

## **El “modelo convergente” en la gestión eutópica de los RRHH: Relevancia de la “personalidad competente” en la evaluación final del desempeño**

“Modelo convergente” RRHH gestión eutópica: Mba’e rehepa tuicha  
mba’e “tekove ha’evéva” mba’apohára rembiapokue ñeha’arã

The convergence model on HR Eutopic Management: Relevance of the  
competent personality in the final performance evaluation

**Alberto Farías**

*Universidad Nacional de Mar de Plata (Argentina)*

*Universidad de Murcia (España)*

*Prof. de Cátedra Psicología de la Personalidad, Carrera de Trabajo Social,  
Fac. de Ciencias de la Salud y Servicio Social de la Universidad Nacional  
de Mar del Plata, Argentina*

*Prof. Investigador invitado al Dto. Metodología de Investigación en Educación  
de la Fac. de Educación de la Universidad de Murcia, España  
alberto.farias@um.es*

### **Resumen**

El equilibrio entre lo económico, lo ético y lo emocional es propio de la “organización eutópica”. Las condiciones y medio ambiente de trabajo son co-determinantes necesarias y concurrentes -aunque no suficientes- para un desempeño exitoso. Las otras tres variables a tener en cuenta son, la competencia (perfil de capacitación-entrenamiento-disposición), la contingencia emocional del trabajador y la personalidad. El “modelo convergente” (COTA) del comportamiento de las personas que trabajan incluye, a su vez, tres factores: “persona” (necesidades básicas y de autorrealización), “personaje” (rol prescripto por la organización que será ocupado por alguien con la competencia necesaria) y “personalidad” (constante individual que determina un perfil relacional-adaptativo e interactivo con los otros y el entorno), y -va de suyo- la presencia de la “situación” (contingencia multideterminada). Así, la situación de la organización nos iguala, la personalidad nos diferencia. Llegamos así al concepto de

“personalidad competente”, es decir capaz de alcanzar desempeños de excelencia, con arreglo a las características de la tarea y la actitud de involucramiento y *expertise* hacia la misma.

**Palabras clave:** Convergencia, Personalidad, Gestión, Eutopía.

### Mombykypyre

“Organización eutópica” oje’ehápe oguata ojopógui viru jehupyty, tekokaturape ha pe tapicha ñeñandu. Tenda oñemba’apoha ningo tekotevēterei –jepémo ndohupytypái- mba’apohára rembiapokue ojehecha haguã. Ijyke rehe oĩve mbohapy mba’e oipytyvõva ha ojeguerékova’erã tesa renondépe, tapicha katupyrykue (oñembo katupy-oñembo’ememe-mba’apose), pe mba’epohára mba’éichapa oñeñandu ha avei heko. “Modelo convergente” (COTA) ohecháva pe tapicha omba’apóva reko oiporuve mbohapy mba’e: “tapicha” (hemikotevēnguéra ha iñañanduporã), “hemiaporã” (tembiapo omboguatava’erã máva ikatupyryva he’iháicha pe organización) ha “heko” (pe máva ha’eháicha omopeteĩva ichupe omba’apo ha oikokuaa haguã ambue hapichakuéra ha ijere ndive) ha amo hu’ãme pe situ (heta mba’ekuaáva). Péicha rupi pe organización situ ñanemopeteĩ ha pe ñande reko katu ñanemoambue. Péicha hesakã mba’épa he’ise “tekove ha’evéva”, péva he’ise tapicha ha’eve añetéva omba’apo haguã ojejerure ha tekotevēháicha, umi tembiapo oikotevēháicha ha omoĩva ijatí’y ha tekotevēramo ikorasõ tembiapo osẽporã haguã.

