



# HABILIDADES BLANDAS Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



# LAS HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros”. Es por tanto, un componente muy apreciado en la actualidad, pues posibilita el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo.

Se vive en una época en que el trabajo demanda mucho más allá de dar solución a una problemática, incrementar porcentualmente las ganancias o cumplir con el trabajo encomendado; se requiere de una nueva visión de trabajo, una nueva perspectiva de la forma de ser del trabajador, un personal competitivo en búsqueda incesante del éxito; con conductas, destrezas, capacidades y característica de personalidad que los diferencie de otros profesionales, y permitan dar solución a los conflictos, cumplir objetivos, ser flexibles al cambio, trabajar en equipo, ser empático, escuchar activamente, saber comunicarse, motivar y automotivarse, poseer normas y valores; a todo aquello se conoce como habilidades blandas.

Parte de las habilidades blandas que debemos trabajar con fuerza, son las siguientes: la empatía, la escucha activa, comunicación asertiva, trabajo multidisciplinario, entre otras. Permiten romper paradigmas, determinar su desempeño, crecimiento y permanecía en la institución.

**Visita este link-video**

<https://www.youtube.com/watch?v=516zky2P3-A>

## ¿Para qué es importante tener habilidades blandas?

Las capacitaciones relacionadas con habilidades blandas son algunas de las más solicitadas por las empresas. El incorporar ciertos hábitos internos puede marcar la diferencia al momento de tener que sobrellevar tiempos de presión laboral. Las emociones pueden ayudarnos a superar obstáculos, pero también pueden hundirnos en el malestar más profundo. Si sabemos poner en prácticas estas habilidades, podremos mejorar el clima laboral, las relaciones con nuestros pares y aprender a sacar lo mejor del equipo, así la cohesión y la relación laboral será mucho más productiva.

Generalmente las habilidades blandas buscan potenciar en las personas y en los equipos de trabajo la Inteligencia Emocional, que es la habilidad para administrar y gestionar bien las emociones, tanto las nuestras como las de los demás, de modo que se faciliten las relaciones interpersonales, se logren metas y objetivos, y se maneje el estrés. Podemos decir que las personas con alta Inteligencia Emocional practican 7 hábitos en su vida laboral y doméstica:

1. Se concentran en lo positivo.
2. Se rodean de gente positiva.
3. Ponen límites firmes.
4. Piensan y miran hacia adelante.
5. Buscan nuevas formas de vivir.
6. Administran sabiamente su energía emocional.
7. Aprenden continuamente. No es de extrañar, entonces, que muchas empresas estén interesadas en cultivar esta habilidad en sus equipos de trabajo.

***Visita este link-video***

[https://www.youtube.com/watch?v= SmgHTJQfxI](https://www.youtube.com/watch?v=SmgHTJQfxI)

## ¿Las Habilidades Blandas se pueden entrenar?

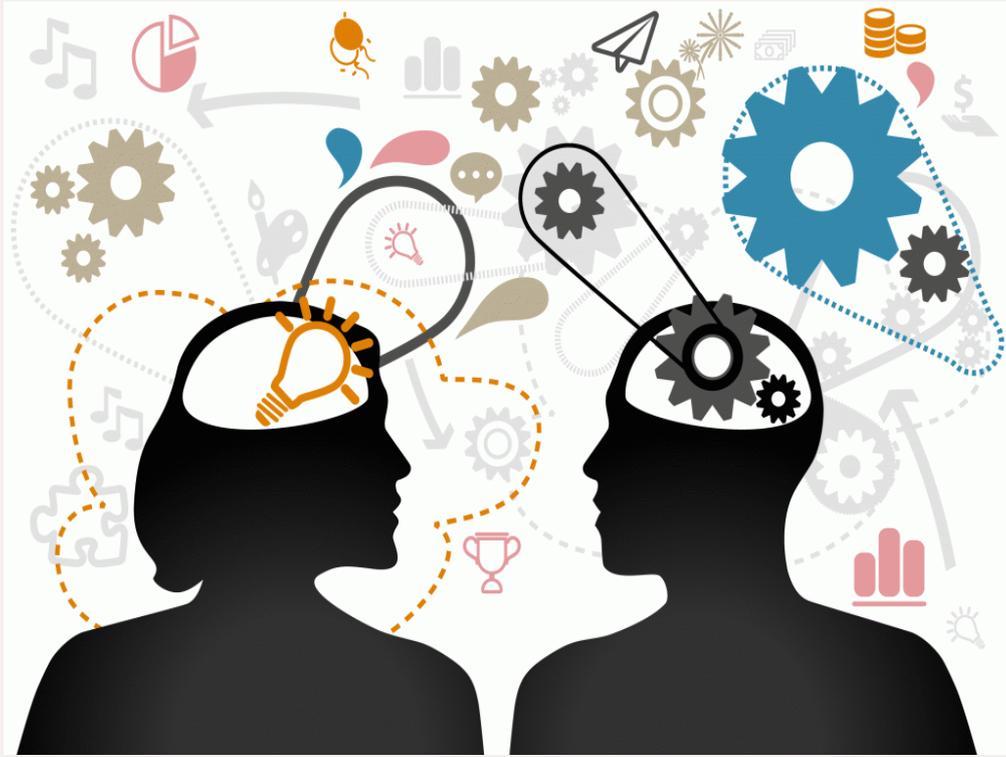
El coach Raifer asegura que las habilidades blandas, como cualquier otra habilidad se puede entrenar.

