

TEMA I. EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

Si analizamos el nombre del módulo, vamos a estudiar a las personas dentro de un **Entorno de Trabajo**, que normalmente va a ser una empresa.

Podemos definir a la empresa como un grupo humano que realiza una actividad encaminada a un objetivo común.

Dentro de toda empresa, existe un componente *técnico* (las personas deben saber hacer alguna cosa; se corresponde, a grandes rasgos, con la profesión de cada uno), y un componente *humano*. El componente humano es el objetivo del módulo R.E.T.

Si seguimos analizando el significado del módulo, vamos a estudiar a las personas en un entorno de trabajo, y las **Relaciones** que se dan entre ellas.

Cuando una empresa contrata a un trabajador le exige una serie de conocimientos técnicos o especializados, y al mismo tiempo, una serie de **habilidades sociales** ¿Qué tipo de habilidades son éstas?

- **Integración.** La organización quiere que el nuevo miembro se integre en el equipo de trabajo como uno más cuanto antes, y ello exige capacidad para relacionarse con los demás, habilidades de comunicación (hablar en público, por teléfono, en reuniones, etc.).
- **Iniciativa.** Muy relacionada con las demás, el nuevo miembro no debe aislarse del grupo. Debe preguntar, interesarse por todo lo que incumbe a la organización. Tomar la iniciativa y realizar las tareas sin esperar a que se lo ordenen.
- **Actitud.** Tener una actitud positiva, abierta.
- **Disponibilidad.** Puede ser entendida como posibilidad de incorporación inmediata o como la predisposición a realizar el trabajo sin poner trabas u objeciones.
- **Capacidad de aprender a aprender.** O si se prefiere, aprender rápido. Ello requiere poner en práctica habilidades de lectura de manuales técnicos (imprescindible para aprender el uso de máquinas, nuevas tecnologías, etc.); rellenar partes, formularios, documentos administrativos o comerciales, etc. y en suma, ser autosuficiente en el aprendizaje, para no depender de los demás.
- **Motivación.** Significa que te guste el trabajo que realizas. Se trataría de satisfacer a través del trabajo todas tus necesidades (básicas: a través de un salario justo, y por supuesto, realizarte a través del trabajo). De esta forma, el trabajo es más llevadero y agradable. De lo contrario, el trabajo se convierte en algo pesado e indeseable.
- **No crear conflictos.** A todo trabajador se le pide la capacidad de no crear enfrentamientos, de saber reducir tensiones. Del mismo modo es muy valorada la capacidad de resolver conflictos y saber negociar.
- **Ser asertivo.** Es expresar lo que queremos, sin agredir a los demás. Al mismo tiempo es saber escuchar y hablar respetando los derechos ajenos.

I.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cuando un trabajador ingresa en una organización empresarial, tiene que adaptarse al nuevo ambiente al que se incorpora: debe entablar relaciones con otras personas (compañeros, jefes, subordinados, clientes, proveedores, etc.); debe utilizar un determinado lenguaje en sus relaciones con ellos; debe asumir una determinada forma de vestir; cambiarán determinados aspectos de su vida cotidiana (horarios, tiempo libre, poder adquisitivo, etc.).

Todo el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización es lo que llamamos *cultura de la empresa*. Cada empresa tiene una forma distinta de hacer las cosas y cada una lo transmite a sus empleados de forma diferente.

- Unas veces se hace a través de los trabajadores con más antigüedad (existe la costumbre de asignar al novato un tutor: ZARA, PREVISIÓN ESPAÑOLA, etc.).
- Otras veces se hace a través de Manuales (Manual de funciones/tareas). SADIEL o McDonald's suministran un documento donde se le dice al trabajador en qué consiste su trabajo, con apoyo de medios audiovisuales. Al mismo tiempo, no sólo hay que conocer las funciones, sino que hay una forma de vestir, de dirigirse a los clientes, de relacionarse con compañeros y superiores... que hacen que la empresa dé una imagen uniforme y reconocible por todos: la costumbre extendida en muchas empresas donde se exige a los trabajadores que vistan de manera muy formal.
- Otras veces a través de actividades formales (*community*, cenas, cursos, celebraciones anuales, etc.).

TEMA II. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

II.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es el fundamento de cualquier organización, entre ellas la empresa. Una empresa está integrada por personas. En ella se dan relaciones interpersonales: entre el empresario y los empleados, los trabajadores entre ellos, etc. y relaciones con personas ajenas a la empresa: clientes, proveedores, etc. Está demostrado que los resultados de una empresa dependen mucho de las relaciones que se den entre las personas que la integran y también de las relaciones que éstas mantengan con el exterior.

Para que una organización sea eficaz debe contar con un buen sistema de comunicación, una comunicación clara, en la que se asegure que los trabajadores sepan qué tienen que hacer y cómo, con la que evitar malos entendidos; en la que los trabajadores se sientan partícipes de las decisiones; estén informados de lo que ocurre, para evitar rumores; en la que sean consultados en cuanto a la realización de trabajos en los que estén implicados; participen en la resolución de conflictos a través de la negociación, etc.

Cuando se dan estas circunstancias y los trabajadores tienen la información necesaria para realizar bien su trabajo, están informados sobre la situación por la que atraviesa de la empresa, cosa que puede influir en su futuro laboral, etc. los empleados sienten el trabajo como algo propio y asumen un compromiso por lograr los objetivos propuestos.

Una de las habilidades más valoradas en un trabajo es la capacidad de relación con una actitud positiva; y no sólo en los puestos de trabajo que conllevan relacionarse con clientes y proveedores, sino en todos; no basta saber realizar bien las tareas propias de un oficio, sino mantener unas buenas relaciones con las personas con las que se trabaja, compañeros y superiores (no crear mal ambiente), entender las instrucciones que se dan, etc.

Las personas que tienen una buena capacidad de comunicación tienen más facilidad para encontrar un trabajo, para buscarlo y para ser seleccionadas.

En una entrevista de trabajo el seleccionador suele contar con montones de solicitudes, y para elegir a la persona idónea tratará de averiguar qué carácter tiene el candidato, si le resulta difícil llevarse bien con los demás, cómo se desenvuelve en distintas situaciones, cómo se expresa, cómo entiende lo que se le pregunta... Mucha gente ha sido rechazada por la incorrección de sus respuestas verbales y por su actitud ante las preguntas del entrevistador.

Si pensamos en crear una empresa, también es importante la capacidad de relacionarse, para buscar los recursos (ayudas, subvenciones, financiación), trato con clientes, etc.

II.2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación es el proceso de intercambio y transmisión de información entre dos o más personas y constituye el proceso más importante que se produce en cualquier organización empresarial:

- Las organizaciones están constituidas por personas y grupos, y la comunicación permite las relaciones entre ellos.
- Las organizaciones tratan de alcanzar unos objetivos, que han de ser conocidos por todos sus miembros para su cumplimiento.
- Las personas en una organización realizan tareas que alguien les ha encomendado.
- Las diferentes funciones que se realizan exige delimitar dónde empieza y dónde acaba la tarea de cada uno; una coordinación que requiere intercomunicación.

Tradicionalmente se entendía que la comunicación eficaz era aquella que conseguía transmitir a los empleados el mensaje de la dirección. En la actualidad, comunicación **eficaz** es aquella que busca el establecimiento de la comprensión entre la dirección y los empleados.

II.3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación tiene su origen en un **emisor**, que es la persona que intenta transmitir información. El **mensaje** es el contenido de la información (una petición, una protesta, un sentimiento, etc.).