**Mba’e mba’e rehepa oñe’ẽ:** Convergencia, Teko, Tembiapo, Eutopía.

### Abstract

The balance between the economic, the ethical and the emotional is characteristic of the ‘utopic organization’. The conditions and the working environment are necessary and concurrent, though insufficient, co-determinants for performance success. The other three variables to take into account are competence (the profile of

capacity, training, and disposition), the worker's emotional contingency, and personality. The "convergence model" (COTA) of the behavior of those who work includes three factors: "person" (basic needs and self-improvement), "character" (role prescribed by the organization that will be filled by someone with the required competence) and "personality" (individual constant that determines a relational-adaptive profile and interaction with others and the environment), and logically the presence of the "situation" (multi determined contingency). Thus, the situation of the organization makes us equal, personality sets us apart. Therefore, we come to the concept of "competent personality", namely the ability to achieve performance excellence according to the task's characteristics and the attitude of involvement and expertise towards oneself.

**Keywords:** Convergence, Personality, Management, Utopia.

## Introducción al modelo

El equilibrio entre lo económico, lo ético y lo emocional es propio de la “organización eutópica”. En esta misma línea, el desempeño laboral es la efectividad de un trabajador, con arreglo a la curva de actividad que vincula eficacia con eficiencia, es decir el logro con el costo para alcanzarlo. Las condiciones y medio ambiente de trabajo (variables conocidas como C y MAT) son co-determinantes necesarias y concurrentes -aunque no suficientes- para un desempeño exitoso. Las otras tres variables a tener en cuenta son, la competencia (perfil de capacitación-entrenamiento-disposición), la contingencia emocional del trabajador y la personalidad. El modelo convergente del comportamiento de las personas que trabajan incluye, a su vez, tres factores: “persona” (necesidades básicas y de autorrealización), “personaje” (rol prescripto por la organización que será ocupado por alguien con la competencia necesaria) y “personalidad” (constante individual que determina un perfil relacional-adaptativo e interactivo con los otros y el entorno), y -va de suyo- la presencia de la “situación” (contingencia multideterminada). Su combinatoria producirá las múltiples posibilidades de cada uno frente a un “disparador” cotidiano. Entonces, el desempeño dependerá en gran medida de que exista un clima motivado y motivante, una fluida dinámica de equipo, un buen liderazgo, una comunicación pertinente, una justa retribución, confianza vertical y horizontal, una adecuada capacitación y *expertise*, y una normal estabilidad emocional del trabajador. Decimos que la personalidad juega un papel central como constante adaptativa, moderadora y articuladora entre las demandas de la “persona de necesidad”, y los requerimientos de la organización al “personaje de rol”. Y es por eso que se llama “competente”.

### **La organización eutópica, el modelo C.O.T.A y la Personalidad Competente**

Con las experiencias de Elton Mayo, (1972) en la Western Electric de 1924 y años posteriores, comienza la sistemática preocupación por el factor motivacional, y con ello el antecedente de lo que mucho más tarde se popularizará en los estudios organizacionales bajo el paradigma del factor humano, esto es las necesidades y motivaciones de la persona singular ubicada en su entorno.

Por su parte, Kurt Lewin (1935) escribe en la década del treinta “Una teoría dinámica de la personalidad”; sus desarrollos posteriores lo llevarán a pensar que la conducta humana está siempre en función del campo relacional de la persona y su entorno percibido. Lewin introduce el concepto de espacio vital para definir la totalidad de las situaciones que determinan la conducta en un momento dado. Ese “espacio” contiene todos los aspectos que le afectan al sujeto, presentes o no físicamente. Es el “ambiente” o “campo” personal tal como cada uno lo percibe. Como corolario -inferimos- la conducta organizacional del individuo derivará de la interacción de los miembros con la representación que tienen de la organización. El grupo aparecerá aquí como un factor relevante.

Hacia las décadas del veinte y treinta con George H. Mead, (1968) y Herbert Blumer (1982) el concepto de rol y de interacción simbólica toma una relevancia especial. Luego, el rol laboral determinará expectativas comportamentales situadas en tiempo y forma. Esto condiciona cierta percepción que el sujeto tiene de sí mismo y de la organización. Esta percepción dependerá en parte del puesto que ocupa y le lleva a sesgar los estímulos que recibe y por consiguiente la apreciación que habrá de tener de la organización en su conjunto. El rol coadyuva así a perfilar el “personaje” en el que se concreta el recurso humano.

En tanto Joseph Nuttin, (1998) durante varias décadas trabaja el factor motivacional y afirma la idea en el sujeto de una “tendencia hacia la realización de sí mismo”, capaz de impulsarlo a actuar en pos de lograr sus proyectos.

