral y considerar el problema de las relaciones humanas como una parte integrante de la organización del trabajo.

Hay que reconocer que todas estas mejoras, tanto materiales como morales, actúan como verdaderos estímulos psicológicos sobre el ánimo de los trabajadores, puesto que son los más eficaces incentivos para la actividad de la masa laboral. De ahí la razón por la cual las empresas invierten sumas ingentes

en proporcionar cada vez nuevas mejoras, por considerar que sólo así podrán contar con la cooperación y la adhesión de su personal y les será posible recuperar, a la vez, las sumas invertidas.

Para reflexionar

Lee el texto que aparece en el siguiente enlace

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/01/08/n-01220.htm>

¿Estás de acuerdo? ¿Qué opinás al respecto?

Las competencias y el mercado laboral actual

Trabajo y empresa tienen un nuevo código de comunicación que se basa en el resultado del aporte humano y no en la cuidadosa prescripción de tareas de antaño. Lograr resultados es un desafío mayor a ejecutar tareas.

Para lograr resultados el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente.

Tal como sostienen Gallart y Jacinto (1995): "El foco de la atención se ha desplazado (...) de las calificaciones a las competencias, es decir, al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo".

Si bien no existe total acuerdo sobre el significado del término "competencias", en la generalidad de los casos se asocia con el desempeño, es decir, conductas observables en el trabajo, tal como surge de las siguientes definiciones:

"Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional". (Res. N° 55/96. Consejo Federal de Cultura y Educación. Argentina.)

"Una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación". (Spencer y Spencer, 1993, en Alles, 2000)

Efectivamente, en el desempeño competente existe un amplio espacio de aplicación del conocimiento del trabajador y ese conocimiento es uno de los principales motores de la productividad. Por tanto, en el nuevo escenario del desempeño, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita aumentar el conjunto de capacidades con las cuales la organización se dota para competir mejor. De ahí que sea tan importante no solo construir sino valorar y reconocer las competencias de la organización.

Pero también se sigue reconociendo la importancia del trabajo como factor de inclusión social y de sustento. En tal medida se vienen desarrollando concepciones que abogan por el mejoramiento de la calidad del trabajo y la abolición de las peores formas de trabajo, que involucran usualmente poblaciones desfavorecidas y desprotegidas (como niños e inmigrantes). La OIT, por ejemplo, está abogando por el enraizamiento de un concepto de trabajo decente, que dé al trabajador no solo una remuneración adecuada, sino que lo rodee de las demás prerrogativas y derechos que son comunes al ejercicio del trabajo.

En suma, en el momento actual se puede hablar de una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales de trabajo o sea las múltiples interacciones de personas y equipos que facilitan el quehacer; la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, asimismo, al diseño de mecanismos para el reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo. Aparece también la necesidad de mecanismos ágiles de certificación que redimensionen el valor tradicional de las credenciales académicas

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo ha impuesto a las organizaciones, requieren de respuestas más rápidas que no se pueden dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un "equipo competente" conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda de competencias como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. Ello implica cerciorarse de que el interlocutor entienda el mensaje y usar códigos que le resulten comprensibles. Además, la creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la calidad de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de negociación y atención a los clientes internos y externos.

Concretamente las competencias implican, según Pereda (2001), el :

- **saber:** como conjunto de conocimientos o "competencias duras",
- **saber-hacer:** capacidad de aplicar los conocimientos a la solución de situaciones concretas de trabajo, cada vez menos estructuradas,
- **saber-estar:** asociado a las "competencias blandas"; relaciones interpersonales, capacidad para trabajar con otros, comunicar, liderar,
- **querer-hacer:** en referencia a la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso con el logro de objetivos.



Entre las exigencias que se piden para cubrir puestos en nuestro país encontramos:

Creatividad

Polivalencia

Iniciativa

Liderazgo

Autonomía

Versatilidad

Capacidad de negociación

Comunicación oral y escrita

Relacionamiento interpersonal

Conocimiento de informática

Conocimiento de inglés

Apertura a posibilidades de trabajo en otros lugares

Las profundas transformaciones operadas en el mercado de trabajo, especialmente a partir de la década del 90, han tenido un gran impacto en el proceso de inserción laboral de los jóvenes, por lo que la cuestión del empleo juvenil ha sido objeto de múltiples investigaciones y un tema de inclusión prioritaria en la agenda de políticas públicas.