Para transmitir el mensaje ha de disponer de un **código**, o conjunto de signos o señales a través de los que se elabora la comunicación. Estos signos pueden ser palabras escritas o pronunciadas, voces, gestos (mímica, miradas, sonrisas, caricias...) u otros símbolos (lenguaje de programación, *Braille*, banderas en la navegación...).

El mensaje se transmite por medio de un **canal**, que lo transporta desde el emisor hasta el **receptor** (el destinatario del mensaje). El canal puede ser muy variado: voz presencial, el papel, el teléfono, el ordenador...

La acción de comunicación queda cerrada a través del proceso de **retroalimentación** o **feedback**, mediante el cual el receptor responde a emisor. Se realiza para asegurar una comunicación clara. El emisor puede utilizarla para modificar sus mensajes posteriores. Se dice que la comunicación no está completa mientras que el receptor no haya comprendido el mensaje transmitido.

En un proceso de comunicación hay que tener en cuenta también otros elementos como el **contexto**, que es el conjunto de condiciones en que se desarrolla la comunicación; la situación en la que se encuentran las personas que se están comunicando: espacio, tiempo, circunstancias socioculturales, antecedentes, mensajes anteriores o posteriores, etc. y que puede influir en cuál sea el mensaje que se transmite, que puede ser distinto a otro si se utilizan las mismas palabras en otro contexto.

II.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

1. Comunicación **directa** o **indirecta**, según si la emisión y la recepción del mensaje coinciden en el tiempo (reunión, teléfono, etc.) o no (carta, etc.).
2. Comunicación **en un solo sentido**, si sólo habla uno y el otro escucha, o **en dos sentidos**, cuando hay diálogo, ambos hablan y escuchan, se puede preguntar, etc. Esta última sería la auténtica comunicación, porque sólo así se puede comprobar si se está recibiendo y entendiendo el mensaje.
3. Comunicación **presencial** o **no presencial**, según que el emisor y el receptor se encuentren en el mismo lugar (una entrevista, una reunión, etc.) o no (teléfono, carta, etc.).
4. Comunicación **verbal** o **no verbal**, según que se utilicen palabras u otro código, como los gestos, la posición del cuerpo, la forma de vestir, las miradas, etc.
5. Comunicación **oral** y **escrita**, según se utilice el lenguaje hablado o escrito. En las empresas se utiliza con frecuencia la escritura como medio de comunicación. Tanto la comunicación oral como escrita tienen ventajas e inconvenientes.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Es más rápida - Proporciona mayor cantidad de información en menor tiempo. - Existe retroalimentación inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - No suele existir un registro donde verificar lo que se ha dicho (“las palabras se las lleva el viento”). - Deja más margen a la interpretación personal. - Existe un elevado potencial de distorsión.
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un registro de la comunicación. - El contenido de la comunicación puede ser más preciso, riguroso y claro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consume más tiempo que la comunicación oral. - Carece de retroalimentación, y no existe seguridad en la recepción ni en la interpretación.

En el ámbito de la empresa, podemos hablar de varios tipos de comunicación:

1. Comunicación **interna**: se establece entre los miembros de una empresa (internamente, se utiliza para transmitir información, para dar instrucciones, para asignar tareas, etc.). La cultura empresarial condiciona el modo de comunicación entre los empleados [hay empresas en las que la dirección impone un sistema de comunicación muy rígido, formal y normalmente descendente; en otras, los sistemas de comunicación son más flexibles y hay más participación en las decisiones (en las empresas de informática la comunicación se realiza a través de la *intranet*)]. **Externa**, que es la que mantiene la empresa con el entorno: clientes (publicidad, promociones, etc.), proveedores, entidades financieras, distribuidores, administración (desde el momento en que nace, la empresa debe comunicarse con el Ayuntamiento, Diputación, Comunidad Autónoma, Ministerios, etc. para pedir permisos de apertura, licencias municipales, pagar impuestos, pedir ayudas y subvenciones, etc.).

2. La comunicación interna también puede ser **horizontal** o **vertical**, y ésta a su vez, **ascendente** o **descendente**.
Horizontal es la que mantienen los trabajadores de un mismo nivel jerárquico entre sí, a través de las reuniones de trabajo, el trabajo en equipo, asambleas, reuniones informales, etc.
Vertical, la que se establece entre superiores y subordinados.
Descendente es la que se dirige desde los puestos de más autoridad a los inferiores en la jerarquía. Es la más común y se utiliza para informar a los empleados sobre cuál es su función en la empresa, quiénes son sus superiores, lo que la empresa espera de ellos (ej. algunas empresas realizan periódicamente evaluaciones de sus trabajadores y les comunican en qué aspectos van bien y en cuáles deben mejorar). Todo ello para que el empleado conozca el sentido de su trabajo y su papel en la empresa. También debe informársele de los resultados obtenidos, planes de futuro, problemas que afecten al personal, etc. Ello aumenta su integración en la empresa, evita conflictos y aumenta la productividad.
Las comunicaciones se pueden hacer oralmente o por escrito: boletines, circulares, manuales, reglamentos de empresa, informes, carteles, periódicos de empresa, tabloneros de anuncios, etc.

Ascendente es la que va de la base a los directivos o mandos intermedios. Suelen ser opiniones, sugerencias, ideas, problemas que los trabajadores exponen a sus jefes.

Es menos común que la descendente, pero se ha comprobado que mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, elimina conflictos; además, permite saber a los directivos cómo se está realizando el trabajo, para realizar mejoras, conocer a los trabajadores y comprobar si están satisfechos.

Los medios más utilizados son los buzones de sugerencias, las encuestas, las reuniones con los representantes de los trabajadores y las conversaciones informales.

Dentro de este epígrafe, es conveniente hablar de **estructuras organizativas**. Cuando las personas se agrupan para realizar una tarea, es necesario organizar las funciones de cada uno de sus miembros. De aquí resultará una *estructura organizativa*. La estructura es el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

La estructura de la empresa se puede representar mediante un esquema gráfico llamado **organigrama**. El organigrama debe reflejar los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones que existen entre ellos. Todo trabajador debe saber lo que debe hacer, con quién se puede comunicar en su trabajo al nivel horizontal; de quién depende y quién depende de él.

Vamos a referirnos a tres tipos de estructuras organizativas:

a) Estructura lineal o jerárquica.

Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte. Se basa en el principio de unidad de mando: las órdenes nacen de los niveles superiores de la organización y bajan por la escala jerárquica hasta la persona que debe ejecutarlas. La ventaja de este tipo de organización es que la jerarquía es muy clara y los sistemas de decisión y comunicación son simples. Los inconvenientes son la lentitud de las respuestas, las decisiones se acumulan en la cúpula y es poco participativa. Son modelos en los que predomina la comunicación *vertical descendente*: una persona da órdenes y los demás obedecen. Quizá el mejor ejemplo sea la estructura militar: el capitán da una orden al teniente, el teniente al alférez...hasta llegar a los soldados que deben cumplirla. Esta forma de estructura puede ser adecuada para un negocio pequeño.

b) Organización funcional.

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o división de funciones para cada tarea (normalmente se crean departamentos para cada función: recursos humanos, finanzas, producción, marketing, etc.). Los responsables de las áreas funcionales son especialistas en el área que dirigen, por lo que cada órgano realiza específicamente su tarea.

Los inconvenientes son que ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial centrada en su área, por lo que no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuánto a lo que debe hacer.

Este tipo de estructura es adecuada cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, dirigido por un jefe eficaz y está orientada hacia objetivos comunes conocidos por todos.

c) Estructura en línea y staff.

