



RECURSOS HUMANOS

Guillermo Costa
Mariela Melgar



Índice

- Índice.....	2
- Recursos Humanos	4
- Expectativas de la Organización.....	6
- Expectativas de las Personas	7
- Tipos De Organizaciones	8
- RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN	22
- Factores sociales e individuales a tomar	23
- Factores Individuales.....	24
- (Percepción Interpersonal)	24
- Las Relaciones Primarias	27
- y las Relaciones Secundarias.....	27
- Condicionantes de las	29
- Relaciones H umanas	29
- COMUNICACIÓN	30
- Comunicación.....	31
- El Proceso de la Comunicación.....	36
- Comunicación Efectiva	43
- MOTIVACIÓN	50
- Motivación al Trabajo	51
- Algunos Conceptos Afines a Motivación	52
- Escala de las Necesidades de Maslow	55
- LIDERAZGO	56
- Definición de Liderazgo y sus Implicaciones.....	57
- Concepto de Liderazgo y Dirección	61
- Componentes del Liderazgo	62
- Tipos de Poder	62
- Formas de Ejercer el Poder	63
- Autoridad	64
- Tipos de Liderazgo	65
- ¿Como Conocer a su Personal?	72
- TRABAJO EN EQUIPO.....	73
- Definición de Grupo y Equipo	74
- Causas en la Formación de los Grupos	75
- Variables que afectan el Comportamiento del Grupo	77
- Dinámica Interna del Grupo	78
- Etapas en la Formación del Grupo	80
- Etapas en el Desarrollo de los Equipos	81
- de Trabajo	81
- Enemigos y Facilitadores del Trabajo en Equipo.....	84
- SELECCIÓN DE PERSONAL	86
- Etapas en el Proceso de Selección	87
- Selección de Currículo	88
- Preparación de Entrevista	90
- Ejecución de la Entrevista	91

- Aspectos a Considerar en la Lectura de una Descripción de Cargo.....	92
- Preparación Para la Entrevista	93
- Aspectos a Considerar en la Lectura de la Descripción de un Cargo	93
- Fundamentos Teóricos de la Entrevista	95
- Desarrollo Organizacional	104
- Estudio de Clima Organizacional	109
- Negociación Colectiva	112
- Los Estilos de Negociación	114
- Equipo Negociador	121
- CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	123
- Capacitación y Desarrollo de Personal	124

Segunda Edición Agosto 2000

*Compilación Exclusiva para su uso en el Programa ICIPÉV de la
Universidad Técnica Federico Santa María*

Diseño y Confección: Francisco Elgueta

Recursos Humanos

En primer lugar quiero destacar algo obvio. Estoy frente a PERSONAS que trabajan en una EMPRESA u ORGANIZACION. Esto tenemos que tomarlo desde 2 puntos de vista.

1.- Personas

Todas son únicas y por tanto diferentes. Esto significa que ante diversas situaciones -debido a nuestra condición humana- podemos tener puntos de vista diferentes, y actuar de acuerdo a ello.

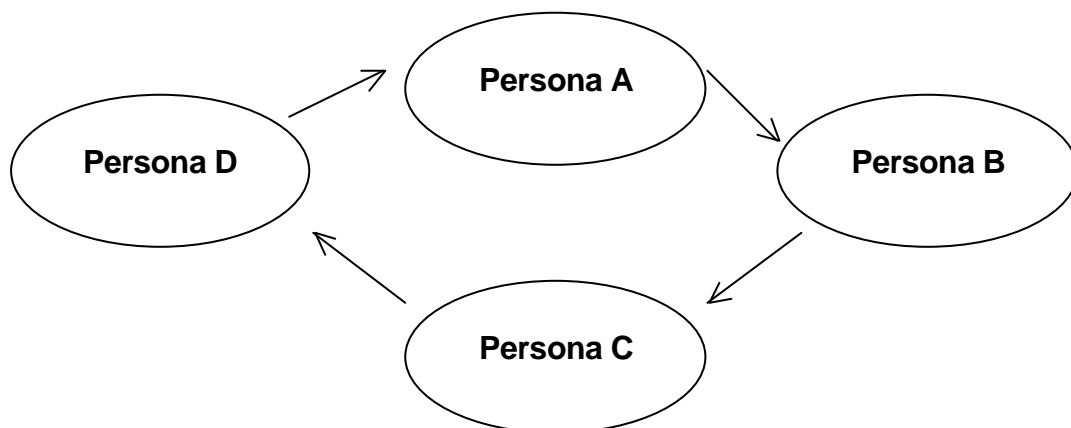
2.- Organización

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas en donde la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Sólo existe ORGANIZACION cuando:

- 1.- Hay Personas Capaces de Comunicarse
- 2.- Están Dispuestas a Contribuir con Acción
- 3.- Con Miras a Cumplir un Propósito

Organización



Y es en este punto donde podemos empezar a hablar de lo que son las RELACIONES HUMANAS.

Es un tema sumamente amplio, puesto que abarca todos los comportamientos de un ser humano. ¿Por qué?, porque cada una de nuestras conductas afecta a la persona que esté en contacto con nosotros, y al mismo tiempo, la conducta de esa persona nos afectará a nosotros.

Expectativas de la Organización

1. PRODUCTIVIDAD. EFICACIA. EFICIENCIA
2. IDENTIFICACION DE SUS OBJETIVOS
3. USO RACIONAL DE RECURSOS
4. TOMA DE DECISIONES. ACERTADAS / INFORMADAS
5. CONSISTENCIA EN LA GESTION
6. ANTICIPACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS
7. CREATIVIDAD , INICIATIVA
8. LEALTAD, HONRADEZ, HONESTIDAD
9. FLEXIBILIDAD ANTE EL CAMBIO

Expectativas de las Personas

1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS
2. BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO
3. TAREAS Y OBJETIVOS DEFINIDOS / ESTRUCTURADOS
4. DESARROLLO: PROFESIONAL, FUNCIONAL, REMUNERACIONAL
5. COMUNICACIÓN: INFORMACION, RETROALIMENTACIÓN
6. PARTICIPACION EN DECISIONES
7. BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES
8. PROTECCION ANTE ARBITRARIEDADES
9. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACION

| Tipos De Organizaciones

SEGÚN EL GRADO DE ESTRUCTURACIÓN :

- FORMALES
- INFORMALES

SEGÚN EL GRADO DE COMPROMISO EMOCIONAL DE SUS MIEMBROS:

- PRIMARIAS
- SECUNDARIAS

Formales :

- Estructura bien definida (autoridad, poder, subordinación y responsabilidad).
- Cargos claramente especificados para cada miembro
- Jerarquía de objetivos
- Estatutos, prestigio, remuneración, graduación; y otros aspectos son bien ordenados y controlados
- Son inflexibles
- Participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico y generalmente abierto

Informales:

- Débilmente organizada
- Flexible
- Mal definida y espontánea
- La participación de sus miembros puede ser inconsciente o consciente
- Difícil determinar el tiempo exacto en que una persona pasa a ser miembro de la organización
- La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada.

“ UNA ORGANIZACIÓN FORMAL ES UN SISTEMA DE ACTIVIDADES COORDINADAS DE UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN COOPERATIVAMENTE EN DIRECCIÓN A UN OBJETIVO COMÚN SOBRE AUTORIDAD Y LIDERAZGO”

Scott y Mitchell

EN SUMA:

CUATRO ELEMENTOS DEFINEN UNA ORGANIZACIÓN FORMAL:

- UN SISTEMA DE ACTIVIDADES COORDINADAS
- UN GRUPO DE PERSONAS
- COOPERACIÓN EN CUANTO A OBJETIVOS
- AUTORIDAD Y LIDERAZGO

Organizaciones primarias y secundarias

Organizaciones primarias:

- Buscan la participación personal y emocional completa de sus miembros
- Se caracterizan por relaciones personales directas, cara a cara y espontáneas
- Se basan en las expectativas mutuas
- Satisfacen fines en sí mismas

Organizaciones secundarias

- Se caracterizan por relaciones intelectuales y tienden a volverse formales e impersonales
- NO satisfacen fines en sí mismos, pero poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines
- La participación de los miembros es limitada

LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEBEN SER CONSIDERADOS DENTRO DE TRES PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES:

1. Al nivel ambiental
2. Al nivel organizacional
3. Al nivel individual

El Enfoque Sistémico

*" Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en los ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. **Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, NO cada elemento individual**".²*

Teoría de Sistema: Algunos Conceptos Fundamentales

La **Teoría de Sistemas** se preocupa fundamentalmente de las relaciones, de la estructura y de la interdependencia del conjunto de objetos que encierra. El punto esencial radica en el hecho que ***lo mejor para el todo, no es necesariamente lo mejor para cada componente del sistema: el todo puede superar la suma de las partes.***

Considerando a la **Organización como un Sistema**, es decir, un complejo de partes interrelacionadas e interdependientes, destacando la importancia del medio del cual recibe insumos y al que entrega productos, el Análisis de Sistemas permite reconocer que las partes de uno de éstos, sin una coordinación efectiva, no contribuye mejor al sistema mayor. En realidad, si los objetivos de los subsistemas son sustancialmente distintos de los del sistema más grande, puede ocurrir la suboptimización, es decir, el subsistema trabaja hacia su objetivo pero puede no contribuir en forma adecuada a los objetivos superiores.

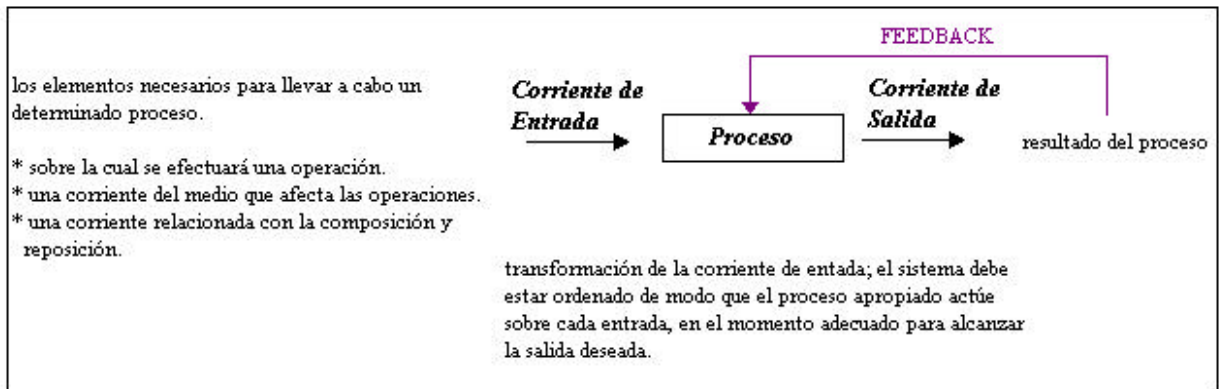
Un **Sistema** es un todo organizado y complejo, un conjunto o combinación de objetos, o parte de ellos que forman un todo unitario y complejo.³

Operacionalmente, también podría ser definido como una colección de entidades u objetos que reciben ciertas corrientes de entrada y se encuentran limitadas a actuar en la forma predeterminada sobre entradas (proceso), para producir cierta corriente de salida, con el objeto de maximizar alguna función de corriente de entrada y salida.⁴

² Extracto. Peter Senge; "La Quinta Disciplina".

³ Johnson, Kast y Rosenzweig: "Teoría, Integración y Administración de Sistemas".

⁴ Richard Kreshner: "Management: A Systems Analysis".



En resumen un sistema es:

- un conjunto de elementos
- dinámicamente relacionados
- para desarrollar una actividad
- para alcanzar un objetivo
- operando sobre datos/energía/materia
- tomados del medio ambiente
- en una referencia de tiempo dado
- para proporcionar información/energía/materia.

Los Sistemas pueden ser clasificados en dos grupos: **Sistemas Abiertos** y **Sistemas Cerrados**.

Sistemas Cerrados: Un sistema cerrado es el contenido en sí mismo y aislado de su medio ambiente. En un sentido estricto, los sistemas cerrados sólo existen en la teoría, ya que todos los sistemas reales interactúan con su medio ambiente. (es por ello que la definición general de sistema incluye la relación con el medio ambiente, suponiéndolo abierto).

Sistemas Abiertos: Aquél que tiene acciones e interacciones con el medio que lo rodea. Influye y es influido por el medio ambiente mediante un proceso de "influencia recíproca", el cual da como resultado un "equilibrio dinámico"

La Organización como un Sistema Abierto (Katz y Kahn):

Características:

- Importación - Transformación - Exportación de Energía: Ninguna estructura social es autosuficiente.
- Sistemas como ciclos de eventos: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entrada, transformación y salida.
- Entropía Negativa: proceso reactivo de obtención de reservas de energía con el objeto de mantener vivo el sistema; de lo contrario, se llega a la Entropía, que es el desorden y el caos que destruye el sistema.
- Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación: respectivamente, proporcionar señales, permitir al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta, selección de entradas.
- Estado firme y Homeostásis Dinámica: respectivamente, mantener el flujo continuo de entrada y salida, y , aún cuando las condiciones externas cambien dentro del sistema siempre se mantenga el equilibrio.
- Diferenciación: multiplicación y elaboración de funciones.
- Equifinalidad: Distintos caminos y distintas condiciones, pero tal que siempre se llegue al mismo estado final: estado estable.
- Límites o fronteras: barreras entre sistema y ambiente, esfera de acción y grado de apertura.

No hay que olvidar, que también la *Organización es un **Sistema Social***, es decir, agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos mediante actividades caracterizadas por: la complementariedad o dependencia entre ellas con respecto a algún resultado; el ser repetidas; el tener una duración relativa y limitada en el tiempo y en el espacio.

Como sistema social, y por ende abierto, y dadas principalmente las características de : comunicación de retroalimentación, entropía negativa y homeostásis, constituye un sistema adaptativo, es decir, por poseer un equilibrio cuya característica central es la inestabilidad, implica que poseen mecanismos de adaptación. Lógicamente, el grado de adaptabilidad puede variar: los sistemas cuya adaptabilidad es pobre son fácilmente eliminados (su equilibrio es perturbado y destruido), pequeños cambios en la demanda a que se encuentran sujetos los sistemas, lo llevan a funcionar mal. La capacidad de sobrevivencia y adaptación

en un medio que está en cambio (entorno) y por lo tanto la de desarrollarse en dicho medio, se denomina **viabilidad**.

Sin olvidar la esencia del enfoque sistémico, es decir, no existe cambio aislado, el sistema también es un **agente de cambio**, es decir, el sistema tiene la capacidad de producir cambios en el ambiente (y no sólo cambiar desde un punto de equilibrio a otro, tomando como agente de cambio solamente a las fuerzas del medio), tal como las *personas* (individuo como microsistema: nivel de comportamiento individual) en las *organizaciones* (organización como sistema: nivel de comportamiento organizacional) y éstas a *nivel social* (sociedad como macrosistema).

La teoría anteriormente descrita no tiene sentido sino es comprendida su esencia:

Siempre estamos analizando los problemas mediante una división del mundo en materias y áreas de estudio definidas, con el fin de facilitar tareas complejas. La consecuencia de esto: ya no vemos las consecuencias de nuestros propios actos, es decir, *perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta*.⁵

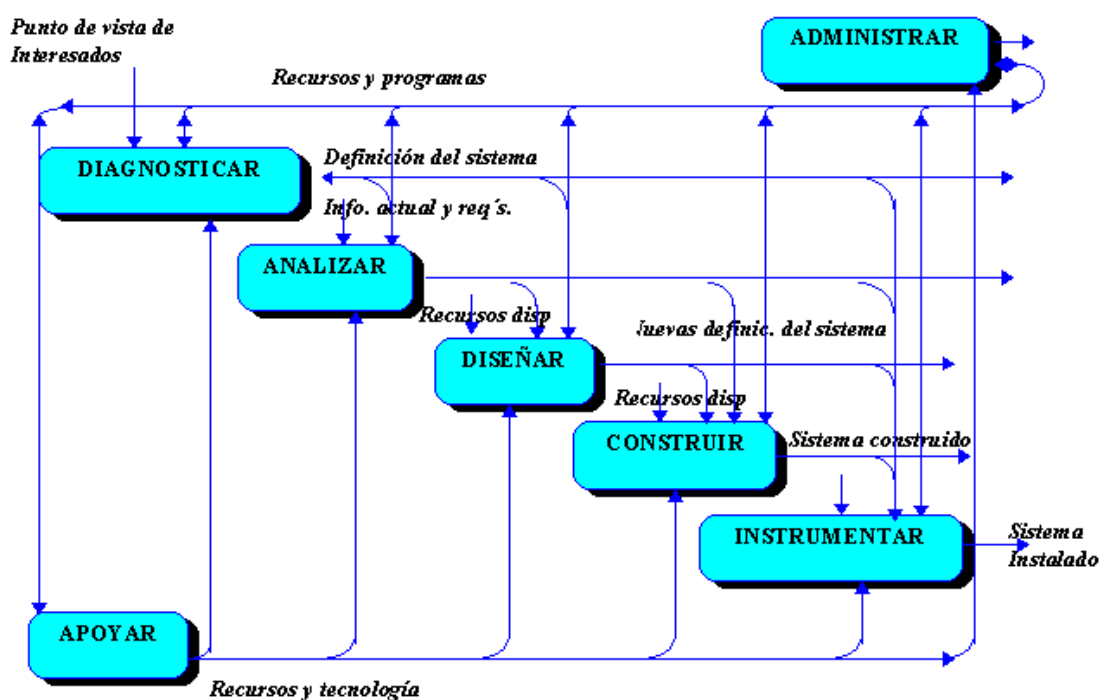
El **pensamiento sistémico**, es denominado la Quinta Disciplina pues es la disciplina que integra otras cuatro necesarias para innovar las organizaciones inteligentes: el pensamiento sistémico requiere de las disciplinas de visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial:

- La construcción de una *visión compartida* alienta un compromiso a largo plazo.
- Los *modelos mentales* (paradigmas) enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo.
- El *aprendizaje en equipo* desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- El *dominio personal* alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (alguien/algo está creando mis problemas) que resultan profundamente amenazadas por las perspectiva sistémica.

⁵ La Quinta Disciplina; Peter Senge.

Con lo anterior, en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con él: en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos, y al dejar una visión sustentada en que la realidad actual es un conjunto de condiciones creadas por lo demás y que nos traiciona, se hace genuina la creencia de que en el futuro podremos concretar nuestra visión.

Modelos De Sistemas Dinámicos



Aplicamos técnicas de sistemas dinámicos para describir el comportamiento de sistemas, el cual es relevante a lo largo del tiempo; las aplicaciones en las organizaciones se extienden desde el manejo de inventarios y la operación de las empresas hasta modelos de simulación del manejo municipal. Nuestro enfoque y experiencia atiende a los aspectos cuantitativos del sistema y de modo muy importante a los cualitativos.

Enfoque Sistémico del Trabajo

El concepto central "Sistema" engloba la idea de un grupo de elementos conectados entre sí que forman un todo, que muestra propiedades que son propiedades del todo y no sólo propiedades de sus componentes. Un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esto se derivan dos de sus propiedades más importantes:

1. Cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema.
2. Cada sistema tiene algunas propiedades esenciales, que no tiene ninguna de sus partes.