La importancia asignada a esta problemática parte del reconocimiento de que la transición de la educación al trabajo, además de su significación para el joven por el rol decisivo en el proceso de construcción de identidad y tránsito hacia la adultez, constituye para el conjunto de la sociedad "...un momento donde se ponen privilegiadamente en juego los mecanismos de reproducción y cambio social". (Jacinto, 1996)

Antes, el paso de la escuela al trabajo se producía con facilidad y fluidez; hoy, tal como señaló la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996), "no está tan claro como en el pasado cuándo se inicia este proceso y cuándo finaliza (...) para la mayoría de los jóvenes, la transición no es simplemente atravesar un corto puente entre una situación de estudiante a tiempo completo y un empleo estable a tiempo completo". (García Montalvo et al, 1997)

Los estudios sobre inserción laboral de los jóvenes coinciden en cuanto a caracterizar a este grupo etario como altamente vulnerable porque es uno de los más afectados, no sólo por un elevado desempleo, sino también por una marcada precarización laboral. Quienes logran insertarse lo consiguen fundamentalmente sin protección y sin estabilidad. (Tokman, 1997)

Estos dos fenómenos –desempleo y precarización– pueden señalarse como las principales causas que bloquean las expectativas de los jóvenes en lo que refiere al logro de la autonomía financiera y familiar, al mismo tiempo que dificultan de manera significativa la realización de sus proyectos personales y profesionales.

La Polifuncionalidad en la empresa de hoy

AUTOR(A): Erick Rovira

PUBLICADO:
20/12/2004

Durante muchos años, el mundo empresarial se orientó hacia el concepto de la especialización. Así las cosas, una persona podía en un momento dado tener mucho trabajo sin que otro funcionario le ayudara con el exceso y, en otro momento, no tener nada que hacer, aunque sus compañeros de trabajo estuvieran literalmente con "el agua hasta el cuello".

El resultado de este sistema, que más tarde se afianzó como actitud es: ineficiencia en el desempeño global de los departamentos y por lo tanto, de las empresas y en el sentido más visible, insatisfacción de los clientes externos e internos.

De pronto el mundo gira y aparecen los conceptos de calidad, la premisa de que la calidad no se inspecciona, se produce y se da un nuevo énfasis a los conceptos de satisfacción, eficiencia y eficacia, basando la productividad en resultados obtenidos a tiempo con un mínimo de costo necesario y orientados hacia las necesidades o exigencias de los clientes, sean estos internos o externos.

Es en ese momento donde el "Manual de Funciones" deja de ser importante como una restricción para que un funcionario vaya un paso más allá y alcance un nivel máximo de productividad, y nace el concepto de trabajar en equipo para alcanzar una meta, misma que involucra mayor productividad individual y colectiva.

Entonces se comprende que existen funciones que deben ser realizadas por la empresa como un todo y dentro de ella, funciones que cada departamento debe realizar para lograr el objetivo colectivo: La satisfacción total del cliente, pero el objetivo colectivo se alcanza por el esfuerzo individual orientado a satisfacer las necesidades colectivas.

Dentro de toda empresa, entonces, existen dos tipos de cliente: El cliente externo y el cliente interno. Ambos deben recibir un trato adecuado, cortés y prioritario, donde las necesidades de dichos clientes, externos e internos sean satisfechas en su totalidad.

El cliente externo es reconocido por todos: aquella empresa o persona que compra los bienes o servicios que nuestra empresa vende.

El cliente interno es menos reconocido como cliente; es aquella persona o departamento que requiere mis servicios personales o los de mi departamento para poder satisfacer sus necesidades, que pueden ser de servicio o de información. Si el cliente interno está insatisfecho, muy probablemente no podrá satisfacer totalmente al cliente externo.

Es ahí donde la polifuncionalidad comienza a tener sentido. Sin embargo, no puede darse como una imposición dictatorial sino como un estilo de trabajo que contagia a los que entran en contacto con él.

En este sentido, la polifuncionalidad en las empresas debe nacer en los estratos más elevados del organigrama, somos los directores y gerentes los que con el ejemplo debemos contagiar a nuestros colaboradores para que se sientan comprometidos a dar su mejor esfuerzo y proactivamente ocuparse en alcanzar las metas colectivas y lograr una total satisfacción hacia los clientes.