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Los departamentos que se encuentran en línea se ocupan directamente de las decisiones que afectan a las operaciones de la organización, mientras que los *staff* realizan una labor de asesoramiento, consultoría y apoyo técnico (ej. una empresa donde existen cinco departamentos en línea – compras, diseño, confección, almacén y ventas– y un departamento *staff* de control de calidad).

En esta estructura, los directivos de cada departamento tienen autoridad sobre los subordinados de su área exclusivamente, pero no sobre el personal *staff*, que normalmente se encuentra fuera de la estructura general de la empresa.

3. Comunicación **formal e informal**. La primera es la que sigue las vías programadas, las cadenas jerárquicas establecidas, así como las formalidades exigidas para tratar asuntos relativos al trabajo. La segunda surge de relaciones personales que se dan entre los miembros de la empresa, independientemente del puesto que ocupe cada uno: conversaciones sobre cualquier tema en el lugar de trabajo (taller, oficina, etc.), charlas en la cafetería, comentarios espontáneos sobre el trabajo, en encuentros en fiestas de empresa, etc. tanto entre compañeros como entre trabajadores y superiores.

Estas relaciones, que se establecen en función de aficiones comunes, necesidades, etc., son inevitables, tienen un efecto integrador de las personas con la organización y contribuyen a crear un clima de trabajo más agradable, lo que ayuda a mejorar el rendimiento. Al mismo tiempo, la organización informal influye sobre la formal (un empleado quiere pedir un aumento de sueldo al dueño de la empresa, pero sabe que no es el momento apropiado. Contacta con un mando intermedio con el que toma café todas las mañanas para que hable con el jefe por él).

Sin embargo, las relaciones informales también pueden crear tensiones entre algunos miembros de la empresa, contribuyen a que corran rumores sobre la empresa o sobre algún trabajador, etc.

II.5. EL USO DEL TELÉFONO EN LA EMPRESA.

La utilización del teléfono en la vida profesional es imprescindible, ya que en muchos casos es el medio que se emplea para establecer un primer contacto entre dos personas, la empresa y sus clientes, usuarios, etc.

La **voz** es el instrumento básico de la comunicación telefónica. Es lo primero que oye nuestro interlocutor a través del canal telefónico y representa la imagen de la empresa. Con la voz podemos persuadir, tranquilizar, crear confianza, ofrecer seguridad, etc. Pero también podemos crear desconfianza, preocupar, agredir, etc.

Es conveniente cambiar de tono durante la conversación para evitar la monotonía, el cansancio, el desinterés. Asimismo, es recomendable sonreír mientras hablamos, pues se transmite por teléfono.

El **lenguaje** también es importante: deberemos evitar las expresiones *negativas*, pues provocan inseguridad en la otra persona; *dubitativas*, pues transmiten nuestra inseguridad; *serviles*, al tratar de disculparnos; *de choque*, pues expresan una oposición muy fuerte.

Cuando hablamos por teléfono en la empresa es conveniente seguir unos pasos:

1. Acogida.

Cuando suena el teléfono, hay que descolgarlo antes del tercer “ring”, centrarse en la llamada y no realizar otra actividad mientras hablamos; saludar, identificarnos e identificar a la empresa. Todo ello con un tono de voz cálido y sonriendo.

Hay que evitar frases como “¿Dígame?”, “¿Sí?”, “¿Quién es?”, “¿De parte de quién?”, etc., tutear desde el primer momento o levantar el auricular y decir “Sí, un momento”, sin más.

2. Análisis de necesidades.

Durante la conversación es necesario realizar preguntas para detectar qué quiere el interlocutor. Es conveniente tener una hoja o libreta para anotar los datos que sean de interés. Hechas las preguntas, facilitaremos la información que la persona necesita (nunca informaremos

de cuestiones que desconozcamos o de las que no estemos seguros), o pasaremos la llamada a la persona/departamento adecuado.

Mientras hablamos, es conveniente emplear algunas técnicas para escuchar de un modo activo: la **retroalimentación** o **feedback** es hacer ver a nuestro interlocutor que estamos al otro lado y permanecemos a la escucha. Puede ser de diversas formas:

- *Preguntas abiertas o cerradas.* Las primeras para que conteste un “sí” o un “no” (ej. “¿está la impresora encendida?”, “¿el apagón duró 4 horas?”). Las segundas requieren una explicación.
- *Repetición.* Repetir, con otras palabras, lo que ha dicho el interlocutor (ej. “He apagado mi ordenador y lo he vuelto a encender”, nosotros diremos “Ha reiniciado usted su equipo”).
- *Aprobaciones.* Son respuestas que muestran comprensión con el interlocutor “Comprendo” “Ya veo”, “Entiendo”, “Mmmm”, etc.
- *Respuestas reflejas.* Son comentarios que se hacen para compartir una preocupación con el interlocutor “Me preocupa que no funcione el programa” y añadir “Es natural, usted necesita terminar su trabajo”.
- *Resumir.* Es exponer al interlocutor la idea principal que nos ha estado comentando y hacerle ver que hemos comprendido.

3. Transferencia de llamadas.

Se plantea cuando nuestro interlocutor nos pregunta por alguien o cuando nosotros no podamos solucionar su problema. Una fórmula puede ser “Un momento, por favor, le paso con...”, mientras contactamos con la otra persona.

Hay que evitar mantener al cliente mucho tiempo esperando sin informarle de lo que ocurre, y antes de pasar la llamada, despedirse “Sr..., le paso con el Sr./Departamento..., buenos días”.

Si sabemos de antemano que la persona por quien se pregunta se encuentra fuera de la oficina es conveniente informar al interlocutor antes de transferir la llamada.

Evitar frases del tipo:	Fórmulas más profesionales:
“No hay nadie”	“En este momento el Sr... se encuentra fuera de la oficina”.
“No ha regresado aún”	“El Sr... está de viaje y regresa el día...”
“Ha salido y no sé cuándo volverá”	“El Sr... está reunido en este momento”
“Está desayunando”	

Es conveniente apuntar el nombre de la persona para quien se toma el mensaje, datos completos de la persona que ha llamado y nombre de la persona que ha tomado el mensaje; fecha y hora en la que se ha recibido el mensaje; contenido del mensaje; si volverá a llamar o desea que le llamen.

Si está comunicando, evitar frases como “Comunica”, “No se puede poner” y sustituirlas por “El Sr... está hablando por otra línea”, “Lo lamento, pero su línea comunica”.

En ambos casos, es necesario formular estas frases con propuestas de solución para evitar preguntas del interlocutor: “¿En qué puedo ayudarle?”; “Por favor, llame a partir de las... que quizá pueda atenderle”; “¿Desea facilitarme su número de teléfono o dejar algún mensaje, o prefiere volver a llamar?”; “¿Desea hablar con alguna otra persona del Departamento?”.

4. La despedida.

La despedida debe ser breve, amable, en tono cálido y sonriendo. Las fórmulas más usuales son “Gracias por su llamada”, “Buenos días, Sr...”, en vez de “Adiós”, “Hasta luego”,

“De nada, adiós”. Es aconsejable dejar que la persona que hace la llamada sea la primera en colgar.

II.6. HABLAR EN PÚBLICO.

Es muy frecuente estar algo nervioso cuando se tiene que hablar en público, incluso cuando se hace ante un grupo de personas conocidas. Es normal y positivo, siempre que los nervios estén bajo control.

Para afrontar una situación así hay que tener en cuenta los siguientes consejos:

- Lo primero es tener una actitud positiva y confiar en nosotros mismos. Para ello basta con pensar la cantidad de veces en nuestra vida que hemos hablado en público de manera informal y nos pareció tan natural.
- Tener claro y preparado qué se va a decir, cómo se van a transmitir las ideas, con qué enfoque, con qué argumentos, ejemplos, etc.
- Es conveniente contar con un guión o resumen y material de apoyo (transparencias, diapositivas, etc.) si es necesario.