En el pensamiento sistémico se usa la síntesis, que significa poner juntas las cosas. La síntesis y el análisis son procesos complementarios, que pueden considerarse separadamente pero no separarse. En el enfoque sistémico existen tres pasos:

1. Identificar un todo que contenga un sistema del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo.
3. Explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en término de sus funciones dentro del todo.

El Análisis permite mirar dentro de las cosas, mientras que por la síntesis se contempla desde su exterior. Existe una complementariedad. El análisis se aboca sobre su estructura: revela cómo trabajan las cosas. La síntesis se concentra en la función: revela porqué operan las cosas, como lo hacen. El análisis produce conocimiento, mientras que la síntesis genera comprensión. Con el primero podemos describir, mientras que la segunda nos permite explicar.

El buen funcionamiento de un sistema depende más de cómo interactúan entre sí sus partes que de cómo actúa cada uno de ellas independientemente.

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico aparece formalmente unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la Biología hizo Ludwing von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos.

Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio-tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí. Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegger, del historicismo de Dilthey y de la misma fenomenología de Husserl.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Asimismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática como los procesos de cambio que, de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

Modelo Conceptual Sistémico de Organizaciones Humanas

Morgan (1986) señala que la visión de las organizaciones como totalidades dinámicas es resultado de la influencia de la Teoría General de Sistemas (GST) y de la Cibernética sobre el campo de los estudios organizacionales. Bajo esta perspectiva, las organizaciones son capaces de detectar cambios en el entorno y de desarrollar respuestas estratégicas apropiadas. Es así como sobre la organización actúan fuerzas externas e internas. Las fuerzas externas corresponden a la influencia de su entorno dinámico. Las fuerzas internas son acciones tendientes a sostener a la organización en el cumplimiento de sus propósitos bajo condiciones de cambio ambiental. El desarrollo del conflicto entre estas fuerzas hace de la organización una totalidad dinámica por naturaleza. En otras palabras, el conflicto esencial de la organización se sucede entre su naturaleza dinámica y aquello que debe permanecer: el cumplimiento de su propósito.

El concepto cibernético de retroalimentación negativa nos permite entender la manera en que la organización encara este conflicto. El comportamiento dinámico de la organización la conduce a través de diferentes estados que en muchos casos no coinciden con el estado ideal asociado a su propósito. La organización debe ser capaz de recibir información acerca de su estado actual de manera que pueda corregir, mediante acciones organizacionales, sus diferencias respecto del estado ideal; o incluso, modificar la definición de su misión y de su estado ideal. La retroalimentación negativa representa este proceso de flujo de información que resuelve el conflicto entre lo dinámico y lo permanente en la organización.

La Dinámica de Sistemas involucró los conceptos de totalidad dinámica y de realimentación negativa en un enfoque que entiende la organización como una red compleja de relaciones causa-efecto. El valor del concepto de red o estructura causal es que permite explicar el comportamiento dinámico de la organización. La estructura causal es una teoría que explica la dinámica organizacional. Además, el conocimiento de la estructura causal hace posible manipular elementos o relaciones estratégicas para dirigir el comportamiento de la organización hacia su estado ideal. Esta característica contribuye claramente a los propósitos de diseño organizacional. La Dinámica de Sistemas propone adicionalmente para la estructura causal una unidad básica: el ciclo de retroalimentación. Estos ciclos no solamente ligan los elementos internos de la organización sino que la enlazan con factores claves de su entorno.

Hasta este punto, el modelo conceptual ha tratado acerca de la naturaleza dinámica de la organización. Ahora, para tratar la organización como una totalidad compleja apelaremos al concepto de jerarquía de complejidad proveniente de la GST. Un fenómeno puede ser entendido como constituido por un conjunto ordenado de capas, una jerarquía, cada una de las cuales tiene diferente grado de complejidad. Una capa es más compleja que su adyacente inferior porque

presenta ciertas propiedades, emergentes, que no pueden ser explicadas con base en los componentes de la capa inferior.

Estas propiedades señalan un nuevo grado de orden, y por lo tanto de complejidad, en la capa superior. No podemos referirnos a las capas de la jerarquía de complejidad como "partes" que componen el sistema, por cuanto las capas no se separan entre sí, sino que constituyen una totalidad. En la capa superior de la jerarquía están presentes todas las capas inferiores más las propiedades emergentes del orden superior.

El concepto de jerarquía de complejidad aplicado al caso organizacional nos compromete a considerar no solamente los aspectos materiales de la organización sino, adicionalmente, los elementos humanos y sociales, con lo cual logramos una interpretación de la organización como una totalidad compleja. Existen diferentes propuestas de jerarquías de complejidad para el estudio de organizaciones, como la hecha por Beer (1959) dentro de la Cibernética Organizacional o la presentada recientemente por Gouillart y Kelly (1995) en el campo de BPR. En esta investigación hemos propuesto una jerarquía que permite ubicar aportes de BPR, especialmente su orientación a los procesos centrales de negocios o procesos de valor agregado. La jerarquía que estamos evaluando contiene las siguientes capas en orden de complejidad creciente: capa de entidades (personas, equipos, recursos), capa de actividades (integra entidades en un propósito puntual), capa de procesos centrales de negocios (integra actividades orientadas a la creación de productos de valor agregado), capa de modelos mentales (interpretaciones sobre la realidad organizacional) y capa de fines (interpretaciones sobre cuál debe ser la realidad organizacional).

Sobre cada una de estas capas de complejidad podemos elaborar una estructura causal correspondiente, de manera que la estructura causal de la organización se encuentre ordenada por capas de complejidad. De esta manera, logramos en el modelo conceptual de organizaciones una amalgama de su naturaleza compleja, mediante la jerarquía, y su naturaleza dinámica, a través de la estructura causal. Además, este modelo conceptual integra alrededor de la Dinámica de Sistemas aportes de otras corrientes sistémicas y parcialmente de BPR, para el diseño de organizaciones.

La Organización como Sistema

El enfoque clásico centraba la atención de la organización en las áreas, a través de las funciones que determinan la dinámica organizacional en el logro efectivo de los objetivos individuales y departamentales. La teoría administrativa recogía inquietudes alrededor de los grados deseables de centralización y descentralización, al igual que frente a los procesos de comunicación y flujos de información. Pero en la perspectiva moderna, la comunicación tiene que ver con la construcción de significados comunes tendientes a lograr la difusión y apropiación de los conocimientos y datos necesarios para ejecutar las acciones cotidianas, lo cual posibilita el cumplimiento de las metas de la organización. La coordinación

está relacionada con la conducción de los procesos organizacionales; y está centrada en el estilo gerencial que oriente la interacción entre los jefes-líderes y los miembros de los grupos naturales y las áreas.

Un análisis organizacional enfoca las relaciones entre los distintos elementos de las organizaciones, los distintos propósitos de los individuos, las distintas tecnologías que coexisten y los distintos roles y procesos. Para aproximarse a una caracterización dinámica se pueden definir las organizaciones a partir de la conceptualización de los siguientes elementos: identidad, autonomía y relaciones dialógicas.

Las organizaciones poseen una identidad invariante que les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras similares, esta se referencia en la estructura, es decir en el conjunto de recursos, en las personas y sus relaciones y en los procesos que se definen. Realidad que integra la acción a través de su núcleo vital de conocimientos, el cual le permite superar las perturbaciones a las que se ve sometida.

La identidad está integrada por :

1. Una identidad-esquema común a todas las organizaciones similares;
2. Una identidad-construcción, producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario. La identidad es percibida de manera distinta por los miembros de la organización (endoidentidad) y por los observadores (exoidentidad).

Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía lo cual en alguna medida restringe los grados de libertad que poseen para su operación.

La Autonomía Organizacional es la capacidad que presentan estas formaciones sociales de gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de su origen. Con este atributo se trata de caracterizar la variedad de mecanismos internos que tiene la organización para transformar las perturbaciones extremas a partir de sus procesos internos.

Las Relaciones Dialógicas explican las configuraciones estructurales en términos de coexistencias simultáneas de conceptos no complementarios tales como el orden-desorden; eventos que ocurren para absorber las fluctuaciones y permitir el funcionamiento, la autoorganización o capacidad de neutralización de los estímulos internos o externos. La autoorganización se logra cuando se inicia la nucleación: es decir, cuando situaciones de desequilibrio se propagan en una organización (cambio técnico, problemas laborales, represamiento de inventarios) como resultado de los cambios no planeados.

Sin embargo, cualquier caracterización de las organizaciones debe reconocer el paradigma de la complejidad el cual acepta la imposibilidad de simplificar o esquematizar la globalidad de las formaciones sociales y las deficiencias

explicativas de los enfoques reduccionistas; al igual que la coexistencia simultánea de atributos complementarios, concurrentes y antagónicos. Después de los masivos cambios presentados en las principales variables del entorno (económicas, políticas, comerciales, tecnológicas, sociales, etc. ver anexo A), la década del noventa es la época de la inestabilidad que es lo único predecible. Esta situación ha llevado a que las organizaciones tengan que desarrollar enfoques de gestión integral y deban adoptar esquemas estructurales más flexibles que reconozcan "al conocimiento como el Factor Productivo de la época", tal y como lo afirman los analistas administrativos.

RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN



Factores sociales e individuales a tomar en cuenta en el ámbito de relaciones humanas

- La vida moderna, sobretudo en las grandes ciudades, se ha vuelto muy artificial, apresurada, fría, agresiva y presionada por los frecuentes amontonamientos, por las frustraciones de todo tipo y por el diluvio de estímulos de las propagandas comerciales y políticas. Esto equivale a decir que el hombre moderno es víctima fácil de la neurosis. Ahora bien, puede suponerse que las relaciones entre neuróticos son difíciles; y los son.
- Los cambios tecnológicos y sociales recientes han roto los cauces tradicionales por los que discurría la vida de nuestros abuelos. Ahora se ven cuestionados los papeles: ¿Qué es ser una buena esposa? ¿Cómo se definen las relaciones entre padres e hijos? ¿Hasta qué punto el dueño de una empresa es libre de manejarla? ¿Cómo se han de comportar los novios en su trato mutuo? Esta definición que desestructura y crea inseguridad no facilita, por cierto, las relaciones.
- Las organizaciones laborales son cada día más grandes, más complejas, más automatizadas; crean relaciones distantes, impersonales, que “codifican” a las personas.
- Ahora, apenas en nuestro siglo XX, se ha iniciado la edad de la historia verdaderamente universal; ya no viven los pueblos sus historias por separado, sino que todos tenemos conciencia de la ilimitada interacción a nivel mundial: todos tenemos que ver con todos. Esta situación, unidad al “cosmopolitismo”, abre la gran alternativa: o nos acercamos al ideal de la familia humana mundial, o nuestra misma posibilidad de actuar a escala mundial se convertirá en un poder destructivo que acabará con el género humano. Un punto favorable es que las guerras se libran ya más en los parlamentos que en los campos de batalla; más en el intercambio de palabras que en el fragor de las armas mortíferas.
- Finalmente y para terminar esta panorámica con una nota positiva, los últimos lustros han visto pulular experiencias, investigaciones y publicaciones que han aportado grandes luces sobre la persona y particularmente en el área de su desarrollo y sus relaciones. Allí están estos avances para que los aprovechemos. Sería necio y absurdo prescindir de tan valiosas ayudas.

Factores Individuales (Percepción Interpersonal)

Los procesos perceptivos que intervienen en el conocimiento de los objetos que nos rodean, se hacen más complejos frente al conocimiento de las otras personas ya que -en este caso- no se trata de una situación observador-observado sino de una **interacción**, es decir, un proceso dinámico en donde se es tanto observador como objeto observado. Las impresiones que se van formando en esta interacción dependen de múltiples factores, los que al unirse y combinarse nos dan una visión general de “cómo es” la persona que está ante nosotros.

Lo que “vemos”

Lo primero que percibimos en los demás son los rasgos físicos y fisonómicos: sexo, edad, constitución física, estatura, color de piel y cabellos, etc. A esto se suma su forma de vestir, el corte del cabello, si usa o no anteojos, etc. Si sólo disponemos de esta información tenderemos a incluir a quien observamos en categorías generales ya conocidas, por ejemplo todos tenemos una imagen o **estereotipo** de cómo es la apariencia de un estudiante, una secretaria, un profesor rural, etc. Estos estereotipos son útiles porque nos brindan patrones preestablecidos de cómo debemos interactuar frente a cada una de estas personas, lo que aporta una gran **economía** perceptiva. Sin embargo, si deseamos tener un conocimiento más acabado de las personas, los estereotipos se vuelven de poca utilidad o incluso distorsionan nuestra percepción interpersonal.

Lo que “sabemos”

Un segundo factor que interviene en la percepción interpersonal es toda nuestra historia de interacciones, la que comienza con nuestro nacimiento y quizás antes. Al crecer vamos aprendiendo a relacionarnos con múltiples tipos de personas. Según lo que nuestra cultura nos brinda, sabemos por ejemplo cómo luce un profesor de colegio de Santiago y sabemos cómo interactuar con él, en cambio ante un profesor de la India o la China lo más probable es que nuestras experiencias anteriores nos sean útiles.

En general podemos decir que en la percepción interpersonal, tendemos a dar mayor importancia a los elementos que nos son conocidos, que se acercan más a lo que nosotros mismos somos. Mientras más elementos en común tengamos de ella, y mientras menos elementos tengamos en común, la percepción será más estereotipada y rígida.

El contexto

Otro factor de gran importancia que influye en la percepción interpersonal es el contexto en que ésta se da. La situación no brinda gran información que hace coherente o no la percepción que estamos teniendo del otro. Por ejemplo, un hombre con pantalones cortos y descalzo nos resulta totalmente adecuado si camina por la playa o está tomando el sol junto a una piscina, pero si lo vemos llegar con el mismo atuendo a una reunión de directorio de una importante empresa nuestra impresión será totalmente diferente.

La conducta

La percepción interpersonal, como hemos visto, es un proceso dinámico que varía continuamente según la información de que dispongamos en cada momento, que se ve influenciada por múltiples factores y que finalmente repercute decisivamente en la opinión que tendremos del otro y en la conducta que asumamos frente a él.



Todo el complejo proceso perceptivo se traduce en la conducta que mostramos socialmente. Subyacente a toda conducta hay una **actitud**, es decir, tenemos tantas actitudes como objetos (personas, cosas, situaciones, etc.) hay en nuestro campo perceptivo.

Las actitudes son predisposiciones estables y organizadas que nos impulsan a reaccionar de la misma manera frente a los estímulos. De esta manera la conducta de las personas aparece generalmente estable y consistente, lo que nos permite predecir ciertas reacciones ante determinados estímulos y también se caracterizan de cierta manera las formas típicas de responder a las personas diciendo por ejemplo “Pamela es coqueta” o Francisco es tímido”.

Estas caracterizaciones de las personas son más o menos estables, modificándose -por supuesto- con el tiempo y las nuevas experiencias.

Si junto a las percepciones interpersonales consideramos la percepción de objeto que las personas tienen en un contexto establecido como una organización tendremos un primer acercamiento a lo que se conoce como **clima organizacional**.

Las Relaciones Primarias y las Relaciones Secundarias

Con mucha frecuencia buscamos a una persona, no por ella misma, sino por el servicio que nos presta.

Estas relaciones que son de función a función y de papel a papel, son secundarias.

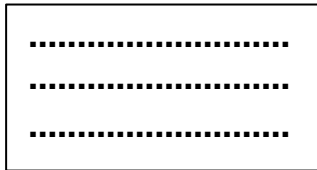
Ejemplos: las relaciones en términos exclusivos de taxista-pasajero, comprador-vendedor, profesor-alumno, peluquero-cliente, policía-automovilista y juez-acusado.

Las relaciones primarias, en cambio, son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma y no por su función o porque nos preste determinados servicios.

Un criterio práctico para diferenciarlas es que las secundarias son sustituibles y las primarias no. Si invito a mi hermana y a su familia a que vengan a pasar conmigo el fin de semana, y me dice,: “yo no podré ir, pero te enviaré algunos vecinos en mi lugar”, mi reacción será de sorpresa y de disgusto.

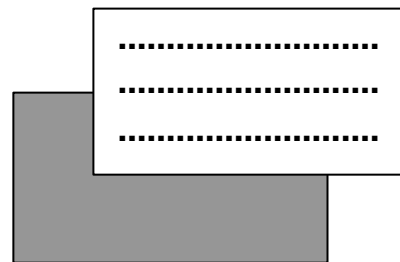
Por fortuna, ambos tipos no son mutuamente exclusivos: una relación que empezó siendo secundaria, puede irse “tiñendo”, con el paso del tiempo, más y más de la relación primaria, sin dejar de ser también secundaria. Basta para comprender esto, apelar a nuestra experiencia.

RELACION PRIMARIA



En el primer momento sólo relación secundaria

RELACION SECUNDARIA



Un año más tarde coexisten la relación primaria y secundaria

Condicionantes de las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales.

Cada relación humana es única. Mi relación con la persona "X" en el lugar "Y" y en el día "Z" es irrepetible. Cada relación humana podría repetir la célebre expresión de Ortega y Gasset: "Yo soy yo y mis circunstancias".

Una misma broma en una comida campestre entre colegas, puede ser una ocurrencia feliz, y en el despacho del director una detestable majadería. Todo en la comunicación humana es situacional.

COMUNICACIÓN



Comunicación

La comunicación constituye un fenómeno natural, cotidiano e inherente al ser humano. Debido a su profunda participación en los diversos planos que componen la vida en sociedad y su papel fundamental en las diferentes actividades humanas, la comunicación, o más bien dicho, el estudio de la comunicación humana, ha tomado cada día mayor auge y atención.

Es así como muchos de los problemas y conflictos a todo nivel (entre parejas, padre-hijo, entre países, etc.), son atribuidos y explicados por “problemas de comunicación”.

Creemos que una forma de disminuir estos conflictos, es intentando acercarnos un poco más a su conocimiento y comprensión.

1.- Características de la comunicación:

a) La Imposibilidad de no comunicar:

En la teoría de la comunicación humana, se considera comunicación cualquier comportamiento, intencional o no. Una propiedad básica del comportamiento es que, no hay algo que sea lo contrario de comportamiento, no existe el no comportamiento o por lo tanto, es imposible no comportarse. Así, hablar o estar callado, moverse o permanecer quieto, acudir o no a una cita, etc., todos constituyen comportamientos. Se considera comportamiento, no sólo aquello que se hace, sino que incluye las verbalizaciones, posturas, gestos, etc., y en ese sentido, no gesticular también es una forma de comportamiento.

Es así como, si se acepta que todo comportamiento es una situación de interacción tiene un valor comunicativo, entonces no se puede dejar de comunicar, aún cuando se intente.

b) La comunicación opera en dos niveles: el de Contenido y el Relacional.

El nivel de **contenido o referencial** de una comunicación, es el que denota el contenido explícito del mensaje. En el siguiente mensaje, por ejemplo: “Las galletas están en el armario”, el nivel de contenido alude a la ubicación de dichas galletas dentro de todas sus ubicaciones posibles.