Finalmente, a partir de la segunda mitad del siglo XX la idea de “personalidad” se posicionará con fuerza en los desarrollos de G. Allport (1980) y J.C. Filloux, (1987) entre otros y sus apasionadas polémicas con los colegas de la época.

Persona, personaje y personalidad en su esencia conceptual - como se ve- vienen de lejos. Nos hemos preguntado acerca de cómo funcionan juntos en la situación laboral enmarcada en la cultura de la organización. ¿Cómo se relacionan entre sí y qué consecuencias derivan de esta interacción para el desempeño y la calidad de la tarea?

## El escenario eutópico

En los últimos años, en el mundo se han multiplicado las llamadas “organizaciones eutópicas”, término que alude a un lugar apto para el trabajo agradable (*eu*: adecuado, saludable, funcional y *topos*: lugar).

La organización eutópica se orienta a la creación de vínculos y espacios de trabajos saludables, felices, en los que se puede trabajar confortablemente e invertir con seguridad.

En los trabajos “La empresa eutópica”, (García Sánchez, 2008) y “La dirección por valores”, (García Sánchez & Shimon Dolan, 2003) los autores citados afirman que las empresas eutópicas -por oposición a las “distópicas”, que destruyen actitudes positivas y quitan orgullo al trabajador- son aquellas que están gestionadas por un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales, resultando un lugar idóneo donde invertir capital y tiempo de trabajo.

Resultan más efectivas porque en ellas es posible el desarrollo de afectos positivos. Así las organizaciones eutópicas se situarían entre la utopía de la sensibilidad humanística y el pragmatismo económico del sistema capitalista tradicional.

La gestión de estas organizaciones se sostiene en lo que se conoce como “dirección por valores” Los liderazgos eutópicos se orientan a la construcción de confianza, en primer lugar en sí mismo. La autoconfianza es el punto de partida para construir confianza de equipo.

La dirección eutópica diferencia la gestión tradicional -que maneja solo valores numéricos- de los liderazgos capaces de construir valores compartidos e instaurar sinergia laboral y “mística” corporativa.

Históricamente se ha evolucionado desde la “dirección por instrucciones” (clásica), pasando por la llamada “dirección por objetivos” (segunda mitad del siglo pasado) a la actual propuesta de la “dirección por valores”, que intenta promocionar el compromiso, la participación protagónica y el liderazgo eutópico y donde los jefes

actúan como entrenadores (“*coach*”), facilitadores del entrenamiento de competencias.

Las autoevaluaciones de los participantes de una empresa eutópica verifican la autogestión de cada uno en los planos de la confianza, la atención al proyecto armónico sujeto-grupo, la acción cotidiana concreta, y el tiempo del ser uno mismo y en relación a los valores propios y compartidos. Al respecto el ya citado Salvador García Sánchez, -creador del concepto “dirección por valores”- apunta que *“(...) en demasiadas ocasiones los valores en las empresas e instituciones se quedan en meras palabras, un cambio de lenguaje. No es así, los valores se construyen interactuando. Si no se sigue ese camino, sólo se desarrollan adoctrinamientos”* (Conferencia en la Jornada “La gestión del entusiasmo en las empresas”; Bilbao, España, abril de 2008).

### Los inicios del modelo

Nuestro trabajo estratégico comunitario<sup>1</sup> con técnicas grupales de prevención de conductas de riesgo en muchas organizaciones educativas durante varios años (1985-1990) y en una mega institución<sup>2</sup> de internación psiquiátrica (1980-1984), nos llevó a construir desde la praxis cotidiana un modelo de interpretación del comportamiento situado en la organización y sitiado por los límites simbólicos de la institución.

Nuestra tarea consistía en responder a las demandas de cambio y/o capacitación preventiva emanadas por la organización, en general a partir del surgimiento de conflictos entre los colectivos de roles asociados (docentes, alumnos, auxiliares, etc.).

Este modelo luego fue aplicado a organizaciones comerciales de productos y servicios.