Además, la organización debe estimular, mediante la capacitación y educación de sus funcionarios, el clima para que participen de modo proactivo en la consecución de los objetivos globales, proveyendo además herramientas y sistemas de trabajo adecuados.

Así mismo, los funcionarios deben estar enterados del progreso alcanzado y tener claro el panorama de lo que se persigue. De otro modo, solo estarán dando "palos de ciego" y desarrollarán un sentimiento de inseguridad al no saber cuán cerca o cuán lejos están de las metas, peor aún, al no saber cuáles son esas metas.

Entonces, los directores y gerentes que deseamos que la polifuncionalidad sea una realidad en nuestras empresas, debemos tener claros, entre otros, los siguientes conceptos:

1. La polifuncionalidad debe aplicarse, primordialmente, a labores relacionadas o afines.
2. Los funcionarios deben tener clara la Misión-Visión sobre al cual se han establecido las metas de la empresa.
3. Los Directores y gerentes debemos estimular un clima empresarial que estimule a los funcionarios a identificarse proactivamente con la empresa y con las metas propuestas.
4. Los resultados que se desean y el progreso alcanzado deben ser conocidos por todos los involucrados en el proceso.
5. El aporte brindado por los funcionarios debe ser reconocido tanto material como emocionalmente y dicho aporte debe darse dentro de jornadas que permitan a cada individuo tener tiempo para su vida privada.
6. El cambio hacia una cultura de trabajo polifuncional es todo un proceso, no es simplemente girar una directriz y esperar que de inmediato todo el mundo sepa qué hay que hacer y esté dispuesto a hacerlo.
7. El grado de compromiso mostrado por los Directores y Gerentes, determinará el grado de compromiso adquirido por el resto del equipo de trabajo.
8. No existe un monopolio del dominio sobre determinadas funciones, deben desarrollarse la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza entre los funcionarios.
9. La polifuncionalidad implica menos y mejores funcionarios con mejor remuneración para una mayor satisfacción individual y colectiva.
10. Un clima de trabajo polifuncional debe estimular a cada individuo a dar lo mejor de si mismo para su propio bien y el de los demás.

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La teoría de las **inteligencias múltiples** es un modelo propuesto por Howard Gardner en el cual la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. La inteligencia es definida como la capacidad cerebral por la que conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino (Antunes, 2006).

Haciendo un contraste a esta definición Howard Gardner empezó definiendo la inteligencia como **la capacidad de resolver problemas o crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales**. Dos décadas después ofrece una definición más refinada y define las inteligencias múltiples como un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para crear problemas o crear productos que tienen valor para una cultura (Gardner, 1999) Este cambio en las definiciones es importante ya que nos indica que las inteligencias no son algo tangible ni concreto, una cultura y todas sus actividades son factores determinantes para desarrollar y mostrar unas capacidades potenciales en un individuo.

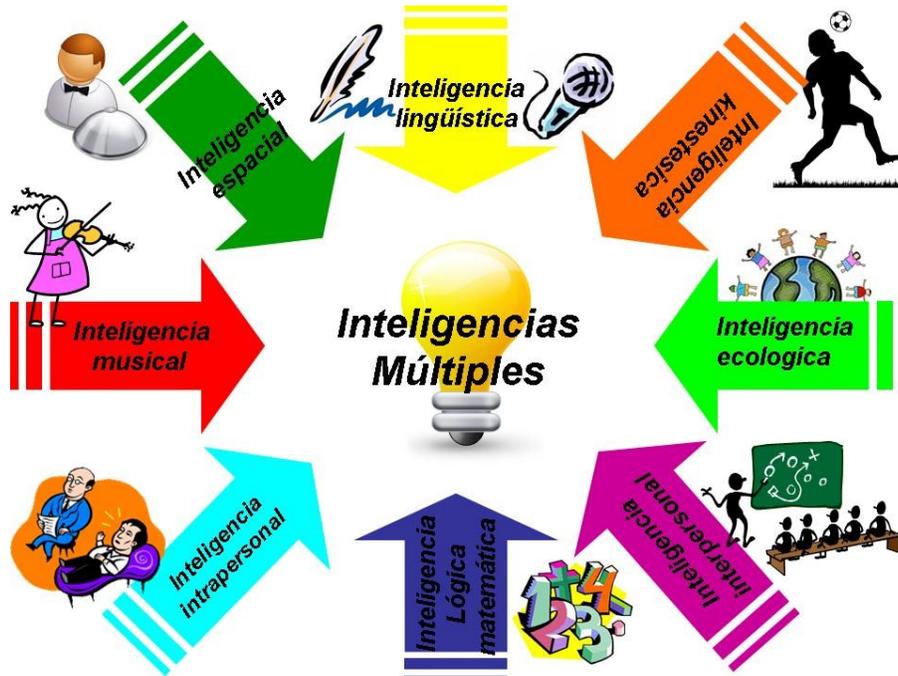
Anteriormente existía la percepción de que se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Gardner reconoce que la brillantez académica no lo es todo. Establece que para desenvolverse óptimamente en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay

