

Gestión del Talento

<https://talentosreunidos.com/2013/10/02/gestion-del-talento-3/>

Este post trata sobre las aportaciones del experto Edgar Schein a la gestión del talento. El profesor Dr. Schein es uno de los teóricos de mayor prestigio en psicología de las organizaciones, es considerado como una autoridad en la materia y como el padre del Desarrollo Organizacional.



Edgar Schein es creador de los conceptos cultura corporativa, contrato psicológico y ancla de carrera.

7 preguntas que debes saber sobre Edgar Schein

1 ¿Quién es Edgar Schein?

Edgar H. Schein (1928) nació en Zurich, Suiza. Psicólogo social Master en Psicología por la Universidad de Stanford y Doctor en Psicología social por la Universidad de Harvard.

Es profesor emérito y conferencista sénior en Sloan School of Management del Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Schein ha trabajado como investigador, profesor, escritor y consultor. Tuvo el gran honor de trabajar con Douglas Mc Gregor (autor de la Teoría X-Y) y con los Gurús en liderazgo Warren Bennis y Chris Argyris de quienes ha dicho que recibió una fuerte experiencia y que su experiencia transformó su vida.

El Dr. Schein tiene numerosas publicaciones especializadas y ha recibido numerosos honores y premios por sus escritos.

2 ¿Cuáles son las aportaciones de Edgar Schein a la gestión de personas?

Además de acuñar los términos: “contrato psicológico”, “ancla de carrera”, “cultura organizacional”, ha divulgado con convicción la importancia clave de un buen

liderazgo en la gestión del cambio, subrayando la necesidad de acertar en el diagnóstico, atributo esencial para una buena gestión.

3. ¿Qué es el contrato psicológico? ¿ cómo afecta este contrato al clima laboral?

“El conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización”

Este contrato explica Schein abarca todo **lo que el empleado espera** no sólo en cuestiones económicas sino también **en horario, seguridad, forma en que será tratado, desarrollo personal**. Este contrato también abarca las **expectativas del empleador: lealtad, diligencia, etc.** Es fundamental que ambas expectativas se correspondan para que el “contrato” funcione a largo plazo.

Este contrato tiene un impacto en la satisfacción laboral y en el clima laboral. Schein advierte la importancia de tener en cuenta las expectativas tanto del empleado como del empleador **ya que pueden cambiar y crear un problema comunicacional**.

4. ¿Qué es el ancla de carrera? ¿Qué elementos la integran?

Según la teoría de Schein **las personas** somos diferentes por tanto, esas diferencias nos llevan a **comportamientos y motivaciones diferentes**. Todos tenemos un carácter, una personalidad, unas aptitudes y habilidades (talento), motivaciones e intereses personales únicos, **estas individualidades guían nuestros proyectos de carrera y expectativas profesionales**.

Partiendo de esta base Schein afirma que **cada persona tiene un ancla de carrera**, esta ancla define sus objetivos profesionales. Conocer el ancla de una persona equivale a conocer las expectativas, motivaciones, de esta manera se le puede ofrecer lo que busca para permitirle desarrollar su carrera.

Schein **identificó 8 elementos como anclas típicas** que motivan a las personas:

1. **Ancla Seguridad:** buscamos estabilidad, seguridad y sentido de pertenencia a una organización.
2. **Ancla de creatividad:** todas las personas necesitamos llevar adelante unas iniciativas como por ejemplo crear cosas nuevas, aportar, inventar.

3. **Ancla de independencia:** necesitamos cierta libertad para dar a nuestro trabajo un estilo propio. Aquí también incluye la libertad para manejar nuestros propios horarios siendo flexibles.
4. **Ancla de dirección:** se refiere a que hay personas dispuestas a dirigir equipos y personas, para estas personas es muy importante poder organizar, tener peso e influencia en la organización
5. **Ancla técnica:** aquí ubica a las personas que quieren especializarse como técnicas; desean formación.
6. **Ancla de desafío:** personas que buscan retos difíciles e interesantes, si no los tienen se irán a otras empresas.
7. **Ancla de servicio:** quieren una empresa solidaria, contribuir a un mundo mejor a través de la ecología por ejemplo.
8. **Ancla estilo de vida:** buscan que el trabajo se adapte a sus necesidades familiares. Quieren conciliar.