El nivel de **relación o metacomunicación** es aquél que incluye todo mensaje - implícito o explícito- acerca de la relación que se establece entre los comunicantes al intercambiar el mensaje hablado. Por ejemplo: “El hecho de decirle donde están las galletas, fue amistoso”. La metacomunicación o la comunicación acerca de la comunicación, se refiere entonces, así como debe ser entendido el mensaje en términos de la relación que impone entre los comunicantes, es decir es en este nivel donde se define una relación. La metacomunicación se expresa generalmente mediante los gestos, la voz, las posturas, los movimientos y el contexto. Estos aspectos clasifican el mensaje enviado y el contexto, a la vez que ofrecen una definición de la relación (definición que casi nunca es deliberada o plenamente consistente).

Lo importante es como es imposible no comunicar, tampoco es posible no metacomunicar, puesto que la metacomunicación constituye en sí comunicación.

Una relación perturbada se caracteriza por una constante lucha acerca de la relación y el aspecto que contiene pasa a segundo plano “no importa de que estemos hablando, siempre estamos peleando”. De esta forma, toda comunicación posee un nivel de contenido relacional, tal es que el segundo clasifica al primero y es, por lo tanto, una metacomunicación.

c) Existen dos modos básicos de comunicación humana: verbal y no verbal

La comunicación verbal es aquella que utiliza como mensaje ya sea gestos, movimientos corporales, entonaciones o énfasis en las palabras.

La comunicación verbal es aquella cuyo mensaje son palabras y lenguaje en general.

El aspecto relativo al contenido de la comunicación se transmite en forma verbal, mientras que el aspecto relacional es de naturaleza predominantemente no verbal.

d) Puntuación de la secuencia de hechos:

Desde el punto de vista de un observador externo, la secuencia de mensajes intercambiada entre dos comunicantes, puede ser considerada como una secuencia no interrumpida en la que el comportamiento de cada uno de los participantes es inducido e incluye, a la vez, el comportamiento de los demás.

Desde el punto de vista de quienes participan en la interacción, ésta necesariamente es puntuada arbitrariamente. Así la secuencia de comportamientos o mensajes intercambiados son percibidos puntuando a uno de los participantes como actor (o estímulo) y al otro como rector (o respuesta). Entonces, desde la perspectiva de uno de ellos, el otro es percibido como quien tiene el predominio, etc., o, es la víctima, el que responde, el culpable, etc. Sin embargo, desde afuera, cada acto comunicativo de uno de ellos puede ser considerado simultáneamente “un estímulo, una respuesta, y un refuerzo”.

Resulta evidente que no existe una única manera de puntuar la secuencia de interacciones, sino por el contrario, existen tantas formas de puntuar las secuencias como personas estén comprometidas en la relación. En una relación es frecuente que la falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos genere una serie de conflictos.

Como ejemplo veamos el caso de un joven drogadicto y su padre, que están en constante conflicto. El joven dirá “yo me drogo por que tu me dejas solo y me abandonas” y el padre dirá “yo te dejo solo porque eres un drogadicto”. Como vemos, es obvio que cada uno ha puntuado la secuencia de sucesos de un modo particular. Sin embargo, si observamos desde una perspectiva más amplia que incluya a ambos participantes, nos daremos cuenta que se trata de una secuencia de hechos entrelazados, en la cual no es posible señalar un comienzo o causa o una reacción a ésta. Es una secuencia circular arbitrariamente da origen a una serie de acusaciones y conflictos.

e) Interacción simétrica y complementaria:

Todo intercambio comunicativo observado entre dos personas que puede dar origen a dos grandes grupos de relación: simétricas y complementarias.

Una relación **simétrica** es aquella en que sus integrantes intercambian el mismo tipo de comportamiento. Ambos pueden, indistintamente, tomar decisiones, criticar y comentar la conducta del otro, dar consejos y proponer alternativas, etc. En este tipo de relación, sus miembros tienden a acentuar la igualdad con respecto a derechos, obligaciones y responsabilidad.

Una relación **complementaria** es aquella que se establece cuando dos personas intercambian diferentes tipos de comportamientos, de tal modo que la conducta de uno completa la del otro.

Por ejemplo, uno de ellos manda y el otro obedece, uno de ellos pide y el otro otorga (por ejemplo relación médico paciente, jefe subalterno, etc.), a diferencia de las relaciones simétricas que se basan en igualdad mínima o diferencia entre los comportamientos de sus miembros.

Es importante señalar, sin embargo, que las relaciones complementarias no existe una posición mejor o peor que otra, sino sólo dos posiciones diferentes en que se interrelaciona. El comportamiento de uno favorece la conducta del otro y viceversa, la existencia de uno presupone la existencia del otro y controla a su vez, el rango de comportamiento del otro.

2. Barreras para una buena comunicación:

Muchas son las cosas que limitan o impiden una buena comunicación, a continuación examinaremos algunas de ellas:

- Un problema surge cuando el mensaje que recibe un individuo no tiene relación con lo que el otro quiera enviar. Es lo que comúnmente conocemos como un malentendido. Esto puede deberse a que el mensaje no fue claro o a que la persona que recibió el mensaje no lo recibió correctamente.
- Cuando hay un alto nivel de ruido en el ambiente, estos en ocasiones distorsionan el mensaje transmitido lo que le impide que lleve en forma clara al receptor. Ejemplos de ruidos son: la música muy alta, las bocinas de los automóviles, los gritos, etc.
- Otro problema son los prejuicios que puede tener el receptor en cuanto a lo que está transmitiendo el emisor o en cuanto a éste como persona. Por ejemplo muchas veces creemos algo porque quien nos lo dice tiene “fama de chismoso” o “poco serio” o porque “nos cae mal” o “es pesado”.
- La falta de atención por parte del receptor. Este se puede encontrar distraído, estar pensando en otra cosa y no recibir el mensaje en forma correcta.
- Las emociones. El estado de ánimo de quien recibe el mensaje incide en la interpretación de éste. Por ejemplo si estamos tristes un chiste puede que no nos haga ninguna gracia.
- El lenguaje. Las palabras significan diferentes cosas para las personas de distintas edades, escolaridad, clase social, etc.

3. *Cómo superar las barreras de la comunicación*

- Usando retroinformación, es decir, consultando si la otra persona entendió bien, o pidiéndole que nos explique lo que le dijimos.
- Simplificando nuestro lenguaje, intentando expresarnos en forma clara.
- Escuchando con atención a quien nos habla.
- Intentando controlar nuestras emociones.
- Intentando dejar a un lado nuestros prejuicios acerca de las personas.
- Tratando de disminuir el ruido en el ambiente cuando nos sea posible.

El Proceso de la Comunicación

El sentido original de la palabra comunicación, viene del verbo latino “*Communicare*” que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo. Este verbo deriva del adjetivo “*Communis*”, y éste a su vez de *cum* = con, en conjunto y *munus* = don, regalo, trabajo, oficio, cargo.

Así pues, la idea básica de comunicar es compartir o tomar parte con.

Revisaremos brevemente algunas definiciones:

- *“Es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas”* (Cooley, 1910).
- *“Situación conductual en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención de afectar su conducta posterior”* (Miller, G., 1966).
- *“Es el proceso de transmitir expresiones significativas entre los hombres”* (Wright, 1960)

En forma más concreta, la comunicación es definida como **transferencia de significados entre personas y grupos.**

Es necesario destacar que cuando hablamos de comunicación, lo hacemos en un sentido amplio, y nos referiremos a toda forma de expresión susceptibles de ser **codificada, transmitida y captada** por el hombre, ya sea en forma **visual, auditiva, olfativa**, etc.

Desde luego, **no toda comunicación es exclusivamente verbal**; hay muchas formas de comunicarnos, cuando tenemos algo que decir, como pueden serlo las miradas, gestos y expresiones faciales, posición corporal y movimiento de las manos.

Componentes de la Comunicación:

a) La fuente

Emisor o comunicador, es generalmente una persona que habla, escribe o gesticula; también pueden serlo otros elementos como ser radio, T.V., cine o periódicos.

b) El mensaje

Es cualquier señal, cuyo significado puede ser interpretado: ondas sonoras, un gesto de la mano, la tinta.

c) El receptor

Una persona que escucha, lee, el público que ve la T.V., etc.

El mensaje puede ser enviado a través de diferentes **canales**: la voz, la radio, el cine, el periódico, el cuerpo

El siguiente diagrama gráfica el proceso de comunicación simple.



Supongamos que tenemos una información que transmitir a otra persona, la emitimos en palabras bien habladas, lo que constituye **el mensaje**; **el receptor** las percibe (las interpreta), produciéndose así **la transmisión de información**.

Este proceso es susceptible de muchas fallas; la información de la fuente puede no ser correcta o clara; el mensaje puede sufrir interferencias de otros mensajes, llegando débil o distorsionado al receptor; el receptor puede interpretarlo según sus prejuicios y no según la intención de la fuente, etc.

Hay muchos elementos importantes que necesitan ser considerados; por ejemplo, el campo de experiencia del emisor y el receptor; el receptor no podrá comprender el mensaje si no posee los conocimientos adecuados; un emisor tendrá enorme dificultad para comunicar algo a un receptor cuya cultura es totalmente diferente.

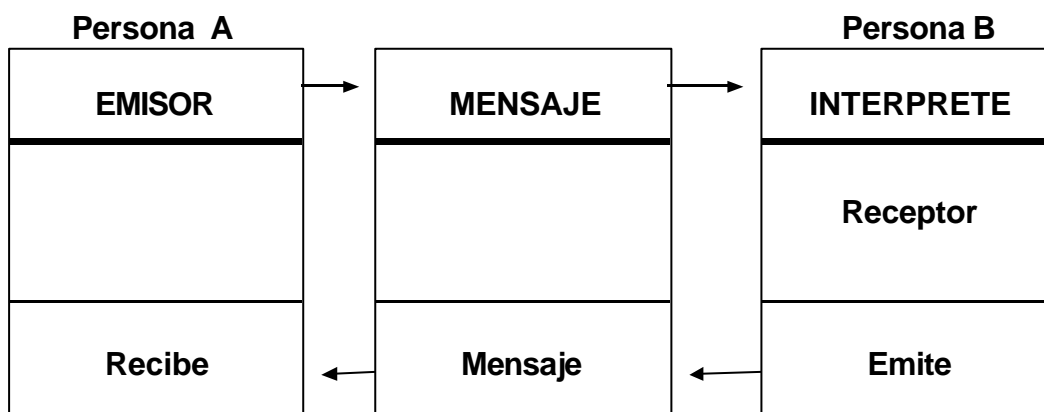
Para que exista comunicación, el emisor debe conocer cuál es el área de experiencias comunes al campo de experiencias del receptor, antes de poder emitir el mensaje.

A partir de lo señalado, desarrollaremos en forma breve y esquemática el análisis del proceso de comunicación.

Los mensajes se componen de **signos**; el signo representa siempre algo en nuestro campo de experiencia. La palabra “auto” es un signo que representa nuestras experiencias en los automóviles. Si queremos expresar la idea de auto y presentamos el auto directamente, la comunicación será más objetiva y segura. Sin embargo, es fácil imaginar cuán complicada y poco factible es esta forma de comunicar.

Por esto recurrimos a los signos: una fotografía, un dibujo minucioso, un retrato, los cuales buscan y **representan** lo real. El signo es más práctico y factible, pero sin duda empobrece la realidad.

La comunicación es un proceso circular; cuando el receptor responde se transforma en emisor, el cual funciona, ahora, como receptor. La figura representa un sistema relativamente simple de comunicación, muy elemental. A partir de este modelo, añadiremos otros aspectos, tratando de aproximarnos lo más posible a un sistema real.



Aún referida al campo de las ideas y de la información, la comunicación es siempre calle de dos sentidos:



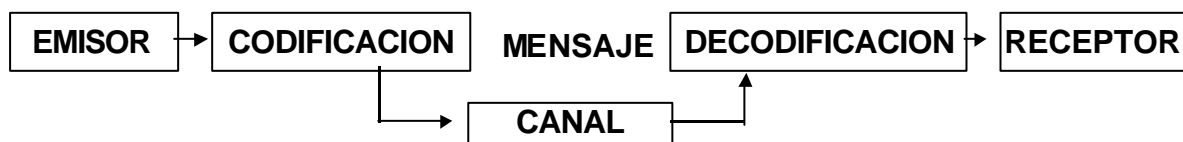
Codificación y decodificación.

El emisor envía un mensaje por un canal a un receptor. El emisor decide su contenido, estructura y el canal que utilizará; dispone de los signos que le permitirán expresar sus ideas; para cada mensaje existe una forma eficiente de expresión y comprensión. Por lo tanto, el sistema que se escoja debe ser conocido y utilizado por el receptor, ya que de lo contrario, éste no comprenderá el contenido ni el significado. Esto es lo que se conoce como **codificación**. El receptor, al recibir el mensaje codificado, lo reinterpretará comprendiendo así la estructura básica del mensaje. Este proceso se denomina **descodificación**.

Para que el mensaje sea interpretado, debe existir **compatibilidad** con el sistema de signos, pues de lo contrario, no habrá comunicación. Los sonidos de los tambores de un grupo indígena, son incomprensibles para el extraño, pues desconocen lo que representan.

Exactamente lo mismo es válido para el lenguaje, puesto que las palabras pueden tener significados diferentes, para personas que pertenecen a distintos grupos sociales.

Por lo tanto debemos incluir, en el modelo inicial, otros dos elementos:



La comunicación, puede resultar afectada por una serie de mensajes distintos a aquellos que se han enviado, pueden aparecer errores, interferencias en los procesos de codificación y decodificación o en el contexto en que se realiza la comunicación. Es lo que se denomina **ruido**. El ruido determina que el mensaje recibido no sea igual al transmitido por el emisor, o que no llegue al receptor como se había previsto.

Características de la comunicación.

1.- Es inevitable:

Dado que la comunicación es comportamiento; y que es imposible no comportarse, esto hará por analogía, imposible no comunicarse.

2.- Es un proceso circular que causa efectos:

La comunicación iniciada por todo individuo necesariamente produce una reacción en otro u otros; y esta a su vez se convierte en comunicación para el individuo inicial, produciendo en él un efecto que lo hará comportarse de una determinada manera que afectará a otro u otros y así sucesivamente.

3.- Usa diferentes medios:

Palabras, escrituras, gestos.

4.- Tiene dos niveles:

- Contenido
- Relación

El Contenido es el mensaje en sí mismo y la Relación es lo que está implícito en ese mensaje (gestos, tono de voz, postura corporal).

5.- Es ambigua:

Pues depende del punto de vista de cada uno de los comunicantes; por ello:

6.- Asigna significados personales.

7.- Es influida por múltiples variables:

- Personales
- Ambientales

La propia historia de cada sujeto es fundamental para determinar la forma en que se comunica.

Las circunstancias ambientales en que se desarrolla la comunicación son muy importantes en la determinación de ésta.

Comunicación y Relaciones Interpersonales.

Si uno hiciera a un grupo de personas la pregunta "¿Cómo podría alguien mejorar su capacidad de comunicación?", las respuestas probablemente serían "Hablando con más claridad, articulando con más cuidado, pensando en lo que quiere decir, no usando una jerga técnica". No cabe duda de que todo eso servirá para mejorar la capacidad de comunicarse, pero la comunicación recibe también la influencia de factores interpersonales:

- 1.- La comunicación es mucho más que simples palabras que fluyen entre las personas: *toda conducta* transmite algún mensaje: es una forma de comunicación; palabras así como sentimientos, sugerencias verbales o no.
- 2.- Las personas gastan una buena cantidad de energía "manejando sus comunicaciones", es decir, no diciendo lo que sienten o quieren decir en realidad.
- 3.- El escuchar es un proceso selectivo: es decir, oímos lo que queremos oír.
- 4.- La comunicación (o la relación interpersonal) no es un proceso estático, sino más bien, dinámico.

Tipos de Comunicación

1. COMUNICACION VERBAL

Todo lo que se dice a través de la palabra hablada, es decir, la expresión de contenidos.

2. COMUNICACION NO VERBAL

Todo lo que se comunica más allá del contenido de las palabras

| Comunicación Efectiva

Básicamente son dos los aspectos que hacen de una comunicación un proceso efectivo:

- 1.- Tanto la comunicación verbal como la no verbal deben reflejar la intención del hablante.
- 2.- El mensaje debe ser efectivamente registrado y entendido por el interlocutor.

CUANDO EN UN MENSAJE EXISTE UN CONFLICTO ENTRE LAS DIMENSIONES NO VERBAL Y VERBAL, LA PRIMERA TIENE MAYOR IMPACTO QUE LA ULTIMA.

Componentes de la Comunicación No Verbal

- * Tono de voz
- * Contacto visual
- * Fluidez del discurso
- * Expresión facial
- * Distancia interpersonal
- * Expresión corporal

“El lenguaje no verbal es el de mayor importancia. Está comprobado que alrededor del 80% del impacto de un mensaje, se debe a este tipo de expresiones”.

Comunicación No Verbal

Una de las formas más importantes en la comunicación interpersonal viene dada, no por las expresiones verbales, sino por la denominada formas no verbales de comunicación. La comunicación no verbal puede definirse como: **acciones distintas del habla, que incluyen las expresiones faciales, los gestos de manos y brazos, las posturas y posiciones del cuerpo, así como los diversos movimientos de las piernas y los pies.**

Argyle (1972), considera la comunicación no verbal como algo muy útil a los seres humanos en tres sentidos: para manejar ciertas situaciones sociales inmediatas, para servir de apoyo y/o para sustituir a la comunicación verbal.

Existen distintos tipos de comunicación no verbal utilizados por los humanos:

- **Contacto corporal:**

Puede adoptar la forma de empujones, golpes, caricias, etc. Esto puede ser distinto para cada cultura; ciertas culturas no aprueban el contacto corporal, mientras que en otra es muy frecuente.

- **Proximidad:**

Se refiere a la cercanía física en que se ubican las personas, por ejemplo, cuando conversan la gente tiende a acercarse más a las personas que les agradan.

- **Orientación:**

Se refiere al ángulo que las personas mantienen, estando sentados o de pie, con respecto a otra persona. Esto tiene connotaciones distintas en relación al sexo, edad o cultura, así, se ha comprobado que las mujeres tienden a sentarse al lado de las personas que les agradan, en cambio los hombres suelen hacerlo sentándose en frente.

- **Apariencia:**

Ciertos aspectos de la apariencia corporal pueden controlarse voluntariamente, y otros solamente en parte; el vestido, el modo de peinarse, dejarse barba, en los hombres; en las mujeres, el aspecto físico, la constitución corporal, nos comunican algo acerca del individuo. Es necesario conocer las costumbres sociales que tiene una persona, para que esta clase de comunicación sea claramente percibida.

- **Postura y posición:**

Una postura de inclinación hacia adelante, en lugar de permanecer recostado, manifiesta una actitud positiva y de acercamiento.

- **Movimiento de la cabeza:**

La inclinación de la cabeza es uno de los signos no verbales más sencillos y frecuentes; puede parecer poco importante, pero juega un papel muy significativo con respecto a la palabra. Una de sus funciones más frecuentes es de la de **reforzador**. Si una persona está hablando, y alguien mueve la cabeza de arriba hacia abajo con cierta rapidez, esto es percibido como una aprobación, y la persona tiende a dirigirse concretamente hacia esa persona mientras continúa hablando.