“Primero es importante que la empresa les de la importancia, y desarrolle espacios ya sea a través de capacitaciones o de coaching, para que los empleados puedan acceder a estos entrenamientos. De la misma manera generar mediciones de las mismas de manera objetiva y convertirlas en parte de su evaluación o gestión de desempeño, dándoles un peso importante para que haya una clara motivación para asistir a las capacitaciones o sesiones de coaching y practicar el desarrollo de las habilidades”.

Camacho por su parte, refuerza al decir que en este proceso el autoconocimiento es base, ya que “entre más se intente desarrollar aquellas características, incluidas las competencias blandas, que no sean naturalmente del individuo, más inversión de tiempo y dinero se requiere, y menos sostenibles resultan en el tiempo”.

No todas las industrias tienden a valorar por igual determinadas habilidades, en industrias más agresivas, la capacidad de liderazgo será más valorada que en industrias más pasivas. Los expertos coinciden en que es esencial que el perfil del profesional sea compatible con la cultura interna de la compañía, lo cual generará que las habilidades de los ejecutivos sean más valoradas por esta.

En todo caso, nunca se puede obviar que la inteligencia emocional o las habilidades blandas no necesariamente son innatas, o inherentes a un tipo de personalidad o temperamento. Cuanto mayor sea la inteligencia emocional que se puede desarrollar en la organización, mejor será el trabajo en equipo, y la toma de decisiones, mayor será también la cercanía hacia los clientes y más ágil la capacidad de adaptación a los cambios de contexto.



## ¿Qué marcos son utilizados para analizar las habilidades socioemocionales?

Aunque existe un amplio consenso sobre la necesidad de distinguir entre habilidades cognitivas y no cognitivas, hay menos acuerdo sobre cómo definir y agrupar las habilidades blandas en categorías comunes para informar a la investigación y para la toma de decisiones. Tampoco hay un consenso claro sobre cuáles habilidades y categorías son más importantes. El marco más común de **habilidades blandas** se conoce como las Cinco Grandes, e incluye las siguientes categorías y características (Heckman y Kautz, 2012; Santos y Primi, 2014).

**Apertura a nuevas experiencias:** la Asociación Americana de Psicología (APA, por sus siglas en inglés) define esto como “la tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales.” Los individuos que están “abiertos” a menudo se describen como curiosos, artísticos, imaginativos, poco convencionales y tienen una amplia gama de intereses.

**Responsabilidad (“Conscientiousness”):** definida por el APA como “la tendencia a ser organizado, responsable y muy trabajador,” los individuos conscientes son deliberados, orientados a objetivos, eficientes, ambiciosos y auto disciplinados. Tienen una sólida ética de trabajo, perseveran ante los obstáculos (determinación), pueden retrasar la gratificación inmediata a favor de objetivos a largo plazo y no son impulsivos. Esta característica es la **habilidad blanda más fuertemente asociada al éxito** en los resultados de aprendizaje tales como calificaciones y nivel de educación alcanzado.