personas de gran capacidad intelectual pero incapaces de, por ejemplo, elegir correctamente a sus amigos; por el contrario, hay personas menos brillantes en el colegio que triunfan en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No requiere poseer una inteligencia ni mejor o peor, ni mayor o menor, pero sí distinta. No existe una persona más inteligente que otro simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Tipos de Inteligencias:

- **Inteligencia lingüística**- Radica en la competencia de usar las palabras de una forma creativa y eficaz, tanto en las expresiones orales como escritas. Supone siempre, tener una gran habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje.
- **Inteligencia lógica-matemática**- utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.
- **Inteligencia espacial**- Es la destreza en la percepción de imágenes, internas y externas, recrearlas, transformarlas y modificarlas, además de recorrer el espacio, hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar las informaciones gráficas. Es propia del llamado pensamiento tridimensional.
- **Inteligencia musical** -Es la capacidad de las personas para percibir, discriminar, expresar y transformar las diversas formas musicales. Implica tener una gran sensibilidad para el ritmo, el tono y el timbre de la música.
- **Inteligencia Corporal Cinética**- Se trata de la habilidad de utilizar el cuerpo para la expresión de ideas y sentimientos. Esta inteligencia supone tener destrezas de coordinación, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad.
- **Inteligencia intrapersonal**-Esta organizada en torno a la destreza de construir una percepción muy precisa respecto de sí mismo, de organizar, planificar y dirigir su propia vida. Incluye conductas de autodisciplina, de auto comprensión y de autoestima.
- **Inteligencia interpersonal**- Comprende la desenvoltura de entender a los otros y relacionarse eficazmente con ellos. Incluye una gran sensibilidad para entender las expresiones faciales, la voz, los gestos, las posturas, para responder adecuadamente. Disfrutan del trabajo en equipo.
- **Inteligencia naturalista** - Comprende la facilidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del entorno, del medio ambiente. Comprende las habilidades de observación, experimentación, reflexión y preocupación por el entorno.

¿Qué tipos de inteligencia serán de mayor importancia en tu área laboral futura? ¿Por qué?



A continuación, encontrarás algunas formas de medir tu inteligencia:

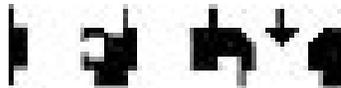
Test de Inteligencia espacial

1) ¿Qué figuras se encuentran encerradas en esta imagen?



Test de Inteligencia espacial y verbal

2) ¿Qué palabra en inglés se encuentra escondida en estos signos?

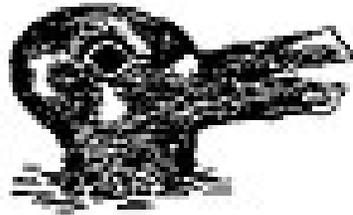


Test de Inteligencia espacial

3) ¿Qué figuras se encuentran encerradas en esta imagen?



4) ¿Cuáles son los dos animales que están en la figura?.



Test de Inteligencia verbal

5) ¿Cuál es la palabra que completa la primera y da comienzo a la segunda?

t (...) l

6) ¿Cuál es la palabra que completa la primera y da comienzo a la segunda?

re (...) lato

7) ¿Cuál es la palabra que completa la primera y da comienzo a la segunda?

tre (...) cela

8) Completar con una palabra el espacio vacío. La palabra del medio tiene parecido significado a la de los extremos, aunque estas últimas no lo tengan entre sí.