- **La mirada:**

Generalmente, cuando las personas conversan, se miran unas a otras. El acto de mirar a quien habla, indica interés por lo que la otra persona está diciendo; como sucede con la expresión facial, la mirada puede indicar interés o desinterés específico. Las personas tienden a mirar a los otros, si estos les agradan. Es curioso constatar que, para muchas personas la mirada fija, es tomada como una amenaza o como una impertinencia.

- **Los gestos:**

Constituyen el lenguaje natural del cuerpo: son el único lenguaje del bebé en sus primeros meses de vida; las alteraciones de los músculos faciales, el llanto, la risa, las posturas, los movimientos de brazos y piernas, el tono de la voz y la mirada, pueden ser sumamente expresivos.

- **Mímica:**

Es un lenguaje convencional del cuerpo: alzar la mano para pedir la palabra, saludar con un ademán, aproximar los dedos índices y pulgar de la derecha para indicar una cantidad pequeña, o arquearlos para indicar dinero.

- **Uso del espacio:**

El que un antiguo amigo me reciba en su oficina quedándose detrás de su escritorio, o bien, haciéndome sentar a su lado, son mensajes de distancia y frialdad (el primero) o de camaradería y cordialidad (el segundo).

- **Simbologías:**

A través de las insignias y uniformes los militares, eclesiásticos y funcionarios civiles proclaman su rango y poder. El tamaño y la calidad del mobiliario de una oficina, pregonan la importancia (real o pretendida) del jefe; el tipo de automóvil habla del éxito y la categoría de un hombre de negocios.

- **Acciones y omisiones:**

Enviar un ramo de flores a un colega que fue promovido, asistir -o no asistir- al velorio de un pariente de segundo grado, invitar a comer a un vecino, salir al encuentro de un visitante para saludarlo junto a su coche, etc., todos estos actos dicen por sí mismos más que muchas palabras.

- **Artes plásticas:**

La pintura, escultura y arquitectura tienen su propio lenguaje.

- **Música:**

Es uno de los lenguajes más finos y privilegiados para la comunicación emocional a todos los niveles: un himno comunista dice energía y voluntad de conquista; una a "go-go" dice autoafirmación, protesta y rebeldía; un vals dice serenidad y armonía.

- **Silencio :**

Es polivalente. Según el contexto adquiere muy diversos significados; a saber: el silencio del interlocutor que escucha con interés y sintonía, quien escucha con interés y desacuerdo, quien soporta una plática con indiferencia; el silencio de la esposa enojada y despechada.

La comunicación verbal y la no verbal no son alternativas; de ordinario se empalman, al mismo tiempo hablamos con la boca y con el resto de nuestro cuerpo (voz, mirada, posturas, etc.). Así surge la tarea de poner atención, no sólo a las dos series de mensajes, sino también a la mutua sintonía o disonancia entre ambas.

Comunicarse con Claridad

MENSAJES CLAROS:

Para definir el contenido del mensaje, fórmúlese las siguientes preguntas:

- * ¿Qué quiero decir?
- * ¿Qué quiero que la otra persona escuche?
- * ¿Cuál es el modo más claro de decirlo?
- * ¿Cómo puedo asegurarme que mi mensaje sea entendido?

EXPECTATIVAS CLARAS:

Para asegurarse de que sus expectativas son claras y realizables, hágase las siguientes preguntas:

- ¿Qué espero que haga la otra persona a partir de lo que dije?
- ¿Qué espera de mí la otra persona?
- ¿Cómo puedo asegurarme que hay una comprensión común de la expectativa?

TEMAS CLAROS:

Para asegurarse de tocar a fondo temas y/o problemas difíciles, hágase las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los verdaderos temas comprometidos? Póngase en el lugar de la otra persona.
- ¿Cómo pueden describirse otras preocupaciones?
- ¿Son compartidos estos temas o sólo pertenecen a uno de nosotros?
- ¿Qué pensamientos y sentimientos personales pueden afectar una habilidad para comprender los temas?

Cómo Comunicarse Escuchando

PARAFRASEAR

El parafraseo es un proceso que consiste en repetir o explicar al que habla su interpretación de lo que se ha dicho. Usted puede comenzar su afirmación con las siguientes frases:

- “Si entiendo bien, lo que está diciendo es...”
- “¿Quieres decir que...?”
- “Te escuché decir un par de cosas...”
- “De modo que un ejemplo de eso podría ser...”

REFLEJAR

En el reflejar usted va mucho más allá de lo que se ha dicho para demostrar que empatiza con la persona. Usted podría decir algo como:

- “Apuesto a que fue confuso...”
- “Si eso sucede nuevamente, podría producir...”
- “Parece que hiciste todo lo que podías...”

PREGUNTAR

Si no está totalmente seguro de lo que le dicen, pídale al que habla una mayor claridad, por ejemplo:

- “No estoy seguro de entender...”
- “Puedes darme un ejemplo...”
- “Cómo te sentiste cuando pasó...”

MOTIVACIÓN

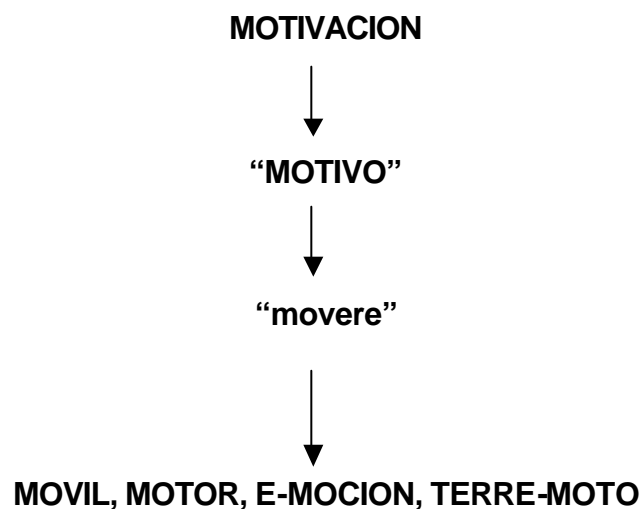


Motivación al Trabajo

La motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Involucra todos los ámbitos de la existencia. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines.

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la propia y ajena.

DEFINICION DE MOTIVACION



La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como : “El conjunto de razones que explican los actos de un individuo”.

Su campo lo forman **los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos** que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

| Algunos Conceptos Afines a Motivación

INCENTIVO:

Es un estímulo que desde fuera mueve o excita al individuo a desear o hacer determinada cosa.

INTERESES:

Es la inclinación del individuo hacia determinados valores y/u objetivos.

Tipos de Motivación:

PRIMARIAS Y SECUNDARIAS:

Las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed , la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc.

Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. Por ejemplo la motivación de jugar tenis, a comer carne, etc.

INTRINSECAS Y EXTRINSECAS

Según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella. Por ejemplo, estoy motivado a hacer determinado trabajo porque me gusta, o bien porque, aunque no me guste, me pagarán una buena suma por él.

DE CONTENIDO Y DE CONTEXTO:

Lo que me motiva es la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede. Por ejemplo, ir a visitar a mis tíos que no me caen muy bien pero viven en un precioso campo con vista al lago.

INMEDIATAS Y A LARGO PLAZO:

Según que los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior. Ejemplo de la segunda es estudiar mi carrera de abogado para ser más tarde un jurista prestigioso y acaudalado.

POSITIVAS Y NEGATIVAS:

Puedo motivarme a buscar algo o a evitar algo. Ejemplos: pedir en un restaurante camarones a la plancha, que me gustan mucho (positiva); hacer todo lo posible por no toparme con Juan Pérez que me cae muy mal (negativa)

DE DEFICIENCIA Y DE CRECIMIENTO:

Según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso. Ejemplos: por un lado, el hambre que motiva a comer, un dolor de muelas que me lleva al dentista. Por el otro, tomar un curso intensivo de francés para que mi compadre, el Presidente de la República me nombre Embajador de Francia.

MATERIALES Y ESPIRITUALES:

Son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien a realizar valores trascendentales. Ejemplos de lo primero, adquirir un vehículo cómodo y seguro; de lo segundo, servir al prójimo desinteresadamente en las urgencias de un temblor.

CONSCIENTES E INCONSCIENTES:

Según que el individuo se de cuenta o no de ellas. Hay todo una casuística. Por ejemplo si quiero vengarme de una persona que me ofendió, y lo sé perfectamente y lo admito, la motivaciones consciente. Pero si creo que debo castigar a Juan para corregirlo, y en realidad por dentro me impulsa la venganza, entonces es inconsciente.

MOTIVACIONES BASICAS DE LA PERSONALIDAD Y MOTIVACIONES DE DETERMINADOS ACTOS DE LAS PERSONAS:

Ejemplo del primero lo tenemos en la persona materializada, ambiciosa, que ve en todo lo que hace el signo de pesos. Ejemplo del segundo, es la motivación a ponerse un sweater cuando hace frío.

INDIVIDUALES Y COLECTIVAS:

Según que se ubique en una persona física o en un grupo o equipo. Ejemplo si quiero viajar a Egipto para enterarme de la religiosidad de ese pueblo, es motivación individual. Por el contrario, la motivación de un equipo deportivo para sacar la medalla de oro en un campeonato, es ejemplo de motivación colectiva.

Escala de las Necesidades de Maslow

AUTORREALIZACION

ESTIMA

AMOR

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

NECESIDADES FISIOLOGICAS:

COMER, DORMIR, SEXO, VIVIENDA

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

SEGURIDAD Y PROTECCION CONTRA EL DAÑO FISICO Y EMOCIONAL.

NECESIDADES DE AMOR:

ABARCA AFECTO, PERTENENCIA, ACEPTACION Y AMISTAD.

NECESIDADES DE ESTIMA:

INCLUYE FACTORES INTERNOS DE ESTIMACIÓN, RESPETO A SÍ MISMO, AUTONOMIA, LOGRO, ESTATUS, RECONOCIMIENTO Y ATENCION.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION:

LLEGAR A SER LO MAS QUE SE PUEDE SER. CRECIMIENTO, AUTORREALIZACION.

LIDERAZGO



Definición de Liderazgo y sus Implicaciones

DEFINICION

Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: **cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.**

IMPLICACIONES

Motivación, control, autoridad y poder.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas.

Un estudio serio del liderazgo exige tener en cuenta estos componentes de la relación. Aquí nos limitamos a los más obvios.

- El líder hace que los otros hagan. Entonces, debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza estos “resortes”, es decir, las motivaciones.
Todo líder es un motivador.
- También ha de tener la capacidad de predecir en alguna forma las reacciones de la gente.
Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.
- Así mismo, se involucra la capacidad de **controlar** las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. No nos imaginamos a un director de escuela que el primer día de clases diga: “En este momento ya todo está organizado y cada quien tiene asignadas sus tareas y los recursos pertinentes. Me voy de vacaciones y en 10 meses, al terminar los cursos, vendré de nuevo”.
- Por último, líder requiere autoridad y poder, al menos aparente.

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

Si a un ciudadano común, alguien lo confunde con el gobernador del estado, esta percepción errada será suficiente para que se disponga a actuar como a qué le indica. Claro está, tiene que percibir dos cosas; primero, que **Tipos de poder** tiene el poder, y segundo, que está dispuesto a usarlo.

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

- * **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.
- * **El poder personal:** La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir, de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y / o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

¿Qué relaciones hay entre el poder personal y el de posición? ¿O son independientes?

En general, se observa en ellos un mutuo refuerzo: el poder personal con facilidad lleva a que el sujeto se le asigne posición, confiriéndole cargos directivos, y el de posición ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumentarán el poder personal, como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información, y capacidad e negociación, creándose un “círculo virtuoso” de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder.

Se ofrecen otras clasificaciones del poder: el económico, político, sagrado, bélico, etc. También cabe distinguir el poder de un individuo, el poder de un grupo y el poder de toda una institución.

Pero a nosotros en este curso nos interesa el manejo del poder en el liderazgo. Parece ser particularmente útil la clasificación que aquí se propone. Cataloga ocho tipos en una escala desde el poder más superficial con respecto a la persona hasta el más interno y personal. Diríase que va desde lo más burdo y material a lo más fino y espiritual.

1. **Coerción:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que manda. Por ejemplo, dos asaltantes a medianoche exigen a un sujeto que les dé su cartera; se resiste, pero ellos lo sujetan y lo obligan a entregarla.

2. **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. Por ejemplo, a una personase le presiona a que venda su casa; no accede, entonces le dicen que el solicitante comprador es cuñado del presidente de la república. Otro ejemplo es la madre que advierte al hijo díscolo y rebelde: “se lo diré a tu papá ahora que regrese del trabajo”.
3. **Recompensa:** Una persona realiza por la retribución algo que no haría por una simple petición. Por ejemplo, una persona quiere que le arreglen su coche alas dos de la mañana y ofrece, \$100.000.- adicionales a lo que cuesta el arreglo.
4. **Legitimidad (legal):** A una persona se le motiva a actuar, o no en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aún prescindiendo de aspectos coercitivos.
5. **Información:** Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y dela cual el segundo depende.
También podríamos explicar este poder como la capacidad de aportar razones que recomienden o impongan tal o cual conducta.
6. **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen al logro de sus propósitos.
7. **Experto:** Es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
8. **Afecto:** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a ella.

COSTOS DE LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE PODER E INFLUENCIA

El agente debe examinar los costos de los tipos de influencia, puesto que pueden ser efectivos, pero quizá a costos desproporcionados. Por ejemplo, la coerción implica los costos de mantener vigilancia y tal vez soportar el descontento y la hostilidad del subordinado; a veces también la violación del propio sistema normativo. La legitimidad puede llevar a la pérdida del respeto de los demás, y tal vez puede implicar la obligación de devolver el favor. Como cuando se dice: “tengo derecho a pedirte esto; tú hiciste algo que me causó problemas y es justo que hagas tal cosa por complacerme”. El poder de información a menudo toma mucho tiempo y esfuerzo. El poder de referencia que enfatiza la similitud, puede debilitar la legitimidad o la capacidad para usar el poder experto. En consecuencia, las ventajas de una forma de influencia deben ser contrapesadas en sus costos.

Además hay indicios de que los detentadores del poder, ya sea por sus personalidades, experiencias y valores, o por la fuerza del hábito, tienden a preferir algunas formas de poder sobre otras.

RELACION ENTRE AUTORIDAD Y PODER

¿Significan lo mismo autoridad y poder?

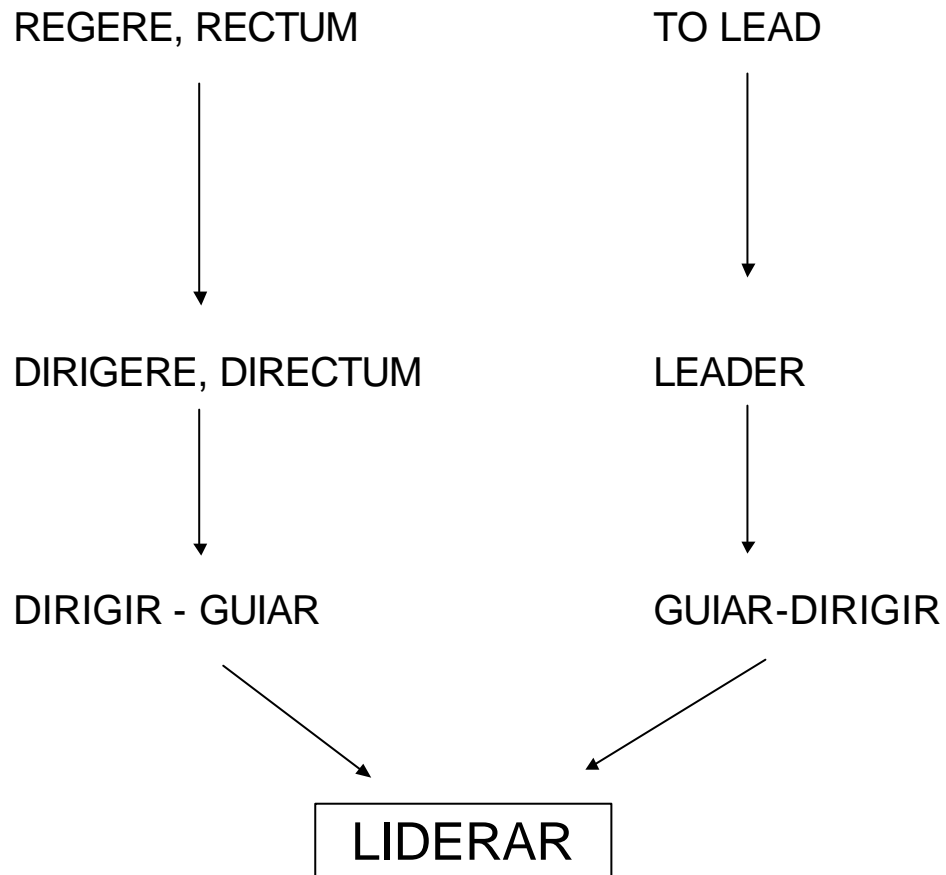
Son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero no lo son.

Autoridad (en latín *auctóritas*) viene del verbo *augere*, *auctum*, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice **auge**, y **auction** en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía como la función social de **hacer crecer** a la comunidad y a sus miembros. Se indica directamente el servicio.

Otra línea de pensamiento sigue la palabra poder (del latín *posse*: ser capaz, ser fuerte). El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social que es su razón de ser.

Concepto de Liderazgo y Dirección



*Cualquier Intento Expresado de Influnciar e Impactar la
Conducta de Otras Personas*

| Componentes del Liderazgo

Base del Impacto e Influencia del Líder Sobre el Servidor

| Tipos de Poder

Poder de Posición (FORMAL)

El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.