**Extraversión:** el APA define este factor como la “orientación de los intereses y energías de una persona hacia el mundo exterior de personas y cosas en lugar del mundo interno de experiencia subjetiva”. Los extrovertidos son amables, sociables, seguros de sí mismos, enérgicos, aventureros y entusiastas.

**Afabilidad (“Agreeableness”):** definido por el APA como “la tendencia a actuar de manera cooperativa y altruista”; los individuos que son afables se describen a menudo como perdonadores, empáticos/perceptivos, modestos, agradables, flexibles, socialmente sensibles y tolerantes.

**Estabilidad emocional (alternativamente neuroticismo):** según la definición de APA, la estabilidad emocional se refiere a la “previsibilidad y consistencia de las reacciones emocionales, con ausencia de cambios de humor rápidos” mientras que el neuroticismo

se refiere a “un nivel crónico de inestabilidad emocional y de la propensión a aflicciones psicológicas”. Este factor incluye ansiedad y depresión, hostilidad, impulsividad, autocontrol y confianza en sí mismo.

Nuestro éxito depende de una serie de habilidades personales y sociales que todos podemos adquirir a cualquier realidad. No se puede comparar el grado de éxito que alcanzan las personas con la cantidad de riqueza material o poder que puedan alcanzar, puesto que es evidente que no todo el mundo puede disponer de una inmensa riqueza material o poder que puedan alcanzar.

Lo que caracteriza a las personas que consiguen una mayor satisfacción personal y rendimiento profesional no es un coeficiente intelectual más alto, sino el dominio de una serie de habilidades, tales como el control emocional, la motivación, la empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodean.

## Habilidades Blandas en el desempeño laboral

En términos generales, para Yturralde (2016) las habilidades se orientan al desarrollo de aptitudes sociales. Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir habilidades, juicios y actitudes que agregan valor para la organización y valor social para la persona; la cual permite relacionarse asertivamente con los demás. Es la suma de características de la personalidad, que nos identifica a cada uno de nosotros.

Entre las habilidades blandas a considerar en este trabajo tenemos:

- **Escuchar activamente:** Consiste en prestar atención a lo que otra persona expresa, para entender, interpretar e incorporar ideas y conceptos, reflejando el estado emocional en que se encuentra; es decir, demostrando que se entiende cómo se siente, generando un diálogo de empatía y confianza.
- **Capacidad para comunicarse:** Es la habilidad de expresar criterios propios con pensamientos, ideas y conceptos que sea expresado y percibida de manera efectiva, clara y adecuada.
- **Capacidad de liderazgo:** Guiar y direccionar a los miembros del equipo de trabajo al logro de objetivos comunes, con actitud positiva, ejerciendo influencia, siendo ejemplo y creando un ambiente seguro que facilite el diálogo permanente y la libertad de expresar opiniones.
- **Capacidad de analizar:** Es todo aquello que permite extraer conclusión sobre datos, hechos, experiencias, y poder emitir juicios de valor.
- **Capacidad de juzgar:** Es la habilidad de emitir pensamientos y criterios propios con rectitud y lucidez, basados en valores y principios que promuevan el discernimiento pertinente y el logro de una sociedad más justa, equitativa y saludable.
- **Capacidad de automotivarse:** Es la voluntad de esforzarse para alcanzar un propósito, que le inspira a darse el impulso y entusiasmo generando un determinado comportamiento en busca de objetivos; no esperar ni pensar por otros, sino permitirse crecer por sí y para sí mismo.
- **Conciencia de valores:** Es la capacidad que el individuo posee para actuar, sentir, juzgar, y afrontar situaciones con principios morales y éticos de modo coherente.

- **Trabajo en equipo:** Es aquel que logra establecer confianza y comunicación participativa, creando un ambiente armónico y potencializador, de manera que, exista la comprensión de los objetivos de la actividad para coordinar y planificar con responsabilidad un determinado propósito.
- **Capacidad de adaptación al cambio:** Es la capacidad de enfrentar nuevas experiencias, ser flexible, son aquellos que destacan por su incorporación rápida a un nuevo equipo de trabajo capaz de adquirir nuevas habilidades adaptándose a nuevos tiempos.