En la práctica se trataba de diagnosticar conductas activas y conductas evitativas. En otras palabras aquellas conductas que

---

<sup>1</sup> Durante cinco años desarrollamos con el Lic. Mario Antonio Sarli, un trabajo de prevención del uso indebido de drogas en el ámbito comunitario de organizaciones educativas y deportivas del Gran Buenos Aires, Argentina.

<sup>2</sup> Hospital Neuropsiquiátrico “José T. Borda” de Buenos Aires, Argentina.

generan situaciones disfuncionales por acción u omisión. Luego se capacitaba al personal jerárquico para convertirlo en portador de un modelo de acción y comunicación que se ofertaba a los demás integrantes de la organización (Farías, 2007).

Partíamos del diagnóstico de a) la “cultura organizacional” de un colectivo laboral y b) del “perfil de factibilidad operativa”, (qué cambios se buscaban en función de las metas previstas y los objetivos de la organización).

Ambos diagnósticos resultan herramientas fundamentales a la hora de planificar estrategias formativas-preventivas, tendientes a producir cambios sustentables en dirección a lograr una actitud creativa con la tarea y el producto, paliar desgastes conflictivos aumentando la calidad de la vida laboral.

La meta máxima es crear un contexto conocido como “calidad total de la gestión”.

### **La persona y el personaje**

Lo que hemos dado en llamar “factor humano” (FH) (Farías, 2006, 2011) da lugar a una dimensión que consiste en el análisis de los comportamientos informales, no previstos en el discurso de la organización, ni estatuido en el organigrama como trabajo prescripto. El factor humano está referido a las necesidades propias del sujeto biológico y su subjetividad: descanso, alimentación, identidad familiar, tradiciones, compañerismo, creencias, ideología, afecto, reconocimiento, proyectos, etc. esta dimensión encarna en lo que denominamos la “persona” (Pa), que en su integridad socio psicofísica “se mete en el ropaje del personaje que tendrá que actuar”; Por ejemplo: Juan, el nuevo electricista es muy expresivo; Pedro, el carpintero, es muy entusiasta con su trabajo. Así, el puesto es una descripción de comportamientos de rol que debe ser llenado por la persona concreta, con sus características personales, a partir de la previa acreditación de competencia o disposición para adquirirla.

Complementariamente, el análisis de la dimensión que llamamos “recurso humano” (RH), definida como la fuerza de trabajo en su aspecto pautado (la *expertise*), nos muestra comportamientos de rol

acotados a las rutinas técnicas que limitan los grados de libertad de la persona. Este acotamiento resulta en función de la pertinencia de la conducta organizacional esperada, (expectativa de rol) con arreglo último a las competencias técnicas necesarias para realizar el trabajo prescripto.

El comportamiento de rol que expresa el recurso encarna lo que proponemos llamar el “personaje” (Pe) que -en el marco de la organización- “actúa” el trabajador.

Por ejemplo: no es a Juan o a Pedro al que se contrata, sino a un “electricista” o a un “carpintero”, etc., a la sazón llamado Juan o a uno llamado Pedro.

Hemos observado que ambas categorías (persona y personaje) parecen potenciarse o debilitarse en función de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). En el pasaje de ida y vuelta de la dimensión “factor” a la dimensión “recurso” hay una lógica de integración convergente centrada en la apropiación del sentido de la tarea y la estrategia global de la gestión.

Ambas dimensiones presentes en el escenario laboral constituyen una díada básica que se caracteriza entonces por ser bidimensional (FH-RH) y tricategorial (Pa-Pd-Pe), ya que incluiremos ahora a la “personalidad” (Pd) como tercera categoría intermediaria y articuladora, que enseguida veremos en detalle. La figura 1 muestra esta transacción constantemente realimentada.

*Figura 1. Dialéctica persona-personaje*



**Dimensiones:** Factor (Fh) – Recurso (Rh)

**Categorías:** Persona (Pa) – Personaje (Pe) – Personalidad (Pd)

La persona condiciona a la personalidad y esta condiciona al personaje. La “situación” entorna material y virtualmente al sujeto de la acción.

Persona y personaje son dos categorías en armonía o conflicto según el estilo de conducción y la concepción del trabajo propia de la cultura de una organización dada. Persona y Personaje siempre están en tensión avanzando el uno y retrocediendo el otro.