En cuanto al transcurso de la charla o conferencia habría que tener en cuenta:

- Comenzar presentando el tema y explicando brevemente los puntos que se van a tratar y por qué.
- Presentar en primer lugar los argumentos más importantes, para despertar el interés.
- Tener en cuenta la actitud inicial del auditorio hacia el tema y la personalidad de los receptores.
- Hablar alto y claro.
- Mirar al público al menos un 80% del tiempo y distribuir las miradas por todo el auditorio.
- Cuidar el lenguaje corporal (gestos, postura, respiración, ropa...) y actuar con naturalidad.
- Utilizar un vocabulario sencillo y preciso y frases cortas y correctas.
- Ser ameno. Utilizar ejemplos, anécdotas, citas, etc., pero no hacerse el gracioso.
- Seguir un orden en la exposición para cada fase (introducción, desarrollo y conclusiones).
- Finalizar haciendo una síntesis.
- Aceptar comentarios, críticas, argumentos contrarios a lo que se está exponiendo, contrastándolos con lo que nosotros decimos. Evitar enfrentamientos.

II.7. LA LECTURA.

En la vida profesional es frecuente tener que consultar documentos escritos para resolver un problema, para conocer nueva legislación, para estar al día en los avances tecnológicos, para formarse, perfeccionarse y promocionar en el trabajo, etc.

Además, la lectura sirve para relajarse y disfrutar en momentos de ocio, sirve para aprender y para estar informado.

Algunas normas para mejorar la lectura son:

Cuando se recibe por primera vez un documento pasar la vista rápidamente por él para captar una impresión general del contenido sin intentar asimilar los detalles. No pronunciar, ni siquiera en voz baja, las palabras.

A continuación leer el texto completo dejando que los ojos se fijen en las palabras o frases más importantes, y después señalar con un lápiz o rotulador transparente las partes que merezcan una lectura detallada.

Hacer anotaciones al margen, para aclarar ideas, utilizando nuestras palabras. Esto sirve para fijar ideas.

Leer en un ambiente adecuado, donde no nos interrumpen, con suficiente luz, con la mesa despejada. Tener siempre a mano un diccionario.

II.8. COMUNICACIÓN ESCRITA: REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN ESCRITA EFICAZ.

Hay que partir de que, para que haya comunicación, el lector, el receptor en la comunicación escrita, debe entender el mensaje. Por ello es necesario que reúna una serie de requisitos:

1. Claridad.

Un escrito está claro cuando no cabe más que una interpretación de lo que dice. Ello requiere utilizar las palabras precisas, exactas, adecuadas. Se ha de intentar que las frases sean cortas.

Antes de escribir se debe pensar lo que se quiere decir y tener organizadas las ideas, pues si el emisor no tiene claro lo que quiere transmitir su mensaje tampoco será claro.

2. Sencillez.

Se deben utilizar palabras de uso normal y de fácil comprensión para las personas que deben leer el escrito, pero evitando caer en la vulgaridad y en la incorrección.

No deben utilizarse por escrito expresiones extranjeras. Su uso puede reflejar una falta de dominio del propio idioma.

No se deben utilizar frases agresivas, aunque se esté reclamando un derecho.

En las comunicaciones comerciales u oficiales, tampoco deben utilizarse las ironía, la burla, etc., ya que deben ser lo más objetivas posibles.

3. Brevedad.

Evitar repeticiones inútiles. Si se quiere resaltar la importancia de algún punto, no es necesario repetirlo, se puede resaltar con letras de mayor tamaño, distinto tipo de letra, subrayado, etc.

Si se tratan varios temas, se deben separar en párrafos diferentes. No abusar de los ejemplos.

4. Veracidad.

Sólo se debe poner por escrito aquello de lo que se está seguro y es objetivamente cierto, salvo que estemos dando nuestra opinión personal.

5. Corrección gramatical.

No cometer faltas de ortografía, concordancia género-número, signos de puntuación, conjugación de los verbos, acentuación, etc.

6. Buena presentación.

Evitar manchas, tachaduras, dejar márgenes adecuados, utilizar sangrados, a ordenador si es posible, salvo que se indique lo contrario. A veces se pide un documento escrito a mano; en estos casos escribir con letra clara y legible.

II.9. LA OBJETIVIDAD Y LA SUBJETIVIDAD: DIFERENTES PERCEPCIONES DE LA REALIDAD.

Al transmitir una información, lo ideal es que se hiciera tal y como sucedió el hecho que contamos o escribimos, sin mezclar en la información nuestros sentimientos, nuestra opinión personal ni nuestro punto de vista de lo que ha sucedido. En resumen, debemos tratar de ser *objetivos*, imparciales y justos.

Sin embargo, esto rara vez se consigue, pues en el proceso de comunicación se están seleccionando unos hechos entre los muchos posibles y unos fragmentos de esos hechos entre otros muchos posibles. La selección supone una toma de partido, una valoración de lo que transmitimos, que lleva inherente nuestra ideología; nuestra forma de ver lo que contamos. Se hace de forma inconsciente, y se refleja tanto en lo que se dice como en lo que no se dice, en las palabras que utilizamos, en el tono que se emplea (seriedad, ironía, broma, tristeza, cólera, etc.).

Si somos nosotros los que recibimos la información, debemos ser conscientes de lo anterior, y tener en cuenta de quién parte la información y con qué objetivo, e intentar sacar nuestra propia opinión de las múltiples informaciones que nos llegan. Esto es especialmente importante en relación con los medios de comunicación de masas (prensa, TV, radio, etc.).

II.10. COMUNICACIÓN ESCRITA EN EL SENO DE LA EMPRESA.

Los medios más utilizados para transmitir información a un destinatario colectivo son:

II.10. 1. Manuales para empleados.

Con ellos se trata de proporcionar a los empleados, fundamentalmente a los nuevos, informaciones básicas sobre la empresa: principalmente las normas de organización y funcionamiento, el organigrama, las normas de disciplina, los servicios que ofrece la empresa a sus empleados, las normas de seguridad, etc. (ej. SADIEL, McDonald's).

II.10. 2. Manuales técnicos.

Son libros, más o menos extensos, según la especificidad del tema, en los que se detalla el funcionamiento de máquinas, procedimientos de fabricación o actuación, etc.

Pueden estar elaborados por el fabricante o editados por la propia empresa. Pueden entregarse al empleado como referencia o constituir la documentación de un curso de formación.

II.10. 3. Periódicos de empresa.

Suelen contener informaciones de la empresa: resultados económicos, éxitos obtenidos, nuevos productos o servicios que ofrece, nuevas instalaciones con que cuenta, proyectos de futuro, acontecimientos deportivos o sociales, premios de trabajadores, nombramientos de empleados, etc. (ej. la revista que edita TUSSAM, que se puede encontrar gratuitamente en los autobuses urbanos de Sevilla).

II.10. 4. Tablones de anuncios.

Es un medio para hacer que los mensajes lleguen rápidamente a un grupo de personas.

Se suelen utilizar para exponer informaciones sindicales, reglas de seguridad, horarios, actividades, comunicados de prensa y en general, temas que pueden interesar a los empleados. No es conveniente utilizarlos para órdenes o instrucciones de obligado cumplimiento.

Tienen el inconveniente de que su presencia continua puede crear hábito y no suscitar su lectura. Para evitar que pasen inadvertidos es conveniente:

- Situarlos en lugares estratégicos: junto a las taquillas, vestuarios, etc.
- Dividirlos por zonas según los temas de información.
- Señalar con rotuladores intensos y gruesos, subrayados o símbolos llamativos, las novedades o temas de información.
- Retirar la información pasada de fecha.