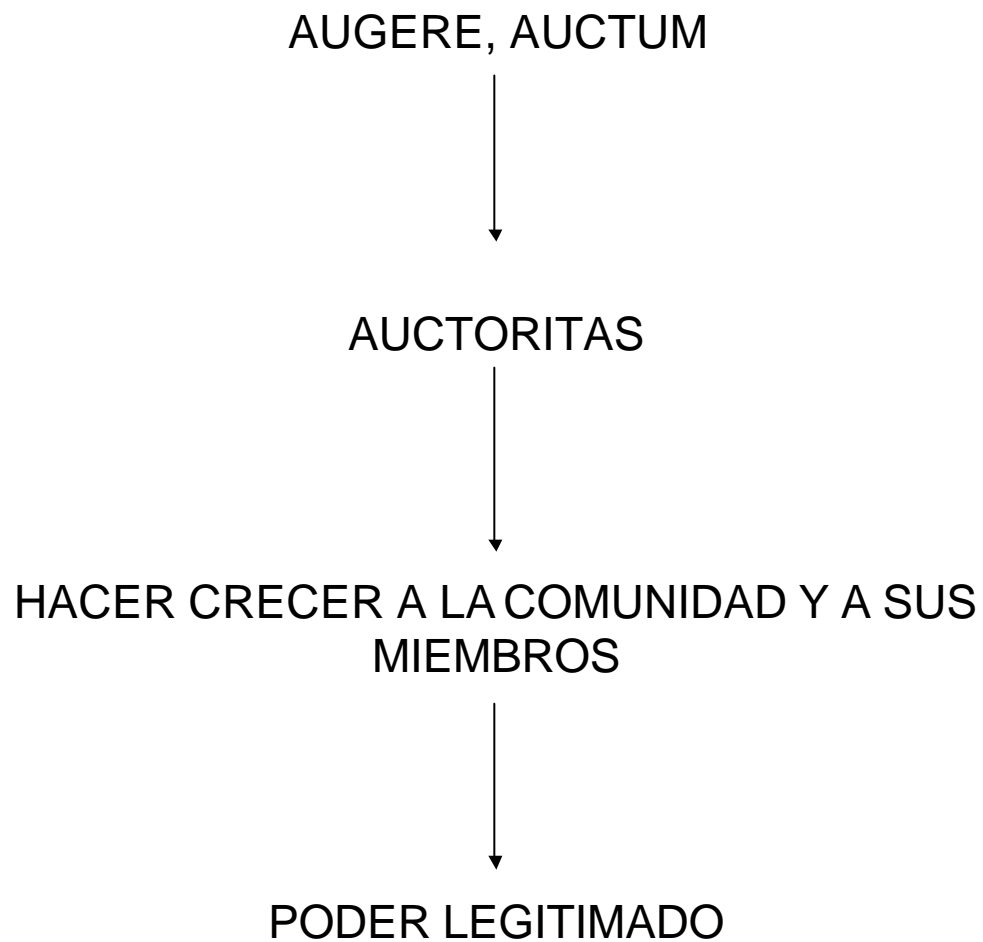
Poder Personal (INFORMAL)

La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores, su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

| Formas de Ejercer el Poder

1. **Coerción:**
a través de la fuerza física
2. **Conexión:**
a través de un contacto con una fuente de poder. Ej. Te voy a acusar con tu padre.
3. **Recompensa:**
a través de la retribución. Ej. El dinero
4. **Legitimidad:**
a través de la ley.
5. **Información.**
6. **Negociación.**
7. **Experto:**
a través de la experiencia (psicólogo)
8. **Afecto.**

Autoridad

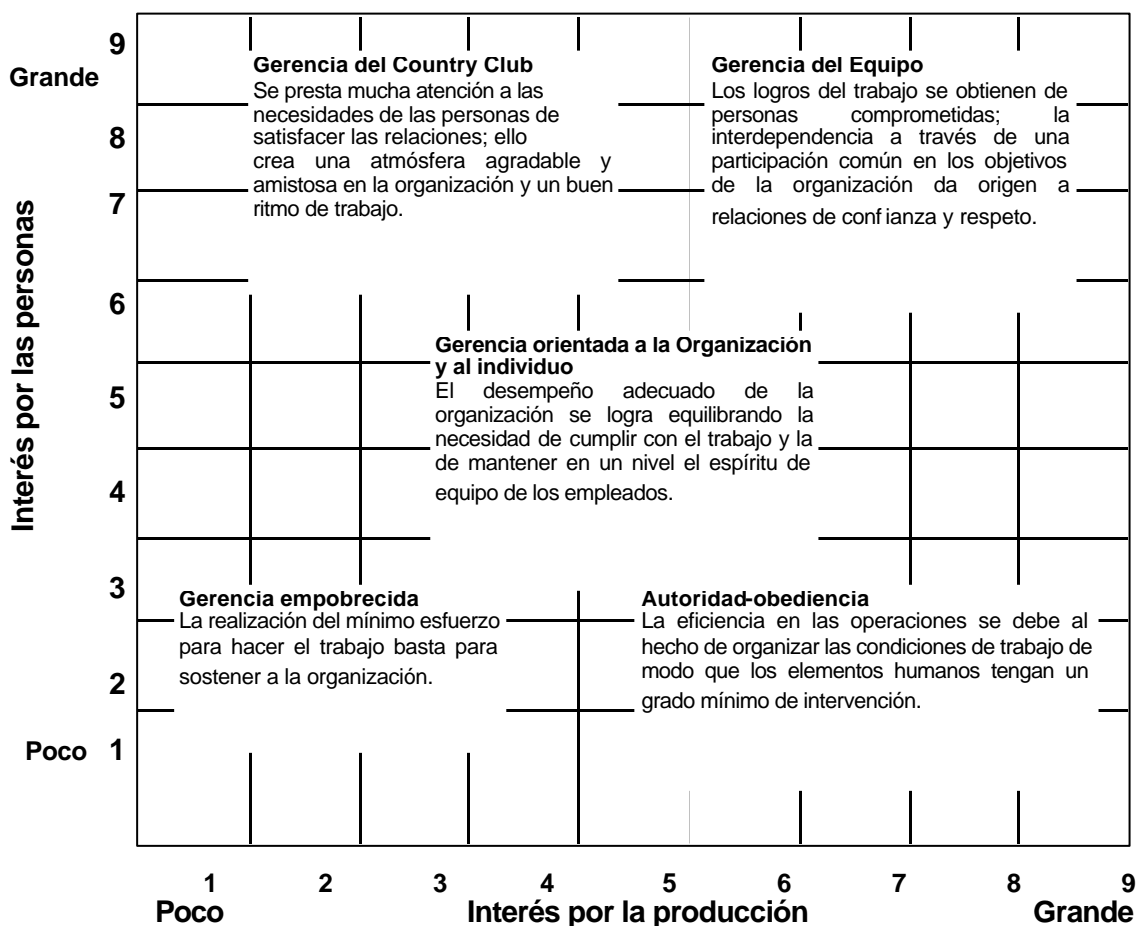


Tipos de Liderazgo

Cuadrícula (Grid) Gerencial

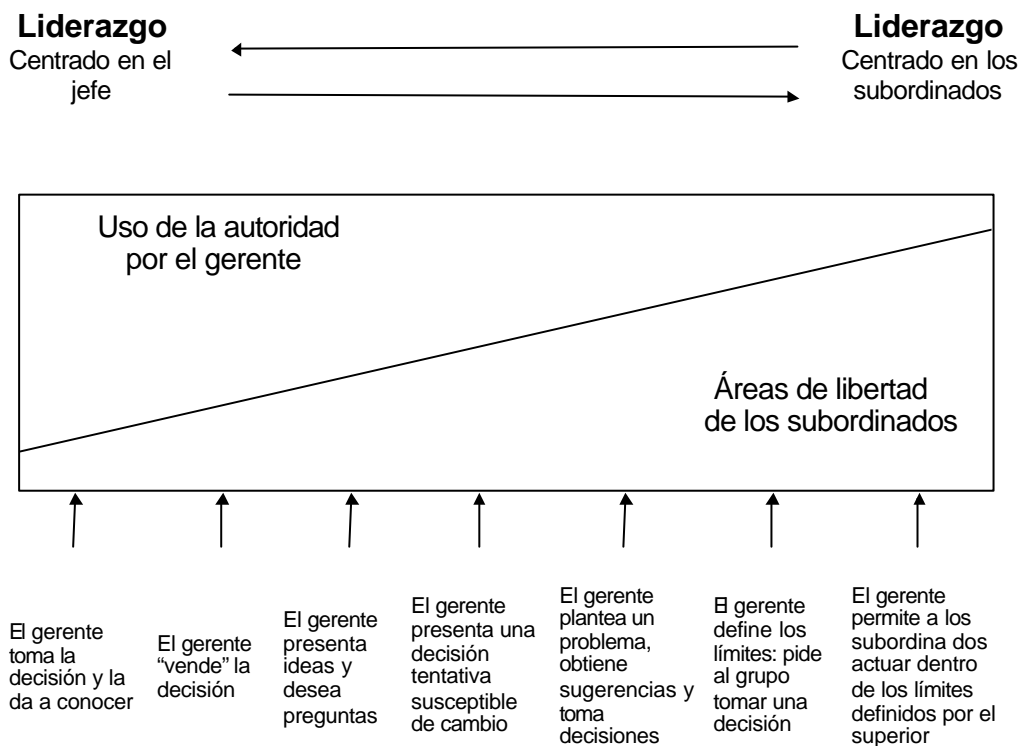
Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”.

La cuadrícula tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados conseguidos sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.



Modelo del Continuo Autocrático-Democrático

Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto sólo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo del continuo. En u extremo el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos del liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.



Se han realizado investigaciones que encontraron que el liderazgo participativo ejerce efectos positivos sobre la productividad.

Hamner y Organ concluyeron:

“En general, observamos que el liderazgo participativo se acompaña de mayor satisfacción por parte de los subordinados que el liderazgo no participativo; o que, por lo menos, la participación no merma la satisfacción. Menos fácil resulta sintetizar los resultados referentes a la productividad”.

El Modelo de Fiedler

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler supone que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto. Para ello ideó un cuestionario que evalúa el estilo de liderazgo, proporcionándonos dos tipos de orientación:

- a) Orientado a las relaciones interpersonales
- b) Orientado a la productividad

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario, es preciso adecuar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, a saber: relaciones entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder de posición. Se definen en los siguientes términos:

1. *Relaciones entre líder y miembros.*

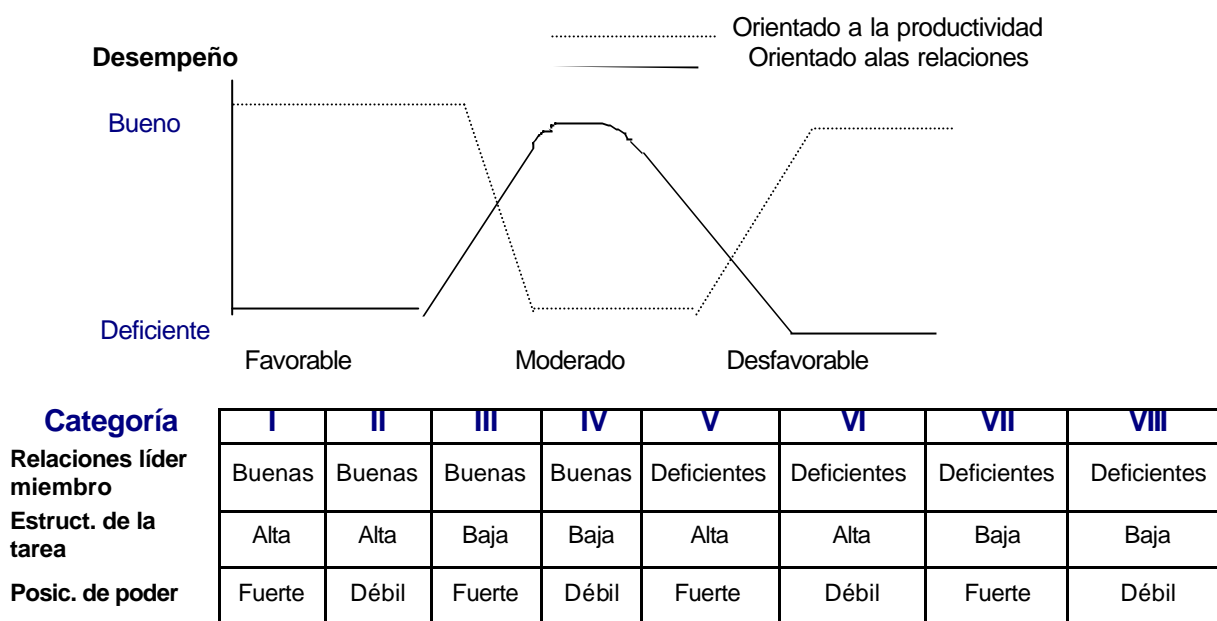
Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2. *Estructura de la tarea.*

Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajo.

3. *Poder de posición.*

Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.



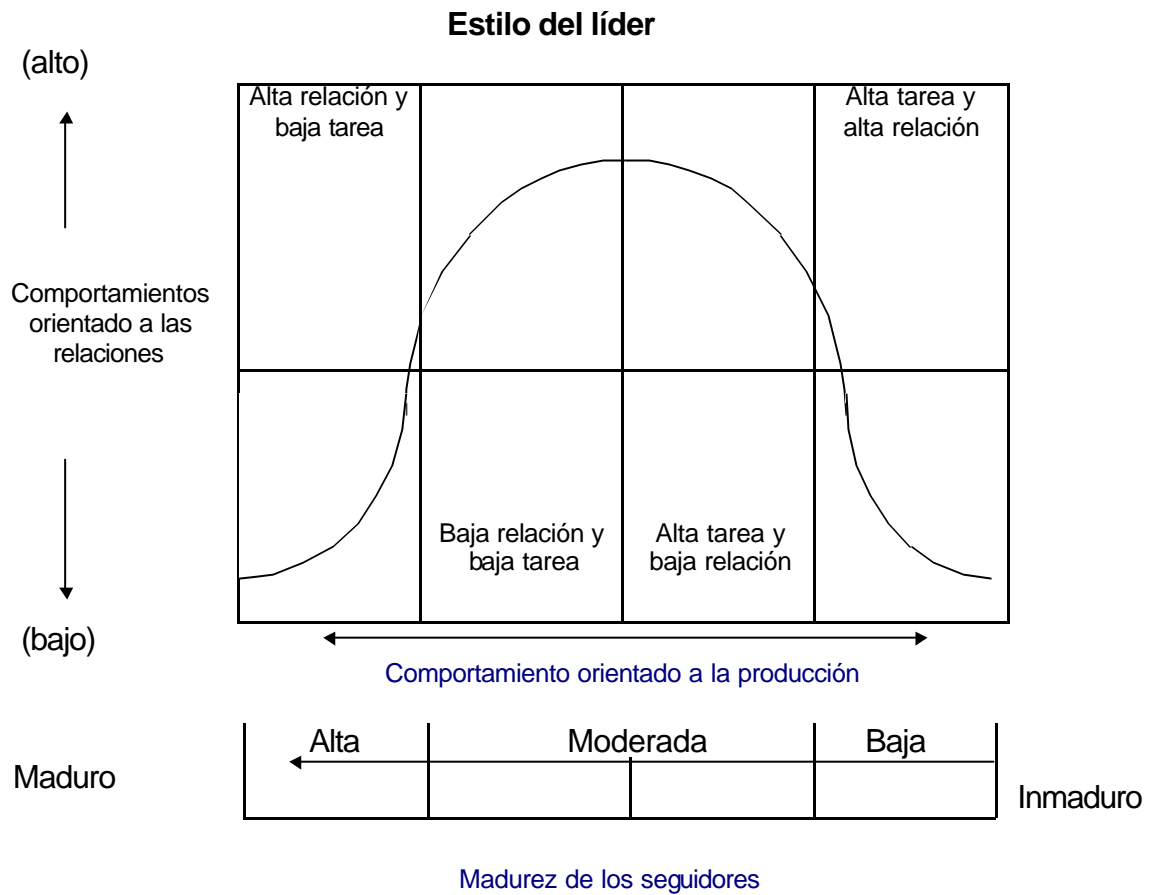
Teoría Situacional de Hersey-Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. ¿Por qué centrarse en los seguidores y qué se entiende por el término madurez?

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

La madurez consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señalo Fiedler: comportamiento centrado en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales.



Supuestos de la Teoría X (Tradicionales)

1. Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.
2. Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de su *status*.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.
4. Las personas, aunque maduras, dependen, naturalmente, de los líderes.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
6. Las personas necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestre en los métodos apropiados para el trabajo.
7. Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente y puedan así alabar el trabajo bien hecho y reconvenir por los errores.
8. Las personas se preocupan poco por lo que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos.
9. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que hacer y cómo han de hacerlo; las cuestiones de política más general no son cosa suya.
10. Las personas aprecian que las traten con cortesía.
11. Las personas están naturalmente separadas en categorías; las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.
12. Las personas se resisten naturalmente al cambio; prefieren seguir por el camino trillado.
13. Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, se adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.
14. Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando adultas, permanecen estáticas; loro viejo no aprende a hablar.
15. Las personas necesitan que las "inspiren" (las arenguen), las empujen o las arresten.

Supuestos de la Teoría Y (Que aparecen)

1. Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.
2. Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos, etc.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
4. Las personas maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, la responsabilidad.
5. Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario, y son capaces de auto dirigirse.
6. Las personas que comprenden, y se interesan por su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
7. Las personas necesitan de la sensación de que se las respeta por capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a sí mismas.
8. Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías, causas
9. Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo
10. Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres
11. Las personas están naturalmente integradas; cuando el trabajo y la diversión están netamente separados, ambos se deterioran; "La única razón que pueda dar la persona sensata para preferir el ocio al trabajo es la mejor calidad del que puede hacer durante el tiempo libre".
12. Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
13. Las personas son fundamentales y buscan trabajos de autorrealización; los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
14. Las personas crecen constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender; disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
15. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y les ayuden.

La Efectividad del Liderazgo Dependerá de:

- a) La capacidad del líder de analizar y diagnosticar la situación en la organización
- b) Descubrir el estilo de liderazgo más apropiado, de acuerdo a lo percibido en el diagnóstico
- c) La madurez del grupo a liderar

Recomendaciones Para Liderar Grupos

1. Generar un “clima organizacional” que favorezca las buenas relaciones interpersonales, las comunicaciones organizacionales y la claridad en la estructura de la empresa
2. Capacitar en el área técnica y personal al personal de la organización
3. Mantener retroalimentado a cada integrante de la empresa respecto de cómo se desempeña en su trabajo, indicando:
 - a) Qué se espera de él
 - b) Cómo puede mejorar
4. Reconocer el mérito a quien lo tenga. Por ejemplo:
 - a) Felicitándolo inmediatamente
 - b) Agradeciéndole su colaboración por rendimientos o trabajos especiales
5. Avise con anticipación a su personal los cambios que puedan afectarlos (alteración de los horarios de colación, alteración de los horarios de salida o entrada), para ello se recomienda:
 - a) Explicarles los motivos, si es posible
 - b) Convenciéndolo para que acepte los cambios
6. Conozca las capacidades de su personal y obtenga el mayor provecho de las actitudes y habilidades de cada quien
7. El líder y/o jefe TIENE LA OBLIGACION de conocer las características de personalidad de cada uno de sus subordinados. Esto ayudará a un mejor entendimiento.

¿Como Conocer a su Personal?

- A. Anime a cada persona a hablar algo que para ella sea importante
- B. No INTERRUMPA ni sea usted quien dirija la conversación, APRENDA A ESCUCHAR
- C. No se precipite a sacar conclusiones
- D. Escuche con interés y evite discutir

RECUERDE.

**NO EXISTE “EL MEJOR” ESTILO DE LIDERAZGO,
TODO DEPENDE DE LAS CIRCUNSTANCIAS
Y DE LAS CARACTERISTICAS DEL GRUPO.**

TRABAJO EN EQUIPO



Definición de Grupo y Equipo

Grupo:

Grupo viene de la palabra *gruppo*, que a su vez viene del antiguo *kropf*, cuyo significado es de bulto, buche.

Lo que podríamos entender por grupo es:

La Coexistencia de X Números de Personas, que comparten un objetivo común y que se caracterizan por una débil cohesión.

Equipo:

Viene del antiguo germánico *skipian*, que significa navegar.

Esta terminología llevaría en forma implícita de tripulación, es decir, un grupo laboral, funcional y bien organizado.

