

Prólogo

La **Nueva Cultura del Trabajo (NCT)** se centra en las personas y en su desarrollo como auténtico activo humano. También se caracteriza por la mejora de las comunicaciones y por compartir la información como un medio para incrementar el rendimiento. Una de las formas para alcanzar esto es la **instrumentación** de los factores humanos, que no sólo incrementa la autoconciencia, sino que también sirve como un mecanismo para contrastar y debatir los resultados. He diseñado los veinte inventarios y listas de verificación que ofrece este libro en el transcurso de mi práctica como consultor a lo largo de los últimos treinta años. Durante mis primeros años de carrera como educador y orientador, aprendí el valor de los tests, los cuestionarios y los perfiles utilizados en el proceso de evaluar a los alumnos. Por lo tanto, no es raro que cuando me dediqué a jornada completa a la consultoría utilizara un enfoque similar con los profesionales, tanto en el sector público como en el privado. Y es que los instrumentos comercializados hasta entonces no siempre satisfacían las necesidades de mis más de 190 clientes dispersos alrededor del mundo. Por ejemplo, el objetivo original del **Inventario de Cultura Organizativa** fue resolver los problemas regionales del *U.S. Custom Service*; posteriormente lo modifiqué por diversas razones para ajustarlo a las necesidades del Departamento de Incendios y Guardabosques del Condado de Los Angeles. Debido a temas de confidencialidad y derechos de autor, nunca pude publicar o divulgar los datos y los resultados de la información recopilada sobre mis clientes. Por eso, cuando escribí *Effective Management of Change*, en 1975, para la Westinghouse Learning Corporation, elaboré el **Inventario del cambio para los líderes**, mientras que la versión más avanzada, el **Inventario de destrezas de gestión transformacional** lo diseñé años más tarde al escribir *Management in Transition* (1985), editada por Jossey-Bass, Inc. Con el tiempo, todos esos instrumentos fueron validados con miles de mandos y ejecutivos a quienes presté mis servicios durante múltiples sesiones de formación.

Hace tiempo aprendí que la educación de adultos exige variedad, tanto en términos de contenido como de presentación. Respecto al desarrollo de los recursos humanos (DRH), adopté dos estrategias: (1) el *aprendizaje en acción y la investigación operativa*; y (2) el *desarrollo de la organización a través de la gestión del desarrollo*. Describo este enfoque en mi libro *High Performance Leadership* (1994), también publicado por HRD Press, Inc. Cada capítulo de ese manual se centra en un tema clave de gestión enfocado a partir de las ciencias del comportamiento. Para beneficio de facilitadores y directivos del DRH, cada capítulo puede convertirse en una sesión de formación, formulada en base a las cuatro I—introducción, inputs, interacción e instrumentación. Para comprender mejor el material de este segundo volumen de la serie **Nueva Cultura del Trabajo**, animo a los lectores a revisar la sección de “Instrumentación” en *High Performance Leadership*. Por ejemplo, el **Inventario de gestión de las comunicaciones** y el **Análisis de la comunicación de la organización** no sólo se discuten en estas páginas, sino también en el Capítulo 3 de *High Performance Leadership*, sobre todo en la última sección.

Lo que es único en la obra *20 instrumentos de diagnóstico para la nueva empresa* es que (1) contiene instrumentos adicionales que no existen en el primer volumen, y (2) todos estos instrumentos los pueden reproducir aquellas personas que lo comprenden. Es decir, los profesionales DRH tienen permiso para reproducir estos inventarios, encuestas y cuestionarios para sus alum-

nos. A través de estos capítulos le ofrecemos información sobre por qué y cómo utilizar estos instrumentos de recogida de información. Los hemos agrupado en cuatro unidades. Los siete primeros forman parte de una sección denominada “Diagnóstico-Evaluación Personal”. Tanto en casa como en el trabajo, es útil y beneficioso completar y revisar el análisis de estos resultados. En relación con el crecimiento personal, nuestra postura es que en la Sociedad de la Información, los trabajadores del conocimiento deben estar comprometidos con el aprendizaje permanente – principalmente sobre ellos mismos –, para poder adquirir nuevas competencias y así dar respuesta al reto del cambio. El British Henley Forecast Centre predice que, en el Siglo XXI, la jornada de trabajo para la mayoría de los profesionales a nivel mundial no tendrá una duración superior a las 35 horas, con diez semanas de vacaciones al año, en comparación con la jornada de trabajo de 48 horas típica de los comienzos del siglo XX. Además, estos futurólogos predicen que los escenarios de la vida humana implicarán, típicamente, 20 años entre niñez, educación y búsqueda de carrera profesional; 35 años de trabajo; y 25 años para la jubilación, segundas carreras... La implicación es que tendremos más tiempo para el ocio y para gestionar nuestra vida de una manera más constructiva. A lo largo de los años, los sabios siempre nos han incitado al “Conócete a ti mismo” deberíamos utilizar los resultados de estos siete instrumentos para fomentar el crecimiento personal en ese aspecto. En el trabajo, también pueden utilizarlos los responsables de DRH para así ampliar el desarrollo de la carrera profesional de los empleados.

La segunda parte se denomina “Diagnóstico-Evaluación del Equipo”, y contiene cuatro instrumentos complementarios a utilizar en el trabajo o con otros grupos de los que forman parte los lectores. Bien sea usted líder o miembro de algún equipo, las intuiciones resultantes de su utilización le facilitarán la comprensión de la dinámica del proceso del grupo, y del rendimiento a nivel individual y global.

La tercera parte, el “Diagnóstico-Evaluación del mando”, ofrece otros cinco instrumentos que deberían utilizar los mandos para evaluar su nivel de eficacia y el cumplimiento de su función como gestor, o los directivos para calificar a sus mandos colaboradores.

La cuarta parte, el “Diagnóstico-Evaluación de la organización”, abarca cuatro instrumentos que pueden utilizar los especialistas en DRH o la alta dirección para evaluar el clima y el entorno de la empresa, entidad o asociación; los dos últimos son especialmente útiles para clarificar la propia posición dentro del sistema y para mejorar la gestión de convenciones y reuniones.

El manual concluye con un Epílogo que refuerza los aprendizajes clave para el desarrollo de los recursos humanos. Para terminar, en la Sección Recursos, le ofrecemos una lista selecta de instrumentos, fuentes y libros de referencia. Para aquellos que buscan información adicional, el tercer volumen de la serie tratará con la *Nueva Cultura de Trabajo y la Gestión Transformacional del Desarrollo de los Recursos Humanos*.

Philip R. Harris
LaJolla, California