Estas habilidades constituyen la base de todo buen servicio, y a la realización personal, contribuyen a la permanencia en el puesto de trabajo. Por lo tanto son destrezas transversales que distinguen a un profesional, permitiendo tener capacidad crítica, emitir pensamientos coherentes basados en valores y principios. Suárez (2014) considera que ser habilidoso socialmente implica ser capaz de ponerse en el lugar de la otra persona pero, debe ser capaz de motivar para obtener el máximo de productividad logrando un ambiente agradable de trabajo.

## ¿Cómo desarrollar habilidades esenciales para el éxito?

para las personas que aspiran a tener éxito, es necesario tener más que las habilidades como la administración del tiempo, la delegación, la solución de problemas, la negociación y la agresividad; es necesario, también, tener la dedicación, el liderazgo y la habilidad para fijar y lograr objetivos, además de correr riesgos.

Los cambios en los valores, la tecnología, la disponibilidad del trabajo, las fuerzas de trabajo, los estilos de vida, las actitudes públicas, la participación en las familias, la globalización, los requisitos legales, la reorganización de las compañías, el énfasis en el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores hoy en día son factores que afirman las oportunidades de los nuevos profesionales para competir y sobrevivir en tiempos difíciles.

A pesar que existe una tendencia general a eliminar cargos de gerencia intermedia, la lista de ocupaciones preparada por la oficina de estadísticas mundiales de trabajo revela que los ejecutivos y gerentes de alto rango están en el sexto lugar entre las ocupaciones que ofrecerán más oportunidades de nuevos trabajos.

Para ello hay que examinar las cualidades de los ejecutivos y/o gerentes que se demandan en la actualidad, dentro de los cuales existen las siguientes y frecuentes características:

**Dedicación:** haga lo que se necesario dentro de los límites legales y éticos por cumplir sus promesas y requisitos de la manera más cortés, atenta, confiable y sin equivocaciones, a tiempo y en todo momento.

**Dirija:** participe en su trabajo ofreciéndose voluntariamente a dirigir, participe en grupos de trabajo dentro de su organización.

**Establezca metas:** establezca y comparta objetivos con quienes puedan alcanzarlos. No espere a que los demás lean sus pensamientos para saber qué necesita o desea. Hágalo saber, por qué lo quiere, qué es lo que ha hecho, qué está haciendo actualmente y qué piensa hacer. Comunique su necesidad buscando ayuda o respaldo.

**Arriésguese:** corra riesgos, tome decisiones y haga sugerencias, ofrézcase como voluntario para proyectos, asuma el poder para emprender acciones.

**Persevere:** insistir en el camino trazado puede ser difícil. Comprenda que aprender a escuchar críticas es parte de cualquier trabajo. No ceda hasta alcanzar su meta.

Proyecte una imagen positiva: como la primera impresión con frecuencia suele ser duradera, es importante proyectar no solo una imagen de competencia y dignidad, sino presentar un aspecto positivo de la compañía y su liderazgo. Dese a conocer y obtenga el respaldo demostrando en todo momento una ética a toda prueba, un enorme deseo de participación y una imagen profesional genuina.



## **Estas son las cinco habilidades blandas para obtener un buen empleo**

Comunicación, escucha asertiva, respeto, humildad, honestidad y proactividad, son factores determinantes de los profesionales que alcanzan el éxito en el mundo laboral.

Según Augusto Cáceres Rosell (decano de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte-UPN). En casi el 80% de casos, el empleador elige a la persona que tiene habilidades blandas más desarrolladas.



Las habilidades blandas son las actitudes o rasgos de personalidad que tiene una persona frente a un determinado hecho, desafío o reto. Facilitan salir de la zona de confort e incentivan la creatividad. Además, permiten tener mayor contacto con lo que sucede en el entorno para afrontar algún desafío profesional. Son estas habilidades las que marcan la diferencia al momento de conseguir un empleo. Es muy frecuente que las empresas exijan a su personal tener mayor proactividad, innovación, comunicación fluida y trabajo en equipo. Sin embargo, Cáceres indicó que las cinco habilidades blandas fundamentales para todo profesional son las siguientes:

**1.- Humildad.-** Habilidad fundamental para aprender y erradicar paradigmas e ideas muy inculcadas en la mente de la persona.

**2.- Escucha asertiva.-** Saber escuchar y comprender los consejos, conocimientos y experiencias de todas las personas que estén alrededor de uno.