II.10. 5. Carteles.

Se suelen utilizar para recordar normas de seguridad y salud, motivación en el trabajo, aspectos técnicos difíciles de recordar pero de uso frecuente (tablas, cifras, piezas, etc.). Su diseño debe llamar la atención e impactar.

II.10. 6. Buzones de sugerencias.

Aunque en teoría es un medio de comunicación ascendente muy sencillo, puede sufrir disfunciones por la:

- Desconfianza de los trabajadores, ante la idea de que no se tomarán en cuenta sus opiniones. Hay que vencerla con hechos y recompensas adecuadas.
- Incapacidad de la mayoría de los trabajadores para hacer sugerencias, sobre todo por el esfuerzo que exige redactarlas adecuadamente.
- Desconfianza de mandos intermedios, que pueden verlo como una forma de que los obreros tratan directamente con los jefes, saltando el escalón que les corresponde.

No obstante, puede ser muy positivo como instrumento de motivación para los trabajadores. Este es el precisamente es sistema instaurado en FASA RENAULT: los trabajadores proponen mejoras en sus puestos de trabajo; aquélla que es aceptada por la dirección se pone en práctica y se premia económicamente al trabajador que la propuso.

II.10. 7. Notas interiores.

Pueden ser de distinto tipo: avisos, órdenes, etc. Es el documento más sencillo de asignación de tareas o de comunicación que se utiliza en cualquier organización.

Debe indicarse claramente: quién lo envía (persona o cargo y departamento), a quién se destina (persona o cargo y departamento) y cuál es el asunto. Es importante firmarlo e indicar la fecha y hora de emisión y entrega.

Se puede entregar con copia, en cuyo caso el receptor ha de firmar el recibí para que quede constancia de que se ha recibido la comunicación.

II.10. 8. Circulares (comunicado general).

Si el asunto es de mucha importancia y deben recibirla muchas personas, se utilizan las circulares.

Suelen tratar asuntos relativos a normas de trabajo, modos de actuación, aspectos de funcionamiento de la organización, criterios técnicos y de procedimiento, etc.

Normalmente se utiliza papel DIN A4 con membrete de la empresa.

En el impreso deben constar la fecha y la referencia o número de orden de esa circular.

En lugar de imprimir de quién y a quién va dirigido, se suele señalar el emisor mediante la firma y cargo que ostenta tras el texto y a los receptores mediante una fórmula como: “*Se recuerda a todos los empleados...*”.

II.10. 9. Cartas personales.

En las comunicaciones internas de las empresas a veces se utilizan cartas personales para dar formalismo a las relaciones de la Dirección con los empleados. Se utilizan para agradecimientos, felicitaciones, pésames, avisos, instrucciones particulares, advertencias, sanciones, etc. (carta de despido).

Cuando por el asunto (aviso, despido, etc.) interesa que quede constancia de la recepción de la carta, se entrega en mano al receptor y éste debe firmar el recibí en una copia.

También se utilizan en relaciones ascendentes, para formalizar quejas, solicitudes, dimisiones, etc. (carta de preaviso para dejar el trabajo).

II.11. DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Es conveniente tener en cuenta una serie de consejos cuando nos dirigimos a la Administración Pública.

En primer lugar los plazos. Se suelen contar por días naturales (entran en el cómputo todos los días de la semana) o hábiles (se excluyen los domingos y festivos).

Una vez cumplimentado, es conveniente realizar una copia del documento antes de ser entregado en el organismo al que se dirige y que lo sellen en el registro correspondiente. Esta copia sellada sirve de justificante.

El lugar de entrega será el del servicio competente para resolver nuestra petición, pero si no tenemos posibilidades de entregarlo allí, podemos utilizar otras vías. En primer lugar, en sobre abierto. Hay que ir a Correos para que nos sellen el documento con la fecha de entrega, para que conste que se ha hecho dentro del plazo; de esta forma no perderemos nuestros derechos. Una última posibilidad es entregarlo en cualquier organismo público (Ayuntamiento, Policía, Guardia Civil, etc.), solicitando que nos sellen el documento para que conste la fecha de entrega y que lo remitan al órgano competente.

Una vez cumplimentados, firmados y sellados, adquieren la consideración de documento público y alcanzan fuerza de prueba de los hechos que en ellos se reseñan.

II.11. 1. Impresos.

Un impreso o formulario es un papel con algunas partes ya cumplimentadas y con otras en blanco para ser rellenadas con los datos específicos de cada operación comercial o administrativa.

Todos los impresos, cualquiera que sea su finalidad, han de reunir una serie de requisitos:

- Deben estar homogeneizados en cuanto a tamaño y contenido.
- Deben facilitar la recogida de datos y simplificar al máximo su cumplimentación.
- Debe cuidarse su presentación y su estética, sobre todo si salen de la empresa, puesto que sirven de medio de comunicación y relaciones públicas de la misma.
- Cuando se requieren varias copias es conveniente que cada una tenga un color diferente, para evitar errores en la entrega de las mismas. Por ejemplo, un albarán

debe tener varias copias de distintos colores: una para el transportista, otra para el almacén, otra para la empresa vendedora.

Cada empresa puede crear sus propios impresos para las operaciones que realice o bien adaptar los que existan en el mercado a sus necesidades.

Aunque el contenido de los impresos puede ser muy diferente según la finalidad que cumplan, generalmente tienen tres partes: encabezamiento, cuerpo y pie.

Los datos que figuran en el **encabezamiento** son:

- Definición del impreso. Es decir, qué clase de impreso es; por ejemplo: factura, albarán, nómina, etc.
- Número de referencia. Los impresos suelen ir numerados correlativamente para facilitar su registro y localización.
- Identificación del emisor y del receptor. Se entiende por emisor la empresa que crea el impreso y por receptor la persona a la que va destinado. Deben figurar en el impreso datos como el nombre, la dirección, el teléfono, el NIF, etc.
- Instrucciones para rellenar el impreso. Es conveniente que aparezcan al principio para que se puedan leer antes de comenzar a rellenar el papel, pero cuando son muy extensas suelen figurar en el reverso del mismo.

El **cuerpo** de cada impreso es absolutamente distinto, puesto que las características de las operaciones que en ellos se reflejan también pueden ser muy distintas.

El **pie** es la parte inferior de los impresos. En ella suelen figurar los siguientes datos:

- Fecha de cumplimentación del impreso (también puede ir en el encabezamiento).
- Firma y sello del emisor y, en su caso, del receptor.
- Espacio en blanco para las observaciones que pudieran ser oportunas.

II.11. 2. Instancias.

Una instancia es un documento en el que se formula una petición a una entidad o a una persona que, por su cargo, tiene la facultad de conceder o denegar lo que se le solicita.

Se escribe en formato DIN A4. Se debe dejar un margen izquierdo de 1/3 de la anchura del papel y el margen superior debe estar entre los 8 y los 5 cms. Se debe escribir a doble espacio. Su estructura es la siguiente:

Encabezamiento. Datos personales del firmante: nombre, apellidos, profesión, domicilio, DNI y cualquier otro dato que sea pertinente para aclarar las circunstancias del solicitante.

Cuerpo o exposición. Comienza con la palabra “EXPONE” en mayúsculas y seguida de dos puntos.

Contiene la explicación detallada de los motivos de la petición que da origen a la instancia. Se aportan datos, antecedentes, argumentos, etc. Cuando los argumentos son varios se escriben en párrafos diferentes. Todos ellos se comienzan por la palabra “Que”.