De acuerdo a esto, lo que podríamos entender por equipo es:

La Coexistencia de X Número de Personas, que comparten un objetivo común, en donde cada miembro aporta sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, en un ambiente de apoyo y cohesión, cuya interacción potencia las habilidades y el resultado global del grupo.

Causas en la Formación de los Grupos

Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son la necesidad de seguridad, Status, interacción, poder y obtención de metas.

Seguridad

“En el grupo está la fuerza”. Al unimos a un grupo, reducimos la inseguridad de “estar solos”: nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido del aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, sin importar si hablamos de nuevos empleados o de los que llevan años en la compañía, podemos afirmar que a muy pocos les gusta estar solos. La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquiliza. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos: si la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros, lo más probable es que recurran a la sindicalización para atenuar esos efectos.

Status y autoestima

Pertenecer a un grupo significa “yo soy alguien” por ejemplo, soy de la Chile, soy del Colo, de tal manera de satisfacer necesidades de sentirme ganador, elevando mi autoestima, y al mismo tiempo, proporcionándome Status.

En las empresas muchos empleados para satisfacer estas necesidades tratan de afiliarse a grupos formales o informales que satisfagan estas demandas.

El asociarnos a un grupo de alto prestigio nos mejora la autoestima. El hecho de ser asignado a un grupo de trabajo cuya finalidad sea analizar y hacer recomendaciones para la ubicación de nuevas personas en la empresa, satisface las necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las extrínsecas de Status e influencia.

Interacción y afiliación

La gente disfruta la interacción que se da en un grupo. Para muchos estas interacciones, en el trabajo por ejemplo, constituyen su fuente principal para satisfacer sus necesidades de afiliación.

Los grupos ayudan a ampliar la percepción del mundo y a enriquecerla.

Desahogo emotivo

Esta característica se observa claramente en la barra oficial de algún club deportivo (La garra blanca, los de abajo). Cada uno puede expresar su agresividad, el grupo le da el espacio para no reprimirla.

En este sentido el grupo establece su propio orden social.

Variables que afectan el Comportamiento del Grupo

1. Características de personalidad.

Los atributos que suelen tener una connotación positiva en nuestra cultura tienden a favorecer la productividad del grupo, el espíritu de equipo, la cohesión. Entre ellos figuran rasgos como la sociabilidad, la seguridad en sí mismo y la independencia. En cambio, características negativas como el autoritarismo (dependiendo de la madurez del grupo), el dominio y la informalidad suelen guardar una relación negativa con los resultados.

2. Tamaño del grupo.

Cuanto más pequeños sean los grupos más rápido terminan las tareas de mayor amplitud. Sin embargo, cuando el grupo se da la tarea de resolver un problema, los grupos numerosos logran mejores resultados que los reducidos. Es arriesgado traducir esos en números específicos, pero podemos indicar algunos parámetros. Los grupos numerosos, con una docena de miembros o más grandes, logran obtener información. Por tanto, si la meta del grupo es encontrar hechos, los grupos numerosos serán más eficaces. En cambio, los grupos más pequeños saben aprovechar mejor estos elementos. Los grupos de siete miembros aproximadamente tienden, pues, a ser mejores en cuanto a emprender acciones.

La investigación sobre el tamaño del grupo conduce a dos conclusiones:

- a) Los grupos con un número impar de miembros tienden a ser preferidos a los que tienen un número par.
- b) Los grupos constituidos por 5 o 7 miembros combinan muy bien los mejores elementos de los grupos reducidos y numerosos. La preferencia por un número impar de miembros elimina la posibilidad de empates. Los grupos formados por 5 o 7 miembros son lo bastante grandes para formar una mayoría y permitir aportaciones diversas.

3. Heterogeneidad de los miembros.

La mayor parte de las actividades de los grupos exigen diversas destrezas y conocimientos. Ante tal exigencia es legítimo concluir que los grupos heterogéneos, tienen mayores probabilidades de reunir más información y han de ser más eficientes.

Cuando un grupo es heterogéneo en cuanto a personalidad, habilidades, opiniones, aumentan las probabilidades de que posean las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria. El grupo puede perder eficiencia y estar más expuestos al conflicto a medida que se crean y se asimilan puestos, pero la evidencia corrobora la conclusión que los grupos heterogéneos logran mejores resultados que los homogéneos.

Dinámica Interna del Grupo

1. Atmósfera.

Es la disposición de ánimo, o el sentimiento que está difundido en el grupo.

Hay que cerciorarse de que cada miembro del grupo no solo conoce a cada uno de los integrantes sino que también ha tenido la oportunidad de saber algo respecto de ellos.

La motivación de los individuos se ve influida positivamente por una atmósfera democrática donde hay una activa participación tanto de los conductores como de los integrantes del grupo.

La atmósfera puede ser de temor o de sospecha; temor de ser puesto en ridículo y sospecha en el sentido que la gente desconfíe entre sí de sus motivos, o de su buena voluntad para decir lo que piensa.

La atmósfera puede ser agresiva, apática todos esperan que otros hagan o digan algo.

La responsabilidad del conductor, y de otros integrantes del grupo es la de crear las condiciones en que los miembros del grupo puedan trabajar juntos mejor para lograr los objetivos elegidos .

Una etapa inicial de la creación de una atmósfera es la iniciación de la reunión. La manera que el conductor se presenta a sí mismo y al tema, el tiempo que habla, etc.

Dentro de un grupo debe haber creencia en el valor individual, el respeto por el otro y sus puntos de vista, además los miembros del grupo deberán desarrollar una sensibilidad social hacia el grupo y sus integrantes.

2. Esquema de comunicación.

El lenguaje constituye la forma principal de interacción entre el ser humano.

Muchos problemas del grupo resultan por la incapacidad de los conductores o los integrantes del grupo para comunicarse con los otros miembros del grupo, queremos decir algo pero decimos otra cosa.

Los grupos de trabajo son más productivos cuando establecen una red de comunicaciones adecuadas.

Los gerentes a menudo logran resultados exitosos prestando atención no sólo a los miembros como individuo, sino también a las relaciones, interacciones y las formas de comunicarse establecidas por el grupo.

3. Participación.

La productividad del grupo está relacionada con las oportunidades proporcionadas por la participación de los integrantes, éstas pueden incluir el establecimiento de objetivos, las estrategias para alcanzarlo y la toma de decisiones. Aún cuando las ideas de un individuo no concuerdan con la decisión final del grupo, está mucho más contento cuando ha tenido una oportunidad de participar y de expresarse en el proceso de tomar decisiones.

4. Normas del grupo.

Estas pueden ser implícitas o manifiestas.

Las normas deben ser realistas, deben permanecer dentro del nivel de posibilidades del grupo. Deben ser comprendidas por todos los integrantes del equipo.

5. Control social.

Son los medios por los cuales el equipo de trabajo se asegura la conformidad con el comportamiento de sus integrantes, es denominado control social. Este puede asumir la forma de recompensas a los miembros del equipo, a través del reconocimiento.

El control también puede tomar la forma de sanciones. La censura, el ridículo, el rechazo, la privación del Status.

Etapas en la Formación del Grupo

Pueden distinguirse fases o etapas en el proceso de los grupos. Las más comunes suelen ser:

- **Fase individualista:**

Cuando se inicia el grupo es normal que cada quien viva la preocupación de cuál será su propia ubicación dentro de él: ¿seré aceptado?, ¿me involucraré mucho o poco?, ¿obtendré más de lo que estoy dispuesto a dar?, ¿me afirmaré?, ¿conquistaré status e influencia?

- **Fase de identificación**

Con el paso de los días se logra una mutua aceptación de los miembros, por lo general empezando en subgrupos y pequeños bloques.

- **Fase de integración:**

Cuando se ha alcanzado buen grado de cohesión, con los miembros polarizados hacia los objetivos comunes. La base de la cohesión es la experiencia de que en el grupo se halla, o se puede hallar, la satisfacción de determinadas necesidades. Las fronteras del grupo quedan permeables: la unidad interna no pide las actitudes de la mafia.

- **Fase de alojamiento:**

Es también normal que con el correr del tiempo se venga a caer en la rutina, apatía, desinterés por la interacción, cansancio y retiro de algunos miembros. Son fenómenos de la vejez del grupo; tal vez acabarán llevándolo a la disolución. Así ha sucedido una y mil veces.

Etapas en el Desarrollo de los Equipos de Trabajo

Etapas de dependencia

La primera etapa a emprender por los miembros de un grupo que han decidido transformarse en equipo,, es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal, como lo manifiesta la denominación “dependencia jerárquica”, utilizada tradicionalmente en las organizaciones.

El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume, por su investidura de poder, la organización y la dirección de la vida del grupo.

En esta etapa el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo y con qué instrumentos, sin considerar el para qué. Trabajar sin un sentido claro genera gran porcentaje de actividades desorientadas y de interrogantes no manifiestas sobre qué es lo que se espera de cada uno.

Las consecuencias de una situación como la descrita no se hacen esperar, a saber: la falta de colaboración y la insatisfacción, que inciden sobre la productividad. Si el líder formal tiene la sensibilidad necesaria para identificar los efectos negativos que producirá este estado de cosas en los resultados de la institución, buscará un cambio.

La experiencia indica que la transformación interna debe producirse por la intervención externa que apoye y regule con objetividad los esfuerzos del grupo. En esta instancia los participantes buscan la plenitud consoladora de una reunión de información, mediante el aprendizaje de una serie de recetas técnicas.

Etapas de contra dependencia

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no solo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menos temor.

En esta etapa, el líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la institución como de los individuos.

Algunos directivos manifiestan temor a enfrentar esta etapa porque no tienen idea clara de su importancia y perciben las demandas que implica un hecho de tal naturaleza.

Por lo anterior, conviene destacar que la etapa de contra dependencia representa para los grupos lo que la adolescencia para el individuo en su proceso de maduración. Un niño no llega a ser adulto si no vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a constituirse jamás en equipo si no pasa por la contra dependencia. Adelson y Gallatin concluyen, en apoyo a las investigaciones hechas por Jean Piaget que “sólo en la mitad de la adolescencia los jóvenes adquieren la capacidad intelectual suficiente para entender los fundamentos de contrato social”.

Esta está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución. Así se favorece la gestación del sentido de responsabilidad social.

Si se sostiene un esfuerzo de comprensión y definición en esta etapa, los miembros impulsarán al grupo a la etapa de independencia, paso inmediatamente anterior a su integración formal como equipo de trabajo.

Etapa de independencia

Durante esta etapa, el grupo se siente y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pudiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia.

La aparente cohesión se evidencia en una sensación gozosa de pertinencia al grupo, en un acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos aún no resueltos.

Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. Determinados miembros proponen entonces no llevar más lejos el compromiso personal; otros, por el contrario, piden ir más lejos en la exploración interpersonal.

En esta etapa del proceso de maduración los miembros del grupo se interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Una vez más el grupo busca, cual es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto se hace posible, el grupo ha logrado una comunicación más completa. En esta etapa podríamos llegar a decir que se encuentra en la etapa de adulto joven.

Etapa de interdependencia

Poco a poco se siente la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Algunos miembros continuarán oponiéndose a ello porque lo consideran como una invasión a su vida privada o porque una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana.

Así los participantes de un equipo de trabajo descubren la respuesta a sus inquietudes: La verdadera unión no funde, personaliza.

El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

En esta etapa el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades que disponen, así como la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

Dada su interdependencia el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe expresar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

| Enemigos y Facilitadores del Trabajo en Equipo

Enemigos:

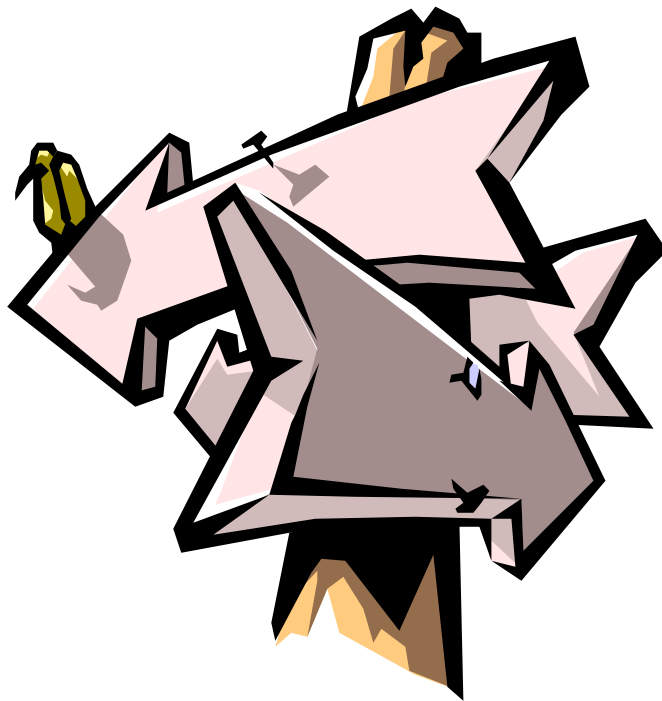
- **De parte del emisor**
 - Inhibiciones
 - Tabúes
 - Miedos
 - Máscaras y fachadas
 - Agendas ocultas
 - Dogmatismo
- **De parte del receptor**
 - Prejuicios
 - Actitud evaluativa y no propiamente
 - Percepción selectiva y subjetiva
 - Sordera a los mensajes no verbales
 - Mal conocimiento del lenguaje verbal
 - Miedo al cambio
- **De parte de ambos**
 - Olvidar las diferencias culturales que crean distancias psicológicas excesivas
 - Ingenuidad y simplismo respecto a los procesos de la comunicación humana
 - Pretensión de que los demás reaccionen como uno, no permitiendo a cada quién a ser el mismo.

Los Facilitadores

1. La participación de todos en el manejo de los temas y problemas, tal conducta disminuye el miedo a lo desconocido.
2. Ser autocrítico.
3. Fomentar el conocimiento y el trato directo entre miembros de grupos diversos de la misma institución.

4. Cultivar la empatía.
5. Los facilitadores más preciosos, más que las técnicas son las actitudes positivas.
6. Potenciar el diálogo.
7. Confianza y respeto en uno y en el grupo.
8. Potenciar una convivencia cálida.

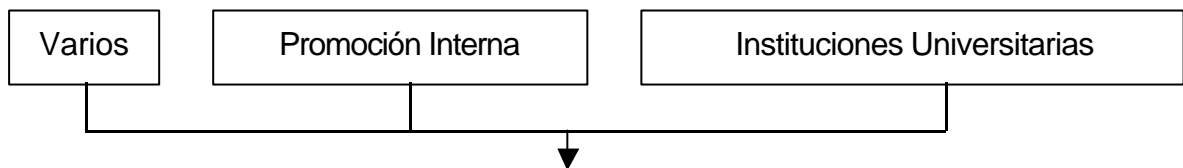
SELECCIÓN DE PERSONAL



Etapas en el Proceso de Selección

Etapa I

Reclutamiento de Personal



Recepción de Currícula

Etapa II

Selección de Currícula

Etapa III

Preparación de Entrevista

Etapa IV

Celebración de la Entrevista
Selección de postulantes
para evaluación psicológica

Etapa V

Evaluación Psicológica

Etapa VI

Envío de Informe y Decisión

Selección de Currículo

Definición:

Material que describe la historia laboral y educativa de los postulantes a algún cargo, y cuyo objetivo central es “**IMPRESIONAR**”.

¿Por qué la revisión de un curriculum?

- a) Así se logra una familiarización con los antecedentes del postulante y sus condiciones para desempeñar los deberes y asumir las responsabilidades del puesto.
- b) Excelente fuente generadora de dudas y preguntas a realizar en la entrevista.
- c) El manejar cierta información del postulante, disminuye los niveles de estrés para éste.
- d) Una buena elección de un curriculum ahorra tiempo y dinero en todo el proceso de selección.

Áreas Claves para poner atención en la selección de un curriculum:

- a) Revisar aspecto general del curriculum (Orden, limpieza, redacción, lenguaje. Debe tener apariencia profesional)
- b) Verificar que no se haya excluido información fundamental (historia laboral y educativa). Si ello sucede se deberá determinar la **importancia** de la información que falta.
- c) Poner atención a las “lagunas” de tiempo que existan entre empleos. Ejemplos:
 - Electrónica avanzada 1980 - **1984**
 - Software de vuelo nocturno **1984** a la fecha
- d) Poner atención a los traslapes del tiempo. Ejemplo:
 - Las fechas pueden indicar que el candidato trabajaba en dos lugares geográficamente distantes.

e) Anotar incongruencias: esto es la falta de concordancia entre la información académica del postulante y la actividad laboral que ha desarrollado.

f) Observar la frecuencia de cambio de ocupaciones.

g) Es importante, en muchas oportunidades, no descalificar currículum por pretensiones de sueldo, sean estos bajos o altos.

h) Observar que los títulos de los cargos desempeñados por el postulante, sean **EXPLICADOS**.

Muchas de las veces el título del cargo es sólo redundancia.

	ES DE CARACTER GRAVE		DIFICULTA LA COMPRENSION DEL CURRICULUM		DADO LO ANTERIOR EL CURRICULUM ES:		
	NO	SI	NO	SI	ACEPTADO	RECHAZADO	PENDIENTE
1) Aspectos Generales (desorden, lenguaje, redacción deficiente)							
2) Requisitos Básicos del Cargo							
3) Falta Información							
4) Lagunas de tiempo entre empleos sucesivos							
5) Traslapos de tiempo entre trabajos							
6) Incongruencias entre formación académica y empleos ejercidos							
7) Existen permanentes cambios desempleo							
CONCLUSION							

| Preparación de Entrevista

El entrevistador deberá preguntar respecto de los siguientes aspectos:

1. ¿ESTOY COMPLETAMENTE FAMILIARIZADO CON LAS TAREAS, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO?
2. ¿ESTOY PREPARADO PARA DAR INFORMACIÓN ADICIONAL RELATIVA AL CARGO Y DE LA EMPRESA, A LOS POSTULANTES?
3. ¿TENGO MUY CLARO CUALES SON LAS CUALIDADES QUE SE BUSCAN EN EL POSTULANTE?
4. ¿ TENGO MUY CLARO CUALES SON LAS EXPECTATIVAS DEL POSTULANTE RESPECTO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACION?

Una vez que ha existido una buena preparación se procede a la **Ejecución de la Entrevista.**

Ejecución de la Entrevista

1) Establecer una relación adecuada

1. Presentación del entrevistador
Explicación del puesto
Pautamiento de las entrevista
2. Potenciar el Rapport

2) Recabar Información del postulante

- ¿Puede hacerlo?
¿Qué habilidades tiene para el cargo?
¿Qué beneficios puede traer a la empresa?
- ¿Quiere hacerlo?
¿Está motivado para el cargo?

3) Describir con precisión el puesto de trabajo y la organización

- a.-Deberes y Responsabilidades
- b.-Educación y experiencia previa
- c.-Requisitos intangibles
- d.-Relación de dependencia y toma de decisiones
- e.-Ambiente de trabajo
- f.-Remuneración
- g.-Desarrollo de carrera

4) Entregar información y responder dudas o preguntas del postulante. Cierre de la entrevista.