**3.- Empatía.-** Es importante para aprender a ponerse en los zapatos de la persona que tenemos en frente a fin de conllevar una situación acertada.

**4.- Facilidad de comunicación.-** Saber comunicar las cosas utilizando la inteligencia emocional para transmitir los mensajes que se requieren de manera asertiva y clara.

**5.- Feedback.-** Aprender a recibir y brindar feedback o retroalimentación a las personas que nos rodean es la clave para una comunicación efectiva.

“Para desarrollar las habilidades blandas, primero debemos hacer un análisis interno, para conocernos como individuos. La única manera de comprender a los demás es empezando por uno mismo. Una mirada genuina y honesta al interior de cada uno va a ayudar a que se desarrollen estas competencias rápidamente”, aseguró Cáceres. Las habilidades blandas garantizan la obtención de un buen trabajo y su mantenimiento a través del tiempo. Incluso sirven para insertarse en nuevos empleos e iniciar negocios propios pues abren las puertas del emprendimiento para clientes, posibles socios, proveedores, entre otros.

## Las Habilidades Blandas son clave para la productividad

Hay una relación directa entre las habilidades blandas y la eficacia de los trabajadores en su labor y esto se traduce en mejores resultados generales de la empresa, decía en un webcast reciente para la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) Kevin King, fundador y CEO de Transformation Point, una firma de consultoría en gestión y evaluación de empresas.

“Un mayor grado de habilidades blandas aporta más eficacia y mejores resultados a la organización lo que, a su vez, impulsa el aumento del compromiso y una mayor retención de los empleados”, puntualiza King refiriéndose a dos prioridades fundamentales para las empresas de hoy de acuerdo con la encuesta State of the American Workplace de Gallup.

“Cuando la gente trabaja más eficiente y eficazmente en conjunto, eso significa que tienden más a quedarse y que sus organizaciones ven mejores resultados”, dice King.



## Mayor productividad

Sobre los beneficios de valorar las habilidades blandas en el recurso humano, Jack Raifer, Master Coach y Trainer, asegura que “es simple, significa un aumento significativo en la productividad”.

Sin embargo, también asegura que esto no sucede de la noche a la mañana, “una empresa con personas enfocadas en desarrollar habilidades blandas, tiende a tener un mejor ambiente de trabajo, al haber una disminución de los conflictos y aumento en el compromiso personal hacia la empresa y las labores de la misma. Las personas pasan más tiempo trabajando en lo que tienen que hacer y menos tiempo enfocándose en lo que otros hacen o en los errores cometidos. Esto en resumen se transfiere en mayor productividad y sensación de pertenencia dentro de la empresa” asegura Raifer.

## Las cuatro etapas del aprendizaje de una habilidad

Las cuatro etapas del aprendizaje El aprendizaje de una habilidad tiende a seguir cuatro etapas generales. Mientras lee estos párrafos, piense de qué manera el aprendizaje de una habilidad, como la de conducir un vehículo, bailar, andar en bicicleta, practicar un deporte, etc. encaja en este marco. Este proceso es sumamente útil porque podemos ponerlo en práctica cuando se nos plazca y de esa manera generar constantemente nuevas competencias.

Incompetencia  
Inconsciente

Incompetencia  
Consciente

Competencia  
Consciente

Competencia  
Inconsciente

La primera etapa recibe el nombre de INCOMPETENCIA INCONSCIENTE: No sólo ignora usted lo que ha de hacer, sino que tampoco tiene ninguna experiencia de ello. Esta es la etapa de la 'ignorancia dichosa'. Se puede comparar con la ceguera. No sé... y no sé que no sé. No sabemos que no poseemos alguna competencia. Aquí podrían estar también a los que denominamos “analfabetos emocionales”.

La segunda etapa es la de la INCOMPETENCIA CONSCIENTE: Ahora sé que no sé En esta etapa es cuando la persona se da cuenta que hay cosas que no sabe y toma la decisión de seguir adelante con el aprendizaje o sencillamente prefiere no avanzar y quedarse sin saber. En la mayoría de los casos...abandonamos la idea de aprender de

todo lo que llega a nuestros sentidos. Si ha tomado la decisión de seguir adelante con el aprendizaje, ha empezado usted a hacerlo y no tardan en surgir los problemas. Esta etapa exige toda su atención consciente. Es la más incómoda, pero también es la etapa en que más aprende. Si la etapa de la incompetencia consciente se hace demasiado larga o demasiado incómoda, puede desalentarse, y por eso es importante dividir la habilidad en fragmentos manejables y motivar al aprendiz a continuar con el aprendizaje con metas razonables.