El cuerpo finaliza con la expresión adecuada para enlazar con la petición: “por ello”, “por lo cual”, o alguna parecida.

Petición o solicitud. Comienza con la palabra “SOLICITA”, escrita en mayúsculas y seguida de dos puntos.

La solicitud debe ser consecuencia lógica de los argumentos expuestos. Se expresará de forma respetuosa y concisa y sin que puedan quedar dudas de lo que se pide.

Final. Consta de la fecha en letra, precedida de la localidad en la que se hace la solicitud y firma.

Pie. En la parte inferior del papel se expresa en mayúsculas el cargo y la residencia de la persona a la que se dirige la instancia.

II.12. EL DIÁLOGO ORGANIZADO Y EL DEBATE. LAS CRÍTICAS: EL RESPETO A LAS OPINIONES AJENAS.

Son conversaciones entre dos o más personas con la intención de profundizar en algún tema.

En un **diálogo organizado** la intención es reflexionar, profundizar, contrastar pareceres, etc., pero sin llegar a ninguna conclusión, mientras que en el **debate** se trata de llegar a conclusiones y encontrar soluciones que resuelvan diferencias de opinión.

El debate es algo más formal. Para un auténtico debate se requiere:

- Un orden del día.
- Un ponente, encargado de informar sobre el motivo del debate y que plantea una o varias alternativas.
- Un presidente, autorizado para finalizar o alargar la reunión.
- Un moderador, que además de dirigir el debate, resume las conclusiones. Puede ser el presidente.
- Un secretario, que toma nota de lo dicho y elabora el acta.

Un debate no siempre concluye con unanimidad. Puede ocurrir que se haga por mayoría o por decisión del presidente, que desempata. Cada organización se dota de sus normas para los debates.

Tanto en el debate como en el diálogo organizado, es conveniente que los interlocutores conozcan con profundidad el tema que tratan, lo preparen con antelación e intervengan sin monopolizar la conversación.

Una persona debe hacer de moderadora para conceder los turnos de palabra, evitar que nadie se desvíe del tema, limitar las intervenciones, no permitir los enfrentamientos. Debe mantenerse imparcial.

En el proceso de comunicación es normal hacer y recibir críticas. Pero una crítica, para que sirva de algo, debe ser:

- Breve y precisa. Decir exactamente lo que está mal.
- Constructiva, no negativa: proponer cómo solucionarlo.
- Centrarse en el comportamiento y en sus efectos, no en la persona.
- Criticar sólo lo que se puede modificar. No sirve de nada criticar algo que no se puede cambiar.
- Procurar colocar la crítica entre felicitaciones, para no dañar la autoestima y para demostrar a la otra persona que también percibimos lo positivo.

II.13. DIFICULTADES Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

Pueden existir muchos obstáculos o barreras a la comunicación oral, que dificultan el diálogo, el entendimiento y bloquean la comunicación.

II.13. 1. Barreras provocadas por el emisor.

- Utilización incorrecta del lenguaje: términos vagos, expresiones incorrectas... que no dejan claro lo que se quiere decir.
- Agresividad para expresar las órdenes, las opiniones; hablar como si siempre se tuviera razón; tono de superioridad o estilo de mando autoritario; expresiones tajantes; cortes de conversación.
- Utilización del sarcasmo o la ironía. Suele poner a la defensiva al oyente.
- Preguntas reproche, que no se hacen para obtener información, sino para comunicar indirectamente algo que no nos gusta.

Para evitar estos problemas, el receptor debería preparar la comunicación, hablar con claridad, repetir si es necesario, controlar el ritmo, el lenguaje, la pronunciación, los gestos; tener en cuenta quiénes son los destinatarios, cuántos son, su actitud y sus conocimientos previos.

II.13. 2. Barreras provocadas por el receptor.

- Falta de atención.
- El receptor que sólo oye pensando en argumentar contra quien habla, más preocupado en preparar su defensa que en escuchar.
- Percepción selectiva: se dice muchas veces que oímos lo que queremos. Al mismo tiempo, hacemos oídos sordos a lo que no nos gusta.
- Los prejuicios: ideas preconcebidas sobre una persona o sobre las personas pertenecientes a un grupo social, etnia o sexo.
- Aferrarnos a nuestras propias ideas, sin estar dispuesto a cambiar de opinión.

En general, tanto el receptor como el emisor deben ser más objetivos. Respetar las opiniones ajenas, sus necesidades y sus sentimientos. Tener una actitud asertiva, expresar y defender de un modo claro lo que queremos, respetando lo de los demás. Reconocer que en una crítica u objeción puede suceder que el otro tenga razón. En definitiva, ser flexible y estar abierto a cambiar de opinión y a la posibilidad de negociación.

II.13. 3. Obstáculos derivados del código.

- El mensaje se transmite en un código desconocido por el receptor (idioma, terminología técnica, símbolos, etc.).
- Es una mala traducción de un idioma extranjero (ej. algunos libros de instrucciones de máquinas).
- Discursos demasiado extensos que hacen que el receptor se aburra y pierda el hilo.

II.13. 4. Barreras en el canal.

- Ruido ambiental.
- Mala megafonía.
- Interferencias en las comunicaciones (teléfono, carta, vía satélite, *chat* de internet, etc.).

- Obstáculos producidos porque hay muchos emisores intermedios. El mensaje se va transmitiendo de una persona a otra, y se van perdiendo los detalles, por olvidos, fallos en la recepción, etc.

II.13. 5. Obstáculos organizacionales.

Se producen por una mala organización de la empresa.

- Varios mandos dan instrucciones contradictorias.
- Si llegan demasiadas órdenes es imposible asimilarlas, ni valorar su importancia y el orden en que hay que ir las atendiendo.
- Las instrucciones o las órdenes tienen que recorrer un camino muy largo desde el emisor al receptor, y pueden llegar mal o tarde.

Sería conveniente evitar la sobrecarga de mensajes, y dejar muy claro lo que se pide, indicando si es urgente. Los mandos deben coordinarse para que sus órdenes no entren en conflicto, y establecer un sistema para que la información llegue cuanto antes y esté actualizada.

TEMA III. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.

El elemento más importante de la empresa es el trabajador. Sin las personas el trabajo no puede realizarse. Por muy robotizados que estén los procesos de producción detrás de cada automatismo siempre hay una persona que lo programe, dirija o controle.

De los trabajadores depende en buena medida el éxito o fracaso de una empresa, por lo que para una empresa es importante que los trabajadores estén motivados para realizar su trabajo y comprometidos con los objetivos de su empresa.

III.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN. LA MOTIVACIÓN COMO PROCESO PSICOLÓGICO.

Etimológicamente motivar viene del latín *movere*, que significa mover.

La motivación es la razón que mueve a las personas y que las lleva a comportarse de una determinada manera; el impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado.

La motivación está muy relacionada con los deseos y necesidades de cada persona y la satisfacción de los mismos que le proporciona ese comportamiento.

Las formas de comportamiento varían mucho de unas personas a otras, pero el proceso que origina ese comportamiento resulta básicamente igual para todas las personas:

- **Un individuo recibe un estímulo, que puede ser *interno* (comprarse un helado, ser un buen electricista, etc.) o *externo* (un aumento de sueldo si trabaja más).**
- **Este estímulo responde a una necesidad que la persona tiene que satisfacer. Existen muchos tipos de necesidades: comer, vestirse, autorrealizarse, superación, etc.**
- **Como consecuencia, la persona decide dedicar tiempo y energía para alcanzar la meta que se ha propuesto.**

Por tanto, cuando una persona intenta alcanzar una meta se comporta de un modo al que nos referimos como motivación.