Aspectos a Considerar en la Lectura de una Descripción de Cargo

- a) Deberes y responsabilidades de un cargo
- b) Educación y experiencia
- c) Requisitos intangibles
- d) Relación de dependencia y toma de decisiones
- e) Ambiente de trabajo
- f) Remuneraciones
- g) Desarrollo de carreras

Preparación Para la Entrevista

Aspectos a Considerar en la Lectura de la Descripción de un Cargo

A) Deberes y Responsabilidades:

Esto apunta a la obligación que tiene el entrevistador de interiorizarse de los pormenores (deberes y responsabilidades) que amerita el cargo.

Formas de interiorizarse de los deberes y responsabilidades:

- Una buena forma de interiorizarse es a través de un contacto directo con el cargo, así podrá observar y conversar con aquella persona, que está desempeñándolo.
- Otra forma es tener la descripción de cada una de las tareas que deberá desempeñar diariamente.

B) Educación y Experiencia Previa:

Para este punto debemos responder a tres preguntas:

1. ¿Qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones esenciales del cargo?
2. ¿Podría desempeñar este cargo una persona que no tuviera tal experiencia o educación?
3. Si la respuesta a esta segunda pregunta es negativa, pregúntese, ¿qué contiene este cargo que exija determinado nivel de educación, o determinado número de años de experiencia?

C) Requisitos Intangibles:

Son todas aquellas características psicológicas que debe o debería cumplir el postulante dado las características del perfil de cargo al que postula.

Ejemplo: Capacidad de decisión, liderazgo, etc.

Todos estos aspectos (psicológicos) serán evaluados por profesionales Psicólogos, que estén participando en el proceso de selección.

D) Relaciones de Dependencia y Toma de Decisiones:

Para aclarar este aspecto ha de responderse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el Jefe directo o indirecto de este cargo?
2. ¿Quién desempeñe el cargo tendrá que supervisar a otras personas, directa o indirectamente? ¿A quiénes? ¿En qué momentos?
3. El presente cargo ¿Dónde se ubica en el organigrama?

E) Ambiente de Trabajo :

Deberá conocer cuáles son las características físicas, de infraestructura en que se desempeñará su cargo

Ejemplo:

- ¿Tendrá que trabajar de pie, sentado?
- ¿Trabjará con materiales tóxicos?
- ¿Existe un trabajo adecuado de trabajo?

Es importante mantener muy en claro cuáles serán las condiciones físicas reales del trabajo, y darlas a conocer a los candidatos.

F) Remuneraciones:

La información de las remuneraciones que se ofrecen para el cargo, pueden ser aclarados al postulante en la primera entrevista o en las entrevistas posteriores. Esto dependerá del cargo al que se postula, y/o de las políticas de la empresa.

Es necesario manejar claramente los niveles de sueldo y cuales son sus perspectivas de aumento.

G) Desarrollo de Carrera:

Esto incluye las posibilidades de ascensos aclarando cuál es el tope y las oportunidades de capacitación con las que cuenta la empresa.

Para el primer caso el entrevistador debería conocer:

1. Políticas relativas a ascensos
2. Políticas de promoción interna
3. Probabilidades de ascenso

Fundamentos Teóricos de la Entrevista

Definición:

Una entrevista, es un intercambio de información **SIGNIFICATIVA**, que parte de un objetivo previamente definido y con la finalidad de tomar acciones o decisiones futuras en base a la información obtenida, pudiendo ser estas decisiones de variados tipos, por ejemplo:

- a) Despedir a un trabajador
- b) Ascensos
- c) Solución de conflictos
- d) **SELECCION DE PERSONAL**

Por esta razón, la entrevista puede considerarse como una herramienta o instrumento necesario e indispensable para cualquier jefe o gerente de personal.

Elementos de una Entrevista:

Los elementos que conforman una entrevista son esencialmente tres:

1. El entrevistador:
Cuya misión es obtener del postulante todos los elementos de información relevante para tomar la decisión de contratarlo o no.
2. El entrevistado:
Es quien aporta los elementos claves de esta información.
3. Contenido:
Es la materia en particular a tratar: características del cargo, motivaciones personales, habilidades para desempeñar el cargo, etc.

Tipos de Entrevista:

Dentro de los tipos podemos encontrar entrevista de:

- Reconocimiento o felicitación
- Amonestación
- Resolución de problemas
- Evaluación de eficiencia del personal
- Despidos
- **Selección de Personal**

Todas responden a los mismos patrones de conducción por parte del entrevistador, todas tienen en común los mismos principios fundamentales , por lo que es posible establecer pautas generales que permitan maximizar la eficiencia del entrevistador.

Cualidades del Entrevistador Eficaz

1. Aceptación:

Este término significa que aceptamos a la otra persona con sus características personales y forma de ser sin censurar o enjuiciar su conducta o rasgos personales.

2. Capacidad empática:

Este término hace referencia a la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para así tener una comprensión cabal de sus circunstancias. Implica sumergirse en las experiencias de la otra persona sintiéndolas y entendiéndolas.

3. Autenticidad:

Este término se relaciona con la actitud para responder en forma asertiva y genuina al otro en función del propio marco de valores y criterios personales que todos tenemos. Responder de esta manera no significa enjuiciar o criticar sino informar el grado de acuerdo o desacuerdo que experimentamos con la conducta o información de la otra parte.

4. **No emitir Juicios de Valor:**

Cuando el entrevistador emite calificativos, sean positivos o negativos, acerca de la conducta del entrevistado o de los hechos o situaciones que este relata, se levantan barreras en el proceso de comunicación que interfieren en la obtención de la información relevante y dificultan, sino impiden, lograr el objetivo previamente pautado.

5. **Saber escuchar:**

Esto significa prestar atención tanto física como psicológica al entrevistador de manera que este sienta que el tiempo que con él se comparte es realmente suyo. Igualmente significa dejar hablar al entrevistado guiando e interrumpiendo **sólo** cuando la información se aleja del objetivo pautado.

6. **Mensajes Yo:**

Mediante el proceso de interacción que se establece en una entrevista, cada una de las partes espera de la otra una actitud de compromiso ante la situación. Esta actitud se logra en buena medida expresándose el entrevistador en primera persona, es decir, utilizando mensajes yo. Ejemplo “yo deseo que”, “yo pretendo que”.... etc.

Establecer una Relación Adecuada:

En este punto tocamos dos aspectos centrales. El primero de ellos es la presentación, y aclarar la estructura de la entrevista.

Objetivo:

- 1.- El ambiente se hace más agradable y acogedor
- 2.- Se disminuye el nerviosismo del entrevistado
- 3.- La situación de entrevista se transforma en una relación más horizontal, lo que no implica que el control de esta lo pierda el entrevistador.

El segundo es “romper el hielo”, lo que técnicamente recibe el nombre de RAPPORT.

El propósito de esta etapa es hacer que el entrevistado se sienta tranquilo antes de comenzar la entrevista a fondo.

Los comentarios que se realicen deben ser neutrales, ya que no conviene discutir algún tema controvertible (fútbol, política, noticias).

Ejemplo: ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?

Esta etapa es muy rápida, recuerde que es sólo para lograr un ambiente para la entrevista.

Recabar información del postulante

Este subdivide en dos áreas que pretenden responder a la siguiente pregunta:

¿Puede hacerlo?

Se evaluará habilidades, aptitudes del postulante y los probables beneficios que la empresa podría obtener con su contratación.

¿Quiere hacerlo?

Se pretende detectar las motivaciones y expectativas del postulante al cargo.

Dentro de la primera pregunta (¿Puede hacerlo?) evaluaremos tres áreas:

- a) RESPONSABILIDADES BASICAS
- b) COMUNICACIONES Y RELACIONES INTERPERSONALES
- c) ESTABILIDAD LABORAL

El objetivo del primer punto (Responsabilidades Básicas) es la detección de cualidades, virtudes y defectos, relativos al cargo, que el postulante pueda tener.

A continuación se entregará una serie de preguntas que abordan este punto. Todas las preguntas estarán en relación al currículum, previamente estudiado, por el evaluador.

A) Preguntas Área Responsabilidades Básicas

1. ¿En qué fecha se incorporó a la Empresa?
¿Cuál era su título cuando se unió a la Empresa?
¿Cuál fue el sueldo inicial y el final?

Objetivos:

- Dar a conocer al candidato que la entrevista será exhaustiva
- Respecto del sueldo, nos podrá revelar el tipo de aumento que podría satisfacer a esa persona.

2. ¿Cuáles han sido sus tres responsabilidades más importantes en este cargo?
¿Cuáles son las cualidades especiales o el conocimiento particular que usted necesitaba para cumplir estas obligaciones?
¿Por cuánto tiempo asumió estas responsabilidades?
¿Qué aprendió de los cargos que ha desempeñado hasta ahora?

Objetivos:

- Recoger antecedentes funcionales
- Captar el grado de comprensión que el candidato posee de sus habilidades para el cargo.

3. ¿Qué decisiones se le han exigido en estas áreas?
¿Cómo adoptaba esas decisiones?
¿Qué clase de decisiones son más difíciles para usted?

Objetivos:

- Detectar el nivel de responsabilidad individual
- Observar el grado de independencia y ver si coincide con el perfil del cargo
- Aclarar su método en la toma de decisiones
- Detectar aquellas situaciones que le son conflictivas para la toma de una buena decisión.

4. ¿Cuáles son los logros que más le enorgullecen en este sector específico?
Hábleme de un problema que usted enfrentó en esta área, y que le resultó difícil.
Hábleme de usted de alguna ocasión en que no haya quedado satisfecho de su desempeño.

Objetivos:

- Detectar si los logros beneficiaron a la empresa y/o al departamento.
- Balancear los aspectos positivos y negativos en pos de obtener una imagen real del postulante.
- Conocer el manejo del entrevistado en situaciones difíciles.
- Ver los grados de autoexigencia

5. ¿Cuál ha sido el proyecto más importante, en qué usted ha trabajado mientras estuvo en ese cargo?

¿Qué cantidad de trabajo tenía en la empresa en que trabajaba?

¿Cómo dividía el tiempo entre las principales áreas de responsabilidad?

¿Qué clase de tarea es la que más le gusta?

Objetivos:

- Conocer la manera en que el candidato define lo importante.
- Conocer sus preferencias respecto de áreas de su trabajo.

B) Comunicaciones y Relaciones Interpersonales

El objetivo de este punto es observar las cualidades de comunicación y su capacidad para convivir con el grupo.

1. ¿Cuán importante ha sido la comunicación e interacción con otros en este cargo?

¿Con qué otros cargos y departamentos ha debido usted trabajar?

¿Cómo recoge la información y datos de otros, para ejecutar alguna tarea?

¿Con que tipo de gente se lleva mejor?

¿Cuáles le provocan problemas?

¿Cómo resuelve las discrepancias con otros?

¿Ha debido modificar alguna vez su comportamiento para trabajar bien con otros?, ¿en qué situación?

¿Frente a la desinformación qué hace?

Objetivos:

- Evaluar de qué modo el postulante evalúa la importancia de la comunicación.
- Observar el modus operandi en la recolección de información. ¿Utiliza canales informales? (Pasillos).
- Detectar preferencias personales en sus relaciones con los otros.
- Aclarar cómo enfrenta la ambigüedad en la información ¿rumor?.
- Observar grados de flexibilidad en su interacción.
- Aclarar manejo de conflicto que tiene el postulante.

2. ¿Con cuáles áreas de la empresa ha debido interactuar además de la suya?
 ¿Qué tipo de supervisión ha tenido?
 ¿Ha tenido gente a su cargo? ¿Cómo ha sido el trato?

Objetivos:

- Observar el grado de disposición del postulante en relacionarse con los otros departamentos de la empresa.
- Detectar relación con sus superiores y/o subordinados.

C) Estabilidad Laboral

Con este punto se pretende detectar la posibilidad de que el postulante, una vez contratado, deserte del cargo.

1. ¿Cuándo usted pide un aumento de sueldo a su jefe?
 ¿Por qué se retiró usted de la empresa? (En el caso de que se haya retirado)
 ¿De qué modo el jefe influyó en su deseo de abandonar la empresa?
 ¿Por qué cambió usted de trabajo con tanta frecuencia? (En el caso que haya sucedido)
 “Alguna gente cree que estar mucho tiempo en un mismo cargo significa estancarse, y no desarrollarse profesionalmente” ¿Qué opina usted de eso?
 ¿Por qué lo despidieron?

Objetivos:

- Pedir aumento de sueldo **puede** significar disconformidad en el cargo, producto tal vez de falta de reconocimiento.
- Observar el grado de disciplina y madurez emocional.
- Encontrar buenos y convincentes motivos para cambiar de trabajo (“ojo con los motivos personales”)
- Detectar el grado de veracidad que existe en el reporte respecto de su estabilidad laboral.

La segunda Área de este punto “Recabar Información del Postulante” pretende responder a las siguiente pregunta:

¿Quiere hacerlo?

1. ¿Por qué presentó el currículum aquí?
 ¿Qué sabe de nuestra empresa?
 ¿En qué otras empresas está postulando actualmente?

Objetivos:

- Conocer la imagen que maneja de la empresa

- Detectar qué tan real es esta imagen
 - Aclarar la motivación que existe por trabajar en esta empresa y no en otra
2. ¿Cuáles son las cualidades personales que usted cree que requiere este cargo para desempeñarse adecuadamente?
- ¿Cuántas cualidades usted posee?
- ¿Cuántas de ellas debe desarrollar?
- Hábleme de algún proyecto que le haya interesado realmente ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Ha hecho algún curso de capacitación por su cuenta?
- ¿Cuánto tiempo le tomará realizar alguna contribución a la empresa?
- ¿Está dispuesto a trabajar en las condiciones que le ofrece la empresa? (Turnos, traslados, etc.)
- Convéncame para que yo lo contrate

Objetivos:

- Conocer el grado de interiorización con el cargo anterior
- Conocer el nivel de autoconocimiento en relación al cargo al que postula
- Observar el grado de efectividad en la canalización de sus motivaciones
- Evaluar iniciativa de perfeccionamiento y desarrollo personal
- Observar en la acción su potencial motivacional

Aspectos a Considerar en una Devolución

1. EL EVALUADOR DEBE DAR A CONOCER LAS CARACTERISTICAS POSITIVAS OBSERVADAS EN EL POSTULANTE QUE MOTIVARON A LA EMPRESA A CONSIDERARLO EN EL PROCESO.
2. LAS CARACTERISTICAS QUE JUGARON EN CONTRA, DEBEN SER EXPLICITADAS COMO DISFUNCIONALES PARA EL CARGO.
3. EN EL CASO QUE SEA REAL, SE DEBE INDICAR LA POSIBILIDAD DE CONSIDERARLO PARA OTRO CARGO QUE GUARDE RELACION CON SU EXPERIENCIA.
4. EL EVALUADOR DEBE AGRADACER AL POSTULANTE SU POSTULACION

Desarrollo Organizacional

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**
- **CLIMA ORGANIZACIONAL**
- **NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

Desarrollo Organizacional

En todo sistema organizacional resulta indispensable, para su propia subsistencia, la generación de espacios de autorreflexión que permitan redireccionar, en el caso que sea necesario, los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de la misión que como entidad social, laboral y productiva se ha propuesto.

Estos espacios de autorreflexión pueden ser llevados a la práctica a través de diversos procedimientos formales. Entre ellos se pueden destacar; **el Diagnóstico Organizacional, Estudio de Clima Organizacional, Estudio de la Cultura, Evaluación de Desempeño, entre otros.**

Evaluación del Desempeño

Definición:

Proceso a través del cual se entrega retroalimentación al trabajador respecto del nivel de efectividad y eficiencia con que realiza su trabajo, con el fin de mejorar su rendimiento, detectar necesidades de capacitación y/o aumentar sus remuneraciones.

¿Qué condiciones resultan indispensables para que este proceso se lleve a cabo?

- a) QUE SEA UN PROCESO:
La estructura que adopte debe ir, necesariamente, modificándose de acuerdo a los nuevos sistemas de administración que se implementen.(ej: desde una evaluación individual a una en equipo)
- b) QUE SEA VALIDO:
Que evalúe aquello que pretende medir
- c) QUE SEA CONFIABLE:
Que la subjetividad de las percepciones se vea direccionada.

d) **QUE SEA ACEPTADO:**

Que sea creíble. No se impone un sistema, sino que a través de la observación se realiza, en conjunto, un sistema adecuado a las características culturales del grupo (nivel sociocultural, niveles motivacionales, expectativas) y la organización.

Etapas del proyecto

SOCIALIZACION

Objetivos:

Dar a conocer a través de charlas cuáles son los motivos de nuestra presencia y los objetivos para los cuales se implementa la evaluación del desempeño.

Resulta indispensable esta etapa para disminuir la ansiedad y el consecuente rumor que indudablemente se generará una vez comenzada la intervención.

ETAPA DIAGNOSTICA

Objetivos:

Conocer en profundidad el o los sistemas de evaluación o retroalimentación que actualmente posee la empresa, intentando no irrumpir ni imponer sino transformar y adecuar.

Esta etapa se llevará a cabo en todos los departamentos de la empresa.

RECOPILACION DE INFORMACION

Objetivos:

A través de entrevistas con los integrantes de los departamentos, recopilar la información necesaria, para que en la evaluación prevalezcan aquellas conductas indispensables para una realización efectiva y eficiente de sus labores.

Se realizarán entrevistas semiestructuradas con los supervisores, jefes de departamento, gerentes y trabajadores.

PRESENTACION PRE-PROYECTOS

Objetivos:

Con la información antes recabada se pretende generar una estructura del sistema de evaluación que se adecue a las necesidades y expectativas de cada uno de los departamentos. Este se presentará a cada uno de estos (departamentos) y se estudiarán los cambios y modificaciones necesarias.

PRESENTACION PROYECTOS

Objetivos:

Una vez realizada la evaluación de los pre-proyectos y aceptadas las modificaciones respectivas, se llevará a cabo la estructura “final” que adopte la evaluación para cada uno de los departamentos.

IMPLEMENTACION

Objetivos:

Se acompañará a la organización en la aplicación del sistema, hasta que éste entregue los resultados esperados. Esto también implica la generación de modificaciones conducentes hacia la evaluación en equipo que, en conjunto con la capacitación, pretenden sintonizar los cambios conductuales y los cambios estructurales propuestos por la reingeniería.

En esta etapa se incluye un curso de evaluación del desempeño para los trabajadores.

Definición de Algunas de las Variables Posibles a Evaluar

Puntualidad.

Se refiere al cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa, tanto para la hora de llegada como para la reincorporación después de los horarios de colación.

Asistencia.

Se refiere a la presencia diaria del operario en su lugar de trabajo.

Seguridad.

Se refiere a la utilización de los implementos de seguridad provistos por la empresa, y la ejecución de las normas de seguridad básicas exigidas para el trabajo en cada una de las máquinas y para el desempeño dentro de la planta.

Flexibilidad y buena disposición

Se refiere a la disposición a realizar otras actividades, además de su propio trabajo, en la empresa. Presto a cooperar con los requerimientos de la empresa especialmente en cuanto a horarios extraordinarios.

Conocimiento de su trabajo.

Se refiere a los conocimientos, habilidades, exactitud y rapidez que posee el operario para desempeñar las tareas y cumplir con los compromisos encomendados.

Comportamiento y relaciones interpersonales.