Personaje, rol y tarea remiten así a la razón de ser del recurso y están delineados en el marco del trabajo prescripto.

Sin embargo la dinámica productiva de un grupo trabajando se mide por el trabajo real, emergente de la compleja interacción entre situación, persona, personalidad y motivación para el trabajo. Esta interacción puede expresarse en la ecuación eficacia-eficiencia y calidad del producto-servicio.

Esta resultante será una variable de gran importancia productiva, que llamamos “desempeño”.

La integración funcional del factor y el recurso se constituye en una meta ideal que persigue la prevención de riesgo laboral.

La mayoría de los conflictos del sujeto trabajando y su grupo de referencia y pertenencia, devienen de la inadecuación excluyente de ambas dimensiones.

La conocida frase del jefe: “Los problemas personales hay que dejarlos en la puerta del trabajo”, expresa aquella concepción errónea: Tratar al sujeto solo comunicándose con “su personaje”, sin abordar antes a la persona que es, conlleva una actitud muy frecuente que siempre termina en dificultades comunicativas y “malentendidos”, porque niega o desconoce una parte importante de su identidad.

La identidad de un sujeto puede desdoblarse en tres aspectos: de género, histórica (su trayectoria familiar, social, recuerdos, creencias, etc.) y de rol-laboral.

Finalmente, lo que designamos como “identidad laboral” es un aspecto central e integrador de la identidad total. Así la identidad de rol (autopercepción del trabajador y feedback de la imagen que le

devuelve la organización) se construye en la historia de las transacciones entre el sujeto instituido, su grupo de referencia-pertenencia y la imagen global de la organización. Es la resultante de las necesidades de la persona y de las rutinas del personaje. En este mismo sentido sostenemos que desarrollar un plan de gestión y desarrollo efectivo es adecuarlo a las posibilidades y objetivos de la organización y a la realidad sociocultural del entorno.

### **La personalidad como articuladora funcional y la ecuación dramática**

Definimos a la personalidad (en su aspecto de estructura) como la organización dinámica “dentro” del individuo de los sistemas psicofísicos en equilibrio, responsables de los patrones característicos que perfilan transacciones adaptativas con el entorno y la situación, expresadas en pensamientos, sentimientos y acciones, es decir motivadoras de la conducta humana (Allport, 1980; Farías, 2006, 2008). La personalidad se muestra en patrones recurrentes y coherencias y no se manifiesta de una sola sino de varias maneras, en conductas variadas tales como acciones observables, pensamientos y sentimientos- (Carver, Ch. & Scheier, M., 2003). Podemos también pensar a la personalidad como la interacción compleja de rasgos psicológicos que determinan la forma en que el sujeto se comporta en situaciones diversas (el aspecto que llamamos “estilo”).

Es decir un patrón que subyace a las conductas aparentes ante distintas situaciones y escenarios de rol.

Nuestro modelo de abordaje de las personalidades en el seno de una organización laboral se resume en el concepto de “convergencia organizacional”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El concepto de “convergencia organizacional” refiere a una resultante de integración entre los intereses del trabajador y los de la organización. La apropiación del proceso de trabajo por parte del actor laboral se da cuando se trasciende la mera participación (ser parte de un todo mayor) y se llega al “protagonismo” laboral, relacionado con la capacidad de tomar decisiones pertinentes al proceso mismo. Cuando esta convergencia está impedida por acción u omisión de la gestión, aparecen los obstáculos a la tarea. Hemos identificado seis obstáculos: 1. idiosincrásico (lo ideológico- creencial-actitudinal), 2. educativo (rol inadecuado-ineptitud-desentrenado), 3. psicológico

Esta convergencia -ya se ha dicho- resulta de la articulación operante de la persona y el personaje a través de la personalidad. Observamos entonces que la tensión entre personaje y persona es funcionalizada o disfuncionalizada por la personalidad concreta del actor.

Persona de necesidad (el alguien que necesita), personaje de rol (el saber hacer), y personalidad del actor (un yo particular que se adapta), se despliegan en un escenario preciso, sobredeterminado y sobredeterminante: la organización (situación laboral).