III.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL. RELACIÓN MOTIVACIÓN-RENDIMIENTO.

La motivación laboral tiene una influencia directa en el rendimiento en el puesto de trabajo.

Un trabajador puede estar muy capacitado para cumplir su tarea, pero si no se siente atraído por ella difícilmente tendrá un buen rendimiento, ya que el interés y el esfuerzo por realizarla serán menores que si hubiera estado motivado.

Para un directivo es muy importante conocer los motivos o razones que llevan a esforzarse en su trabajo a los empleados, para poner los medios para conseguir un mayor rendimiento.

Las personas somos muy complejas; las razones que nos impulsan a actuar son variadas; normalmente hay más de una razón y no es raro que coexistan deseos que están en conflicto. Por ejemplo, a un trabajador le puede motivar mejorar su formación para conseguir un empleo mejor remunerado, pero el tiempo requerido para ello entra en conflicto con su deseo de tener tiempo libre. Además, las personas son distintas unas de otras y las razones que nos mueven a actuar también pueden ser distintas. Lo que mueve a unos puede dejar indiferente a otros.

Las motivaciones de un trabajador pueden ser muy variadas:

- Obtener unos ingresos determinados.
- El poder.
- La posibilidad de ascender.
- Crecimiento y desarrollo personal.
- La autovaloración.
- El respeto de los demás.
- La admiración por otros.
- El perfeccionamiento personal.
- La seguridad en el trabajo.
- El sentimiento de pertenencia a un grupo.
- El tiempo de descanso.
- El espíritu de camaradería en el trabajo.
- El afán del trabajo bien hecho.
- El gusto por los trabajos creativos.

III.3. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

Hemos visto que la motivación no se puede entender sin considerar las necesidades humanas. Para que exista motivación tiene que existir previamente una necesidad que debe ser satisfecha. Vamos a ver ahora las diferentes teorías sobre las necesidades humanas y su relación con la motivación.

III.3. 1. La teoría de Taylor (1911).

Taylor es el fundador del movimiento conocido como **Organización Científica** del trabajo. Una de sus principales preocupaciones es la combinación óptima entre los intereses del personal y de sus empleadores debido a la interdependencia mutua que existe entre ellos, y que está muy bien sintetizada en su clásica frase: “Lo que los trabajadores quieren de sus empleadores por encima de todo son sueldos altos y lo que los empleadores quieren de sus trabajadores por encima de todo es un bajo coste de producción”.

Para Frederick Taylor una de las razones de este antagonismo se debe a ineficientes métodos de trabajo basados en el “más o menos” (esto trae como consecuencia que el trabajador no sabe qué es lo que se espera de él, por un lado, y por otro, que el superior tiene posibilidades ilimitadas para quejarse, castigar, reprimir, etc. al trabajador). Por ello propone un estudio de cada uno de los puestos de trabajo de una empresa, a través de una medición y observación realizada en forma sistemática a través del tiempo. Aunque existen muchas tareas sencillas, no es sencillo determinar cuál es la mejor forma de hacerlas, y de esta manera alcanzar la producción óptima (p. ej., en una tarea tan sencilla como palear se debe tener en cuenta el tamaño ideal de cada pala, los diferentes materiales e incluso decirle a cada trabajador qué pala debe llegar a usar y bajo qué circunstancias). Algunas conclusiones que se derivan de estas afirmaciones son las siguientes:

- La división del trabajo industrial en tareas simples y repetitivas con objeto de aumentar la productividad, lo que supuso la ruptura del grupo laboral como forma tradicional de actividad humana.
- La importancia del proceso de selección de personal. Taylor pone especial énfasis en seleccionar solamente a aquellas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos, y esto debe hacerse antes del ingreso en la empresa.
- El establecimiento de un sistema de incentivos donde la paga esté acorde a la productividad del trabajador. No hay nada más injusto que tratar de igual manera (o pagar igual salario) a personas distintas con producciones distintas.

Taylor ha sido criticado por promover un sistema inhumano, ya que después del estudio de puestos de trabajo, y determinar cómo han de hacerse las tareas de manera óptima para alcanzar la máxima productividad, termina comparando el trabajo de una persona con el de una máquina y ocasionando problemas de desinterés por un trabajo pobre en contenido, limitando el desarrollo de la personalidad y provocando una sucesiva insatisfacción.

III.3. 2. La teoría de Elton Mayo (1930).

Se reconoce a Elton Mayo como el padre fundador del movimiento de **Relaciones Humanas**.

Mayo llevó a cabo una serie de experiencias en diferentes departamentos de una empresa con el propósito de explorar en qué medida se producían cambios mejorando las condiciones tanto del trabajador como del trabajo. En un grupo conformado por 6 operarias se hicieron diversos cambios en las condiciones en que ellas trabajaban: pausas, descansos para refrigerios, reducción de horas, etc., y subió tanto la moral como la productividad. Luego se le dio al personal la oportunidad para que ellas mismas administraran las pausas, y volvió a aumentar la productividad. Más tarde se volvió a la situación inicial y sorprendentemente siguió aumentando la producción. Lo que en realidad estaba sucediendo tenía que ver con que las seis operarias que participaban de la investigación se habían conformado en un **grupo social** y que ese mismo grupo era el que estaba estableciendo sus propios estándares de producción. Y aquí es donde radica la innovación de la teoría de Mayo respecto de lo que sucede en las empresas, que era en gran medida ignorado hasta entonces: **las personas no solamente trabajan para la empresa sino que más bien son la empresa**. Por ello sugiere que la satisfacción y la motivación en el trabajo están en gran medida en función de las relaciones profesionales, afectivas o informales que se crean en el grupo, más que en la mejora de las condiciones físicas del trabajo.

Mayo continuó sus experimentos con un grupo de trabajadores que operaba con gran cohesión y solidaridad entre ellos, y ambas variables se orientaban al margen de las exigencias de la empresa. Este grupo no mostró interés alguno en el sistema de incentivos que ofrecía la empresa, y tenía una “norma de producción” que no varió en ningún momento: el grupo tenía muy claro lo que tenía que producir en cada momento, con límites tanto máximos como mínimos de productividad. De esta forma se volvió a confirmar la importancia de los grupos informales en determinar los niveles de producción.

Podríamos decir que como consecuencia del trabajo de Elton Mayo los líderes sobresalientes son aquellos que logran alcanzar resultados sobresalientes en sus respectivos grupos de trabajo, lo que es consecuencia directa del nivel de aceptación que el líder obtiene de sus seguidores. La cohesión del grupo como variable por sí sola no es ni positiva ni negativa, depende en gran medida de su orientación hacia o contra el líder.

III.3. 3. La jerarquía de necesidades de Maslow (1954).

Para Maslow la motivación de las personas depende del tipo de necesidades. Estas necesidades forman una pirámide de mayor a menor importancia, según su capacidad de motivar el comportamiento. Una necesidad es capaz de motivar al hombre hasta que éste la satisface. Una vez satisfecha, la siguiente más alta será la que le motive. De esto se deriva que **una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento**.

Las necesidades humanas según Maslow son:

- *Necesidades fisiológicas*. Respirar, comer, beber, dormir, descansar, etc. Son las primeras necesidades que el hombre tiende a satisfacer. A una persona que lleva

varios días sin comer, lo único que le motiva a realizar cualquier actividad es poder llevarse algo a la boca; nada más le importa.