Se refiere a un conjunto de conductas que son necesarias para una adecuada interacción e integración con el grupo de trabajo.

Iniciativa y superación.

Se refiere al grupo de conductas orientadas a proponer ideas nuevas y valiosas para el mejor desempeño de alguna función y aquellas que denoten explícitamente un interés permanente por aprender más respecto de su trabajo y aprovechamiento de la capacitación tanto técnica como de desarrollo personal.

Principales Errores que se Cometen en la Calificación del Personal.

a) Efecto de Halo.

Que a partir de un hecho, situación o conducta se valoren todas las demás conductas o características del evaluado (la última vez se equivocó en un resultado, por tanto no confío en él).

b) La tendencia al uso de Valores Centrales.

Como una forma de evadir la responsabilidad y no comprometerse se usan alternativas medias de calificación, o sea juicios como: " más o menos", " ni fu ni fa".

c) Los Estereotipos.

Evaluar a un trabajador no por sus características personales, sino por las características del grupo al cual pertenece, vale decir, no siempre el resultado final de un trabajo, es producto del aporte compartido de cada uno de ellos.
(El personal de la sección prensa es excelente, entonces son todos excelentes).

d) El error producto de la memoria.

Calificar a un trabajador según un recuerdo, circunstancia o idea que tenemos de ellos, más que por su conducta presente.
(Parece que hace como dos meses.....)

Estudio de Clima Organizacional

Definición:

Percepción que tiene un grupo humano respecto del funcionamiento del sistema laboral al que pertenece, que repercute en sus conductas.

Procedimiento:

1.- Determinar **Muestra** a utilizar.

2.- Determinar **Prueba** a utilizar para la medición.

Se recomienda un test de respuesta cerrada tipo Lickert con 4 posibilidades de respuestas:

- A.- Totalmente de Acuerdo
- B.- Relativamente de Acuerdo
- C.- Relativamente en desacuerdo
- D.- Totalmente en desacuerdo

La prueba evalúa 12 Dimensiones: Estilo de Supervisión, Oportunidades de Desarrollo, Motivación por el Trabajo, Equipo y Distribución de personas, Reconocimiento, Estructura, Estabilidad Laboral, Espacio de Trabajo, Relaciones Humanas, Comunicación, Claridad Organizacional, Compensación.

Las categorías utilizadas para clasificar las dimensiones son:

Categorías	Nivel	Porcentaje
Muy Favorable	Superior- Medio- Inferior	75.1% - 100%
Favorable	Superior- Medio- Inferior	50.1% - 75%
Desfavorable	Superior- Medio- Inferior	25.1% - 50%
Muy Desfavorable	Superior- Medio- Inferior	0% - 25%

3.- Se realizan los siguientes **análisis estadísticos** para cada una de las dimensiones :

- Promedio
- Desviación Estandar
- Cálculo de Confiabilidad
- Porcentaje de Desarrollo

4.- Análisis CUALITATIVO de los **resultados**.

5.- Sugerencias y Recomendaciones.

Definiciones de las variables a estudiar:

Supervisión:

La percepción que existe respecto del acercamiento y el grado de preocupación de la dirección con respecto a su personal.

Oportunidad de Desarrollo:

La percepción que existe respecto de la posibilidad que entrega la empresa de desarrollar las aptitudes y habilidades de los integrantes de la empresa.
El grado en que el trabajo es desafiante

Motivación:

La Percepción que existe respecto de la identificación con el trabajo realizado y el interés que los integrantes encuentran al desarrollarlo.

Equipo y Distribución de Personas:

La Percepción que existe respecto de la cantidad adecuada, tanto de equipos de trabajo como de personas, que permita realizar de buena manera el trabajo.

Reconocimiento:

La Percepción que existe respecto del énfasis que se da a la recompensa y felicitación por sobre el castigo por el trabajo mal realizado.

Estructura.

La Percepción que existe respecto de la claridad de los cargos, las responsabilidades, las reglas y procedimientos que existe.

Estabilidad laboral:

La Percepción que existe respecto de la seguridad que le brinda la empresa en relación al trabajo que realiza.

Espacio de Trabajo:

La Percepción que existe respecto de la infraestructura existente en la empresa.

Relaciones Humanas:

La Percepción que existe respecto de una buena camaradería entre los compañeros de trabajo.

Comunicación:

La Percepción que existe respecto de la efectividad y eficiencia de las comunicaciones organizacionales.

Claridad Organizacional:

La Percepción que existe respecto que las metas y los planes de la empresa a corto y mediano plazo, sean conocidos y compartidos por los integrantes de la empresa.

Compensación:

La Percepción que existe respecto de la adecuación entre el salario recibido y el trabajo realizado.

Negociación Colectiva

La Negociación en Equipo

1.- LAS VENTAJAS DE NEGOCIAR EN EQUIPO:

- **Más información y más ideas.**

Un equipo tiene más información y más idea que una sola persona.

- **Análisis superior.**

Por lo general los equipos analizan las situaciones mejor que los individuos. Tienen procesos analíticos superiores. El análisis de un equipo es más explícito y más objetivo. Las personas tienen que explicar sus posiciones, justificar sus supuestos y tener en cuenta las perspectivas de los demás.

- **Papeles especializados.**

Si las personas desempeñan papeles especializados, se pueden reducir algunos conflictos. Una persona más dura puede asumir una posición dura en ciertos asuntos, y una más amistosa trabajar en los problemas comunes, etc.

- **Alivio de las tensiones intraorganizacionales.**

Prácticamente todas las organizaciones tienen tensiones internas. La inclusión de personas de varias unidades puede aliviar estas tensiones. Ellas sienten que pueden proteger sus intereses y cerciorarse de que los negociadores no tomen decisiones irreales.

- **Mayor confianza.**

Hay una ventaja psicológica natural en ser parte de un equipo, especialmente en uno que es más grande, de rango superior, o de mayor talento que el equipo de la contraparte. Esta ventaja es más notable en las negociaciones dos a uno. La persona que trabaja sola se siente en desventaja psicológica.

2.- LAS DESVENTAJAS DE NEGOCIAR EN EQUIPO

•Infidencias

Cuando más grande sea el equipo, tanto mayor será el peligro de que se filtre alguna información.

•Estrategia fragmentada

Si un equipo incluye personas con diferentes intereses y percepciones, sus estrategias de negociación pueden no adaptarse la una a la otra.

•Concesiones no autorizadas

Si no se controla rígidamente el equipo, existe el peligro real de que uno de sus miembros haga una concesión no autorizada e indeseada.

•Respuesta más lenta

Cuando más numeroso sea el equipo, tanto más lenta será la respuesta. Un grupo necesita más tiempo para analizar la propuesta de la contraparte y para decidir la respuesta.

•Más estancamientos

Es mucho menos probable lograr un acuerdo por medio de un equipo que por medio de individuos. Puede tardar demasiado en llegar a un acuerdo, o bien es posible que no logren un acuerdo entre ellos mismos.

¿HAY QUE NEGOCIAR COMO INDIVIDUO O COMO EQUIPO?

Eso depende de la situación y con frecuencia, es imposible saberlo con seguridad. Por lo tanto, tome distancia, analice los costos y los beneficios de cada enfoque, y luego tome una decisión. Esta decisión puede parecer irrevocable, pero habitualmente puede cambiarse.

Los Estilos de Negociación

Estilo Dominante

I. Características Generales:

1. Son competitivos
2. Tienden a ser ambiciosos
3. Son inflexibles
4. Tienden a ser agresivos
5. Tienden a ser manipuladores
6. Son más bien impacientes
7. Están poco atentos a detalles
8. Independientes
9. Individualistas

II. Temores

Temen perder, ser débiles y depender de otros

III. Pregunta Oculta

¿Es usted suficientemente hábil como para trabajar conmigo?

IV. Actitud hacia la Negociación

Les gusta negociar. Ven la negociación como una oportunidad más para competir y ganar

V. Aspectos positivos para la negociación

- Se distinguen en las negociaciones antagónicas y competitivas, tales como el regateo entre la empresa y el sindicato, negociaciones sobre precios, etc.
- Tienen ventajas en cualquier situación en que el poder es el factor decisivo; captan el punto débil de su contraparte y el punto hasta donde pueden presionar.
- Utilizan las exigencias extremas, la agresión y la ira, como técnicas para presionar a su contraparte.
- Son muy buenos en el momento final de la negociación, ya que las exigencias de este momento se adaptan a sus puntos fuertes

VI. Aspectos Negativos para la negociación

- No son buenos para trabajar conjuntamente en la solución de problemas
- No saben satisfacer las necesidades de los demás ni construir relaciones de confianza y cooperación a largo plazo.
- Inhiben la comunicación abierta necesaria para solucionar problemas.
- Su extrema competitividad con frecuencia crea una terquedad innecesaria y destructiva.

VII. La mejor manera de acercarse a ellos.

- El enfoque más eficaz para acercarse a ellos es el dominio estable. Usted debe dar la impresión de que es duro y competente sin dar la impresión de retarlos.
- No permita que lo presionen, Usted es un ganador que merece el respeto de ellos, pero muestre que los respeta a ellos.
- No se incline, no ruegue, emplee palabras y gestos fuertes y firmes, no sonría demasiado. Vaya directo al grano. Hable rápidamente, en frases breves, evite detalles.
- Resérvese un espacio amplio de regateo y de intercambios haciendo una primera oferta no generosa. Luego muévase de su posición inicial haciendo pequeñas concesiones. No se mueva demasiado rápido ni con demasiada facilidad porque ellos querrán obligarlo a hacer concesiones.

VIII. Si usted es extremadamente dominante

- Suavícese. No presione tanto. Concéntrese en comprender a su contraparte.
- Fortalezca sus ventajas naturales, pero adáptese a los efectos negativos de su estilo personal. Permita que de vez en cuando los demás ganen.
- Esfuércese por escuchar mejor. Recuerde que averiguar la posición de su contraparte es la habilidad más importante para las negociaciones.
- Sea más flexible. Haga ofertas un poco más razonables.
- Busque oportunidades para solucionar problemas y para hacer intercambios.

Estilo Dependiente

I. Características Generales:

- Desean el amor, la aceptación, la comprensión y la aprobación de los demás.
- Dependen de los sentimientos de los demás hacia ellos.
- Son cálidos, amistosos y están sinceramente interesados en los demás.
- Son amables, hospitalarios, y tienen una habilidad natural para hacer que todos se sientan bienvenidos y cómodos.
- Saben escuchar, son genuinamente sensibles a las necesidades y sentimientos de los demás.
- Se comunican abierta y honestamente, y esperan lo mismo de los demás.
- Son cooperadores, flexibles y adaptables.
- Tienden a dar. Quieren ayudar a los otros, especialmente a quienes los recompensan con gratitud y afecto.

II. Temores

Temen estar solos, el rechazo, y todas las formas de conflicto.

También les atemoriza la hostilidad, especialmente la propia.

III. Pregunta Oculta

¿Usted realmente me aprecia?

IV. Actitud hacia la Negociación

NO les gusta las negociaciones, especialmente sus elementos competitivos.

Tienden a evitarlas, a hacerlas apresuradamente, o a hacer concesiones innecesarias sólo para escapar de la tensión.

V. Aspectos positivos para la negociación

- Son solucionadores de problemas. Convierten las malas relaciones en buenas y son capaces de establecer una base para la cooperación futura.
- Son excelentes en la solución conjunta de problemas.
- Saben suavizar las tensiones, reunir a las personas que no quieren cooperar, deshacer estamentos y seguir trabajando.
- Su natural flexibilidad puede dar lugar a exploraciones creativas y a la solución de problemas.
- Logran relaciones sólidas y de confianza a largo plazo.

VI. Aspectos Negativos para la negociación

- Temen tanto al conflicto que podrían tratar de minimizarlo. Por su ingenuidad pueden compartir abiertamente la información, esperando que la otra parte haga lo mismo.
- En muchas situaciones que requieren regateo conceden demasiado, permitiendo que los otros ganen ampliamente, en lugar de luchar por su parte.
- Cuando sienten que no les dan algo en reciprocidad pueden volverse extremadamente inflexibles.

VII. La mejor manera de acercarse a ellos.

- Concéntrese en las relaciones. Establezca buenas relaciones y construya un clima de confianza y cerciórese de que Usted merece esa confianza.
- Ponga énfasis en la justicia durante la negociación, y hágalo sinceramente. Asuma una posición razonable, pero ambiciosa, y muestre por qué es justa.

VIII. Si usted es extremadamente dependiente

- Sea más duro. Confíe menos y sea menos generoso.
- Acepte el hecho de que durante las negociaciones, los conflictos son inevitables y que la mayoría de los conflictos no implican rechazo personal u hostilidad.
- Sea un poco más escéptico.

Estilo Distante

I. Características Generales:

- Se sienten más a gusto con las cosas, las ideas o las cifras que con las personas. No entienden las emociones y tratan de evitarlas. La gente los considera fríos e indiferentes.
- Les gustan el orden y la predecibilidad. Con frecuencia tienen rutinas y horarios rigurosamente controlados.
- Son independiente. Necesitan poco de la gente y no le gusta hacer alarde de autoridad. Aceptan fácilmente la autoridad impersonal de las reglas, pero evitan a las personas que tratan de controlarlos directamente.
- Tienden a ser callados y muchos de ellos reaccionan poco. No hablan mucho.
- Les gustan los datos, la lógica y valoran la objetividad.
- Les gusta trabajar solos y tienden hacia áreas que requieren un análisis más objetivo e impersonal.

II. Temores

Temen la intimidad, la dependencia y la incertidumbre. No toleran el desorden.

III. Pregunta Oculta

¿Es Usted una persona lógica, un solucionador racional de problemas?

IV. Actitud hacia la Negociación

NO les gusta negociar. Les desagrada prácticamente todo acerca de las negociaciones: los rituales, las posturas ilógicas, los factores emocionales, etc. Desprecian pedir mucho más de lo que esperan obtener.

V. Aspectos positivos para la negociación

- Pasan por alto aspectos irracionales de las negociaciones.
- Se preparan a conciencia.
- Además de estudiar las propuestas de la contraparte, pueden investigar ampliamente acerca de otras alternativas.
- Casi nunca actúan impulsivamente.
- No revelan información valiosa.
- Prefieren retirarse antes que aceptar un mal acuerdo.
- Son indiferentes cuando la contraparte asume una postura irracional.

VI. Aspectos Negativos para la negociación

- Su mayor debilidad es su disgusto ante las negociaciones.
- Podrían evitar algunas de las sesiones de negociación, o pasar por alto la necesidad de crear un ambiente apropiado o tratar de convertir las sesiones de regateo en sesiones de solución analítica de problemas.
- Se preparan tan minuciosamente que se vuelven inflexibles y de mente cerrada. Ni siquiera consideran alternativas que no hayan estudiado provocando la irritación de su contraparte.
- Su minuciosidad puede afectar directamente la dinámica de la negociación. El proceso puede empantanarse en los detalles.

VII. La mejor manera de acercarse a ellos.

- Prácticamente la única manera de acercarse a ellos es con datos, cifras y lógica. Mantenga la personalidad y las emociones por fuera de la discusión.
- Asegúrese que usted tiene todos los datos que necesita para sustentar su posición. Puede persuadirlo por el ahorro en los costos y por las economías, pero solamente si están sustentados en pruebas convincentes.
- Mientras negocia, asegúrese de dejar tiempo para negociar lentamente y con cuidado.
- Adáptese al hecho de que para ellos las negociaciones no son juego.

VIII. Si usted es extremadamente distante

- Acepte el hecho de que con frecuencia las negociaciones son ilógicas, que existen factores de azar, que las emociones y otros factores irracionales con frecuencia e inevitablemente afectan a muchas negociaciones.
- Acepte el hecho de que a la mayoría de la gente le gustan los rituales, de manera que cúmplalos.
- Si es probable que la otra parte regatee, suprima su tendencia natural a hacer ofertas razonables.
- Trate de llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes.
- Siga preparándose minuciosamente para tratar de incluir la flexibilidad en sus planes.
- Considere una variedad de soluciones aceptables, y evite la tendencia a mantener sólo la mejor solución.

Equipo Negociador

Analista del Comportamiento

Responsabilidades

- Analizar las acciones del otro equipo.
- Informar de sus análisis al jefe.

Características personales

- Sensibilidad
- Estar a gusto con el papel de observador
- Habilidad para influir en el jefe y en el equipo

Analista de Información

Responsabilidades

- Registrar y analizar todas las cifras y el resto de la información.
- Trabajar con el analista de Información de la contraparte.

Características personales

- Habilidad para analizar cifras y otra clase de información.
- Estar a gusto con el papel de observador.

Especialista

Responsabilidades

- Aportar su pericia especializada.

Características personales

- Verdadera pericia.
- Credibilidad con ambos equipos
- Estar a gusto con el papel de especialista.

La Persona Dura

Responsabilidades

- Amenazar a la contraparte.
- Dar respuesta a otras personas duras.

Características personales

- Una imagen verdaderamente dura.
- Autocontrol.

La Persona Amistosa

Responsabilidades

- Mantener el contacto si las negociaciones fracasan.
- Aliviar las tensiones.
- Proporcionar una manera de llegar a un compromiso sin perder imagen.

Características personales

- Una imagen amistosa genuina.
- Sensibilidad y tacto.
- Autocontrol
- Tolerancia ante las presiones de su propio equipo.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL



Capacitación y Desarrollo de Personal

Considerando la Capacitación como una acción de Desarrollo del Recurso Humano que se inserta en un marco de políticas, Objetivos y Metas Organizacionales, es que resulta fundamental que ésta responda además de las necesidades reales de capacitación, a la Visión de la empresa, Pasos Estratégicos y Acciones que ésta ha definido como eje central de su desarrollo futuro.

Procedimiento:

Etapas a seguir

1. Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)

1.a.- Se utilizan **Entrevistas Semiestructuradas** que se aplican a una muestra representativa de la empresa, con el objetivo de conocer su apreciación respecto de las falencias y potencialidades que posee el grupo humano que dirige tanto en el aspecto Técnico (Por Ej. Manejo de P.C.) como de Desarrollo Personal (Trabajo en Equipo, Liderazgo, entre otras).

1.b- Se aplica un cuestionario a una muestra representativa, en donde se consulta acerca de las Necesidades de Capacitación para sí mismos, para sus compañeros y sus jefaturas.

En éste se incluirá ambos aspectos de la Capacitación anteriormente señalados, el aspecto Técnico y el de Desarrollo Personal.

1.c.- Se analizan los resultados de la Evaluación de Desempeño realizada anteriormente, el plan de Desarrollo de Carrera, Estudios de Clima, etc, a fin de complementar los datos obtenidos en los dos puntos anteriores.

2. Realización de la Red de Cursos a Efectuar

Esta red deberá estar orientada a objetivos comunes y previamente establecidos. Los cursos deberán adecuarse al presupuesto de capacitación.

3. Evaluación de la Capacitación.

Cada curso realizado en forma interna o externa será evaluado por los asistentes con relación a los siguientes aspectos:

- Contingencia del taller.
- Adecuación del lenguaje y técnica.
- Claridad de la exposición.
- Cumplimiento de los objetivos.

Se evaluarán otros aspectos dependiendo ello, de la naturaleza del taller.