La “situación” es tanto contingente como sistemática y abarca el entorno ambiental, el clima socio laboral y la organización en la que se incluye el sujeto.

Se la asimila a las CyMAT. El modelo convergente 3P esquematiza esa articulación a través de lo que hemos dado en llamar la “ecuación dramática” (ED), entendiendo por “drama” la actuación de rol.

*Figura 2. Ecuación “dramática” o comportamental*

$$\frac{PPP}{S} \longrightarrow ED = \frac{Pa > Pd > Pe}{S}$$

Donde: Pa (persona) Pd (personalidad) Pe (personaje) S (situación)

### **De lo universal a lo singular: las personalidades competentes**

La relación entre expectativas de calidad productiva y el desempeño concreto del trabajador está regulada por una ecuación jerárquica inestable: “estilo de liderazgo” (del conductor) y “estilo de interpretación” (del conducido). El jefe suele decir lo que hay que hacer (y con frecuencia como hacerlo). Y el operario interpreta esa consigna adecuándola a su estilo y legitimando o no con arreglo a su

---

(neurosis-caracteropatía organizacional) 4. material (falta de herramientas adecuadas - falta de insumos -recursos compartidos) 5. organizacional (conflicto de intereses - poder discrecional - liderazgo ineficiente- mala organización del trabajo -intrusismo de rol, responsabilidad mal delegada, etc.), 6. normativo (Normativas internas y externas y/o reglamentos inadecuados- habilitaciones ilegales- burocratismos - manuales de procedimientos desactualizados, etc.) (Farías, 2006; 2007,2008).

experiencia, creencias y afecto hacia quien reporta. La universalidad burocrática de la consiga (trabajo prescripto) al ser filtrada por la particularidad de las necesidades individuales (deseos, expectativas, prejuicios, etc.) dará como resultado la singularidad del desempeño (trabajo real). Y será la personalidad de cada uno la que haga el “trabajo sucio” o el “acto heroico” según los resultados se alejen o se acerquen al ideal de excelencia. Cuanto más rígido sea un liderazgo (omnipotente en su abarcatividad y contralor sin delegación) más las personalidades de los empleados serán instrumentadas para protegerse de cualquier desvío o para acomodar discrecionalmente aquellas tareas que no encuadren en sus necesidades personales. Dice justamente Phillips Zimbardo, (2008) -autor del reciente libro “El efecto Lucifer”- que es el poder de un sistema perverso el que hace que “gente buena” y común puesta en una mala situación se transforme en “gente mala” y especial. Y nos señala que se necesitan “héroes” para denunciar que “el rey está desnudo”. Y bien esos “héroes” son tributarios del factor personalidad. La situación de la organización nos iguala, la personalidad nos diferencia. Llegamos así a la idea de “personalidades competentes”, es decir capaz de alcanzar desempeños de excelencia.

### **La gestión convergente de la organización: el modelo COTA**

El modelo de gestión que estamos analizando se orienta a consolidar una cultura de trabajo creativo que tienda al logro de una organización efectiva (eficacia + eficiencia), en un clima laboral saludable, eutópico (“un buen lugar para trabajar”) y observando los conflictos y armonías entre factor y recurso, con una mirada sostenida en el protagonismo creativo y el llamado “pensamiento lateral”. Esto no ocurre con frecuencia en la mayoría de las organizaciones laborales. Como bien señalan al respecto Izquierdo Rus y López Martínez (2013): “ (...) Casi todos los seres humanos abordan la vida (laboral) con un gran potencial de creatividad, potencial que es mermado poco a poco por malos hábitos, por ideas que frenan la espontaneidad y por la exigencia de conductas convencionales (p.106)” y más adelante concluyen “...la mayoría de las personas no piensan que pueden ser creativas, tienen más prejuicios e inhibiciones, hacen menos preguntas, asumen menos riesgos” (p.106).

Como respuesta a esta limitación, la gestión convergente refuerza la idea de un “liderazgo educativo”, facilitador de identificaciones de rol en el marco contingente de la “personalidad” del actor (Farías, 2006, 2008, 2011).