5. ¿Qué es la cultura organizacional? ¿Qué niveles incluye? ¿ la cultura puede cambiar? ¿Cuáles son las áreas claves?

Schein es el creador e inventor del concepto cultura organizacional, un concepto que sigue despertado gran interés en la gestión de la comunicación interna.

Una de sus definiciones explica que la cultura es el **conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal.**

“Es lo aprendido como unidad social total a lo largo de su historia”

El creador de este concepto dice que la cultura es un conjunto de valores y prácticas y que toda organización debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural. Explica **que la función de la cultura es enseñar a todos los miembros a percibir, pensar y sentir los problemas.**

Toda cultura explica Schein **está integrada por: artificios** (Códigos de vestimenta, disposición de oficina, las señales que captará un extraño) **valores** (credos, reglas, normas, estrategias y objetivos) y **supuestos** (ideas compartidas respecto a la conducta social organizacional. Estos supuestos son claves para modificar la cultura)

*La cultura corporativa **puede ser cambiada, pero esto toma tiempo, nos dice Schein***

Schein describe **5 áreas claves respecto a la cultura que son esenciales que entiendan los colaboradores para conseguir los objetivos de la organización:**

1. **Misión** ¿en qué negocio estamos y por qué?
2. **Objetivos:** del negocio y los concretos de cada colaborador.
3. **Medios:** planes para conseguir objetivos. Aquí se deben incluir los sistemas de reconocimiento e incentivos.
4. **Evaluaciones:** el seguimiento de la gestión a través de informes y retroalimentación.
5. **Plan de contingencia:** Las acciones estratégicas que deben seguirse cuando el negocio va mal.

6. ¿Qué dice Schein sobre el rol del líder en la gestión del cambio?

Edgard Schein está convencido **de que la clave para el buen liderazgo es gestionar el cambio cultural**. Sostiene que la cultura determina el éxito o fracaso de las organizaciones y que **la capacidad de diagnóstico es un atributo esencial para una buena gestión**.

*Las organizaciones actualmente se desempeñan en entornos de alta competitividad y creciente globalización, caracterizados por constantes cambios a ritmos muy acelerados, con la necesidad de integrar una creciente diversidad de perspectivas y enfoques y un diseño organizacional cada vez más plano y menos jerárquico. Un elemento de **importancia crítica para asegurar el éxito** y la existencia misma de las organizaciones en dichos entornos, es su **capacidad de generar cambios y aprendizajes**.*

7 ¿ En resumen, que reflexiones- conclusiones podemos hacer del pensamiento de Edgar Schein?

A nivel personal me quedo con las siguientes conclusiones:

- **Contrato psicológicos:** colaboradores y empleadores deben ser claros con sus expectativas y decirlas para que sea posible el contrato psicológico.
- **Ancla de carrera:** cada persona debería conocer sus propias anclas de carrera para saber lo que le motiva y así poder desarrollar todo su potencial.
- **Cultura organizacional:** las empresas deberían buscar un consenso entre trabajadores y dirección respecto a los hitos culturales: misión, objetivos, medios para conseguir objetivos, evaluación de objetivos y estrategias de lo que hay que hacer cuando las cosas van mal.

- **Gestión del cambio:** la gestión del cambio es una responsabilidad actual que debe asumirse; exige aprendizaje; todo cambio debe estar avalado por un buen diagnóstico.

Y tú ¿qué conclusiones harías de los aportes del Edgar Schein? Déjanos tu opinión. ¡Muchas gracias!

Edgar H. Schein La cultura organizacional y el liderazgo, 2004