Función (...) acusación

Test de Inteligencia espacial y verbal

9) Descubrir la palabra que falta a partir de las ayudas.

No creo.....que salgas con esta lluvia

Ayudas: O x T1

10) Escribir la frase correcta a partir de las imágenes.



Las anclas de carrera

Edgar Schein identificó ocho "anclas de carrera" y demostró que las personas tienden a quedarse amarradas a alguna de esas anclas que son de su preferencia.

La identificación de estas anclas de carrera permite que las personas puedan reconocer sus preferencias y aversiones por determinadas zonas de su trabajo y de esa forma, tomar las decisiones más convenientes acerca de continuar en su trabajo actual o buscar un empleo nuevo.

Schein observó que la forma en que una persona toma sus decisiones de trabajo se encuentra prefigurada en las decisiones que ha tomado en su etapa de formación y que todo ello va constituyendo un autoconcepto (imagen de sí mismo) que incluye tres aspectos coordinados entre sí:

- a) La percepción que se tiene de los propios talentos y capacidades
 - b) Los valores básicos
 - c) Los motivos y necesidades, que irán modificándose a lo largo del tiempo. Nadie precisa lo mismo en las primeras etapas de su inserción laboral, que en el momento en que se casa o tiene hijos.
- Ahora bien, esta imagen de sí evoluciona bajo la forma de un bucle, impactando y estabilizando progresivamente a sus tres componentes. Así, se forma un patrón consistente que "ancla" las decisiones laborales. Las personas, procurando satisfacer la imagen que tienen de sí mismas, refuerzan el patrón y van consolidando el ancla.

Armando el rompecabezas de las elecciones laborales: el modelo de Schein

Muchos, al no saber apreciar lo que no estarían dispuestos a abandonar, toman decisiones laborales equivocadas. En este marco, el concepto de "Amarres de Carrera" de Edgar Schein puede ayudar a adquirir el conocimiento de uno mismo necesario para decidir con inteligencia. Ofrece un marco para conocer las propias preferencias a la hora de toma de decisiones laborales inteligentes.

Por Ricardo Czikk

En un artículo anterior sosteníamos, sin emitir un juicio sobre ello, que el vínculo que hoy se establece entre la persona y la empresa ha cambiado de manera rotunda. Así, es necesario contar con herramientas para abordar efectivamente la nueva realidad laboral. El concepto de "Amarres de Carrera", desarrollado por el profesor Edgar Schein, es un instrumento importante para tomar decisiones profesionales consistentes con las propias valoraciones:

1) Amarre técnico/funcional

Estos individuos sienten gran entusiasmo por el contenido de una tarea determinada. El tipo de trabajo que realmente los motiva es el que los desafía en términos de la mejora de habilidades. Una vez que han acordado las metas a alcanzar en la organización, piden el máximo de autonomía, presupuesto y

facilidades para lograrlas. Detestan ser separados de su área de expertise y tienen en baja estima las tareas de gerencia "generalista".

En general, sólo aceptan tareas gerenciales si las perciben como un medio para alcanzar los objetivos (pero no disfrutan de ellas ni las consideran como intrínsecamente valiosas).

Estas personas suelen ser las más afectadas por los errores en las carreras en las organizaciones, diseñadas para la promoción vertical hacia puestos de gerencia cada vez más generales y menos técnicos.

2) Amarre gerencial general

Esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso. Sus competencias específicas se desarrollan en las tres áreas siguientes.

Competencias analíticas: capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Competencias Interpersonales e Intergrupales: capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

Competencias Emocionales: capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

Las personas con este Amarre de Carrera consideran a la especialización como una trampa. Así, pretenden desarrollar estas tres áreas, aunque sin especializarse exclusivamente en ninguna de ellas. El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

3) Amarre de autonomía

Esta gente detesta ser atada a los procedimientos, reglas, horarios, códigos de vestimenta y otras normas comunes en la vida organizacional. Sienten que deben controlar siempre todos los detalles de su vida.

Si bien todos compartimos, en cierta forma esta sensación, en la gente con el Amarre de autonomía constituye una preocupación fundamental.