El valor praxiológico de la denominación de “convergente” (entre factor y recurso humano y entre competencia y desempeño, etc.) reside en el ejemplo planificado dado en el vínculo cotidiano (transferencia reflexiva de prácticas, formas estéticas y cognitivas), y se concreta paulatinamente en la construcción de una identidad de acción recíproca. En nuestra opinión esta convergencia es la clave de un adecuado clima laboral y buen rendimiento productivo. A esta convergencia estratégica y funcional en la organización -sostén de un modelo de gerenciamiento por entrenamiento de competencias situacionales- lo hemos denominado modelo COTA (convergencia organizacional transactiva y auto-eficaz) (Farías, 2006, 2011).

Veamos en desarrollo las cuatro características que definen al modelo:

- Convergencia: entre el recurso humano (personaje de rol y su perfil de aptitudes técnicas) y el factor humano (persona y sus necesidades motivacionales)
- Organización: es el marco total que determina la tarea, los roles, el sistema de autoridad y las condiciones y medio ambiente de trabajo
- Transactividad: es la interacción global de los grupos de trabajo funcionando en equipos abiertos conducidos estratégicamente y en base a la comunicación y la participación creativa y protagónica.
- Autoeficacia: es la resultante activa del comportamiento que plantea un escenario cambiante por su misma acción estratégica (Bandura, 1982) con arreglo a lograr calidad de producto con control de proceso: eficacia y eficiencia.

Ahora bien, como hemos visto, la inclusión de la variable categorial “personalidad” complejiza la intelección actitudinal del sujeto y hace más difícil pronosticar las siguientes secuencias de comportamiento.

La personalidad “tiñe” el comportamiento de rol, es decir le da un estilo diferencial, pero sus límites son los que marca la rutina pertinente de rol (el sujeto está siempre situado y sitiado). Sin embargo la personalidad puede hacer la diferencia ante similares situaciones.

Como ejemplo digamos que la interacción entre persona, personaje y personalidad da como resultado estilos de gestión del trabajo que podríamos clasificar como sigue:

- a) cuando la persona manipula al personaje en beneficio propio se dan las condiciones para el surgimiento de la “discrecionalidad” de rol.
- b) cuando el personaje niega e impide el surgimiento de la persona, aparece un comportamiento mecánico que conocemos como “automatismo” de rol.
- c) si hay un equilibrio creativo entre ambas dimensiones se dan las condiciones para una conducta pertinente que podemos denominar “funcionalidad” de rol.

La funcionalidad organizacional potencia la eficacia y la eficiencia en el marco de una óptima calidad de la vida laboral.

Por su parte, el “discrecionalismo” aparece cuando los intereses íntimos de la persona del trabajador absorben totalmente las rutinas del personaje de rol, neutralizándolo, manipulándolo en beneficio de sus demandas particulares. La actitud típica frente la tarea caracterizada es un desinterés marcado en los logros de calidad del servicio o el producto.

La situación inversa, es decir la alienación en la tarea vivida como sin sentido y vaciada de contenido trascendente, enajena los intereses básicos de la persona del trabajador generando un *automatismo* laboral de muy baja calidad.

### **Conducción situacional de los RRHH**

Finalmente, ya que no es posible aquí profundizar el tema de los estilos de conducción y liderazgo, solo adelantaremos que una conducción que se adapta a tiempo, forma, rol y tarea, es aquella que se conoce como “situacional y operativa”.

El estilo es llamado también “estratégico” o “sustentable” (por oposición a “sostenible”)

Se asienta en algunas premisas claves:

- liderazgo situacional operativo
- confort laboral
- entrenamiento de competencias
- motivación continuada
- comunicación continua
- participación protagónica
- evaluación conjunta del desempeño
- utilización de estadísticas
- manejar siempre un “plan B”

Nuestra experiencia de trabajo en organizaciones muy diversas nos ha mostrado que una conducción favorecedora de una integración de persona y personaje resulta eficaz para desalentar las actitudes “a” y “b” antes mencionadas, a la vez que potencia una funcionalidad de rol (actitud “c”). Es decir que es en general “preventiva”.