A continuación se llega a la etapa de la **COMPETENCIA CONSCIENTE**: En la que usted es capaz de hacerlo, pero aplicando atención y concentración. A medida que vamos adquiriendo una competencia necesitamos estar conscientes de cada cosa que hacemos para afianzar dicha competencia. Cada paso es internalizado y transmitido al cerebro, para que retenga la técnica y luego vuelva a repetirla.

Por último, está la etapa de la **COMPETENCIA INCONSCIENTE**: La habilidad se convierte en una serie de hábitos automáticos y su mente consciente queda en libertad para desarrollar otras actividades simultáneamente. No sabemos que poseemos una competencia; o mejor dicho, no nos damos cuenta que poseemos una competencia y la desarrollamos de manera automática. Cuando la competencia es incorporada en el inconsciente su aplicación surge en forma instintiva, casi sin pensar, automáticamente. Los demás pueden llegar a pensar que esa habilidad es innata.

## Las Habilidades Blandas y su Aplicación en las Organizaciones

En el mundo de los negocios las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los ejecutivos, directivos y los líderes de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Este trabajo tiene como objetivo, aportar con una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativa a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de cualquier trabajador y, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales –**llamadas habilidades blandas**– más que con destrezas mecánicas o prácticas.



*Visita este link-video*

<https://www.youtube.com/watch?v=-hU1SfJkL1o>

## Competencias requeridas de un buen colaborador

### 1.1. Orientado al conocimiento

Al cambiar los criterios de desempeño organizacional sustentados en la cantidad y en los activos fijos hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles, las competencias de un buen colaborador han tenido igualmente que adaptarse a estas nuevas exigencias. En los nuevos tiempos, el éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de sus activos físicos. Los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores formados profesionalmente que apoyan su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales.

Pero, el conocimiento que cada miembro de la organización adquiere de manera aislada es insuficiente para su propio crecimiento y el de la organización de la que forma parte; para que el conocimiento arroje resultados satisfactorios requiere ser atendido en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional.

### 1.2. Liderazgo

El poseer cualidades de líder es también una de las cinco características necesarias del administrador. Tratándose de un atributo o cualidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos.

Los líderes han sido típicamente vistos en sus relaciones, con seguidores o subordinados sobre los que tienen autoridad formal; pero algunas teorías han reconocido que el liderazgo puede hacerse presente entre personas de la misma jerarquía, mientras que otras teorías han sugerido que pueden ser encontrados subordinados que influyen las decisiones de sus superiores. Cualquier persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin mengua de su jerarquía, es indiscutiblemente un líder.



### 1.3. Habilidad de comunicación

Aunque generalmente se concibe como la aptitud para transmitir mensajes, la habilidad de comunicación es mucho más que transmisión de los mismos, más que expresión oral clara y fluida. En el contexto del presente trabajo, se conceptúa como la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija.

El buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación.



#### 1.4. Valores éticos

Aunque puede tener distintos significados y dimensiones, para los fines de este artículo la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública. El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se vincula positivamente con su entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. Cuando es adecuadamente dimensionada, la ética llega a formar parte sustantiva del ser individual o grupal.



### 1.5. Trabajo en equipo

La cultura del trabajo en equipo se ha extendido a la mayoría de las organizaciones exitosas del mundo, tal vez influenciadas por los resultados que la práctica del trabajo colectivo arrojó en las compañías japonesas. Mediante un estilo de dirección que priorizó el desempeño colectivo sobre el individual, gran cantidad de estas empresas lograron posicionarse en el mercado mundial desplazando a empresas tradicionalmente líderes. En su más amplia acepción, el saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual.

Los colaboradores de los tiempos actuales y futuros serán evaluados, no tanto por su rendimiento individual como por su capacidad para integrar equipos de trabajo. El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro democrata, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad hacia los demás.