Así, estas personas valoran el tipo de trabajo "por proyecto", donde tras definirse las metas se otorga máxima flexibilidad para que el individuo decida los medios para alcanzarlas.

La forma de contrato más apreciada por esta gente es el "part-time".

4) Amarre de seguridad y estabilidad

Esta gente necesita organizar su carrera de tal forma de sentir seguridad, estabilidad y previsibilidad de futuros eventos.

Estos individuos están más preocupados por el contexto laboral (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí y gustan ser reconocidos por su lealtad a la organización y su desempeño.

Así, suelen buscar trabajo en organizaciones que ofrecen seguridad laboral y bajas tasas de despidos como el gobierno y el servicio civil.

En un próximo artículo en MATERIABIZ, presentaremos los cuatro Amarres de carrera restantes del modelo de Schein y algunas pautas para discernir su propio Amarre y utilizarlo en la toma de decisiones laborales inteligentes.

5) Amarre creativo-empresario

La urgencia creativa en estas personas se dirige específicamente a la creación de nuevas organizaciones, productos, o servicios que puedan ser identificados con los esfuerzos del "Emprendedor" (entrepreneur), que puedan sobrevivir por sí mismos y ser económicamente exitosos. El dinero es la medida de su éxito. Para ellos, lo más importante es ser propietarios, construir riquezas y compañías. Su nombre, inscripto en un producto o servicio, es un ideal de vida.

6) Amarre de servicio a la causa

Estas personas orientan sus decisiones de carrera por un deseo de mejorar el mundo y se mueven por valores como servir a la nación o la humanidad. Así, estos individuos procuran influir en las organizaciones de las que forman parte para que actúen orientadas por valores ecológicos o sociales. La promoción más valorada es aquella que les permite alcanzar posiciones desde donde pueden influir más efectivamente para cumplir con sus valores. Si perciben que sus valores no son reconocidos por las organizaciones, suelen desplazarse hacia profesiones independientes como las tareas de consultoría.

7) Amarre en el puro desafío

Ellos son los "gladiadores" que anhelan desafíos cada vez mayores. Para algunos, esto significa la búsqueda de trabajos cada vez más complejos. Para otros, el desafío puede tomar forma de altas exigencias personales y competitivas. Algunos atletas, profesionales, vendedores y gerentes definen así sus prioridades. La movilización y administración de estas personas es un problema extremadamente complejo en las organizaciones. Estos individuos se desaniman fácilmente y, con frecuencia, abandonan su trabajo para buscar nuevos desafíos.

8) Amarre en el estilo de vida

Este Amarre incluye a todos aquellos centrados en armonizar su vida familiar y laboral. Esta gente busca una actitud en la organización (más que un programa o programas específicos) que refleje el Amarre y la preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral. Aprecian mucho a las compañías que proveen flexibilidad para viajar, guarderías y licencias por maternidad (o paternidad). El amarre en el estilo de vida es crítico, principalmente, en asuntos vinculados con la movilidad geográfica de los trabajadores.

Ahora bien, ¿cuál es su Amarre de Carrera principal?

Una buena forma de descubrir el Amarre de Carrera principal es preguntándose la persona a qué no renunciaría:

Técnico Funcional: no renunciaría a la posibilidad de aplicar sus habilidades en un área

Gerencial General: no renunciaría a crecer en la escala para coordinar a otros

Autonomía: no renunciaría a definir su propio trabajo

Seguridad y Estabilidad: no renunciaría a la seguridad y estabilidad laboral

Creativo Empresario: no renunciaría a crear su propia organización

Servicio a la Causa: no renunciaría a conseguir un valor en el mundo (mejorar, cambiar, implantar algo)

Puro Desafío: no renunciaría a resolver cosas irresolubles

Estilo de Vida: no renunciaría a equilibrar vida personal, familiar y laboral

En definitiva, los cambios contextuales han variado la proporción de cada uno de los amarres presentes en las poblaciones laborales, sin que esto implique la aparición de nuevos amarres.

En un próximo artículo, observaremos de qué manera la construcción de los trayectos profesionales precisa cada vez más del autoconocimiento de la persona y el reconocimiento de la organización sobre estas preferencias que "anclan" la identidad profesional y laboral.