Esta idea de prevención en el modelo que presentamos se inscribe en una perspectiva de eficacia que hemos denominado “prevención-acción”, ligado al ejemplo cotidiano de los responsables de equipo (Farías, 2006) y se asienta en la capacitación del empleado cualquiera sea su rol o responsabilidad en el organigrama de la organización.

Ya que en buena medida “soy lo que hago”, es este un modelo de gestión que apunta hacia la jerarquización de la identidad laboral, y en dirección a dotar al actor laboral de una aptitud (a partir de la capacitación y la vivencia grupal reflexiva y operante) que le permita una adecuada actitud en el desempeño del rol laboral, en marco del trabajo en equipo.

### **Conclusiones**

El modelo COTA expresa una visión praxiológica de la convergencia del factor y el recurso humano, articulados pragmáticamente por el estilo de la personalidad-situada-en-la organización y entornada por la situación contingente. Implica

también la perspectiva de una realidad anclada siempre a un contexto social no estático sino co-construido en gran medida por la interpretación de las posibilidades y los fines que hace el actor de la percepción.

En este modelo, la personalidad tiene una incidencia clave al momento de evaluar el desempeño laboral. Creemos además que las estrategias adaptativas son caminos que la personalidad utiliza para mantener un equilibrio productivo con el entorno socio material. El resultado será una función de articulación entre las necesidades de la persona y los requerimientos del personaje de rol, expresada en un perfil de desempeño, que será impactado en mayor o menor medida según las posibilidades de libertad que permita el estilo de conducción y gestión imperante en la organización.

Hemos concluido que la mayoría de los conflictos del sujeto trabajando y su grupo de referencia-pertenencia, son producto de la disyunción de la bidimensión recurso-factor.

Como herramienta pensamos que el estilo de liderazgo situacional operativo (estratégico) favorece la convergencia de aquellos factores, y estimula la motivación, al integrar la identidad total del trabajador.

### Referencias

- Allport, G. W. (1980) *Psicología de la Personalidad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Arecco, M. (2001). ¿Qué es el Liderazgo Situacional Operativo?, apartado en *Modelo Programático. Actualización Empresarial* (módulo en rústica “ad hoc” y sin numerar, de capacitación charla-taller) Mar del Plata, Argentina, Hotel Costa Galana.
- Bandura, A. y Walter, R. (1982). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid, España: Alianza.
- Blumer, H. (1982). *El Interaccionismo simbólico, perspectiva y método*. Hora D.L: Barcelona H - Carrera de Trabajo Social, Fac. Cs. de la Salud. Univ. Nacional de Mar del Plata.
- Carver, Ch. y Scheier, M. (2003). *Teorías de la personalidad*. Ciudad de México, México: Prentice Hall - Hispano.

- García Sánchez, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Fariás, A. (1999). El diagnóstico Psicológico en *Rev. Arg. de Psicología*. 40, pp.35-37.
- Fariás, A. (2006). *Personalidad, Prevención y taller*. Mar del Plata, Argentina: Ed. Martín.
- Fariás, A. (2007). *Psicología de la Personalidad, Modulo*. Cátedra Psicología de la Personalidad.
- Fariás, A. (2008). *Personalidad, Entrevista, Taller y Prevención en el Trabajo Social*. Mar del Plata, Argentina: UNMDP
- Fariás, A. (2011). *Recursos muy humanos*. Mar del Plata, Argentina: Ed.Martín
- Fariás, A. (2011). *La persona y su personaje*. Mar del Plata, Argentina: Ed.Martín
- Filloux, J.C. (1987). *La Personalidad*. Buenos Aires, Argentina: Edudeba
- García Sánchez, S. (2007). *La empresa eutópica*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Izquierdo Rus, T. & López Martínez, O. (2013). Variables que afectan a la creatividad de las personas desempleadas en *Anales de Psicología*, v. 29, nº 1, pp. 103-107.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York, EE.UU.: McGraw-Hill
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión
- Mead, G. H. (1968). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós
- Nuttin, J. (1998). *Teoría de la motivación humana*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de la organización*. Ciudad de México, México: Prentice Hall
- Zimbardo, P. (2008). *El efecto Lúcido*. Barcelona, España: Paidós.