- *Necesidades de seguridad.* Son las necesidades de protección contra el peligro, evitar los riesgos, los daños físicos, las amenazas, las privaciones. Están casi al mismo nivel que las anteriores y son las siguientes que el hombre tratará de cubrir.
- *Necesidades sociales.* Necesidad de pertenecer, estar asociado, ser aceptado por los compañeros, tener amigos, dar y recibir amor. Cuando el hombre ha satisfecho las anteriores necesidades, busca estas otras.
- *Necesidades de autoestima.* Por encima de las necesidades sociales: confianza en uno mismo, independencia, reputación, prestigio, respeto de los demás, etc.
- *Necesidades de autorrealización.* Están en la cima de la pirámide y hasta que las demás necesidades no están cubiertas, éstas no se buscan. Son las necesidades de dar vida a nuestras potencialidades, a la imaginación, a nuestra creatividad, necesidad de aprender, adquirir conocimientos y desarrollarnos como personas.

Las necesidades de Maslow, aplicadas al entorno laboral se traducen en:

- *Necesidades fisiológicas:* sueldo, vacaciones, periodos de descanso en el trabajo, calefacción/refrigeración, etc.
- *Necesidades de seguridad:* ser fijo de plantilla, planes de pensiones, de jubilación, seguros, condiciones de seguridad y salud en la empresa, etc.
- *Necesidades sociales:* trabajar en grupo, actividades patrocinadas por la empresa, celebrar reuniones de trabajo, etc.
- *Necesidades de autoestima:* poder, títulos, reconocimientos, premios, ascensos, etc.
- *Necesidades de autorrealización:* cumplir objetivos desafiantes, hacer trabajos creativos, desarrollar habilidades, tener autonomía en el trabajo, independencia, etc.

III.3. 4. Los factores/necesidades higiénicos y motivadores de Herzberg (1967).

Herzberg desarrolló esta teoría después de un estudio en el que se realizaron una serie de entrevistas a diferentes profesionales a quienes se solicitó que relataran aquellas situaciones del trabajo en que se sintieron muy bien y aquellas otras donde no estaban satisfechos.

Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento del trabajo efectuado, la responsabilidad, lo atrayente que sea el trabajo mismo y las oportunidades de crecimiento y autorrealización en la empresa. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política general de la empresa, los salarios, la supervisión y las relaciones personales. De este modo, Herzberg comprobó que los factores que motivan no son los mismos que los que desmotivan, por eso los dividió en:

- **Factores higiénicos:** Son factores externos a la tarea. La presencia de estos factores no provoca una elevada satisfacción, pero su ausencia provoca una insatisfacción elevada.
- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Su ausencia provoca una moderada insatisfacción, pero su presencia provoca una satisfacción elevada.

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones...</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Política de la empresa: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización...</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios, supervisión...</p>	<p>Tareas estimulantes: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Si los gerentes en las organizaciones desean aumentar la motivación y la productividad de sus subordinados, deben proveer al personal factores higiénicos adecuados como para eliminar insatisfacción en el trabajo, así como movilizar factores que impacten directamente sobre la motivación. Por eso no tiene sentido dedicar atención a los **factores higiénicos**, pues son percibidos por el personal como algo a lo que tenían derecho, aunque por supuesto su presencia va a eliminar la insatisfacción. En cambio, aquellos factores relacionados con el enriquecimiento en el trabajo (**factores motivadores**), sí llegan a representar estímulos importantes como para aumentar la fuerza motivadora (las empresas no llegan a ser eficientes por el solo hecho de que sus empleados “no se quejen”, éstos necesitan sentir ciertos estímulos y energías que les animen a trabajar).

Herzberg deja bien en claro que “*job enrichment*” no es lo mismo que “*job enlargement*” que puede resultar de agregar a tareas no enriquecidas otras tareas que también son no enriquecidas. Otra práctica común en algunas organizaciones es el traslado lateral o rotación en el trabajo donde la persona pasa de un trabajo no enriquecido a cumplir otro que también es no enriquecido.

Ahora bien ¿como se hace para que un trabajo se enriquezca dando a la persona oportunidades de crecimiento y desarrollo como consecuencia de un mayor nivel de autonomía y responsabilidad? Esto no es fácil, pero se puede lograr. Una de las formas es a través de la eliminación de controles ya que los mismos llevan implícito una falta de autonomía al hacerse necesario “el otro”.

III.3. 5. La teoría de la equidad de Adams (1963).

El modelo que se explica a continuación trata de demostrar el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que los rodea.

En toda situación laboral evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre trabajo y resultado, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros. Por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye en la motivación, pues la aumenta o la disminuye.

Stacy Adams considera que los empleados comparan el esfuerzo que realizan en el trabajo con la recompensa que obtienen por el mismo, pero además realizan comparaciones con otras personas ya sean de la organización o no, y evalúan si es justo, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Si creemos que estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos. Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas: reducción de esfuerzo, solicitud de mayor salario, absentismo, impuntualidad, robos, etc.

III.3. 6. Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas que se establezcan deben ser específicas y susceptibles de medida; además, son más motivadoras las metas difíciles de alcanzar. Es importante que los trabajadores participen en la fijación de esos objetivos y se les mantenga informados de su grado de consecución.

III.4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.

III.4. 1. La mejora de las condiciones laborales.

Aumento del sueldo, mejora del ambiente laboral (luz, temperatura, mobiliario, decoración), materiales adecuados para realizar el trabajo, etc. Todo ello permite satisfacer las necesidades inferiores y evitar la insatisfacción.

III.4. 2. El buen clima de trabajo.

Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador en su ocupación, derivado fundamentalmente de las relaciones que mantiene con sus compañeros, jefes, etc. y del sentimiento de cohesión con su grupo de trabajo.

III.4. 3. El enriquecimiento del trabajo.

- Incrementar y/o variar las tareas que realiza una persona, para aumentar su interés hacia el trabajo, pero en la línea del “*job enrichment*”, no del “*job enlargement*”; esto es, asignando tareas nuevas y más difíciles.
- Modificar el trabajo de forma que se perciba como una unidad y no como un conjunto de tareas fragmentadas, mecánicas o rutinarias.
- Aumentar la autonomía laboral, permitiendo al trabajador colaborar activamente en las decisiones y resoluciones de problemas que afecten a su propio trabajo. De este modo aumentará la responsabilidad sobre su trabajo.
- Fomentar el afán de superación.
- Garantizar las posibilidades de aprender constantemente.
- Suprimir controles.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.

III.4. 4. La participación y la delegación.

Consiste en que los trabajadores participen en el diseño de su puesto de trabajo. Son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y, por tanto, quienes pueden proponer las mejoras más eficaces. Este es el precisamente es sistema instaurado en FASA RENAULT: los trabajadores proponen mejoras en sus puestos de trabajo; aquélla que es aceptada por la dirección se pone en práctica y se premia económicamente al trabajador que la propuso.

Las personas se sienten más predispuestas a seguir una decisión en la que han tomado parte y de la que son responsables. Además, una decisión tomada por un grupo tiene más calidad que la tomada por un solo individuo.

III.4. 5. El reconocimiento del trabajo efectuado.

Los trabajadores suelen quejarse de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les felicita, pero cuando cometen un error inmediatamente se les critica. Esto es desmotivador.

Esta técnica consiste en reconocer el trabajo bien hecho y cuando haya una mejora en el rendimiento. Debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece. El reconocimiento puede ser económico, unas palabras de agradecimiento por el buen trabajo, un ascenso, etc.

III.4. 6. La evaluación del rendimiento laboral.

Consiste en evaluar los resultados del trabajo realizado y proporcionar al trabajador información respecto al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos previstos con los realmente alcanzados e indicar las áreas en que se debe mejorar.

III.4. 7. La formación y la promoción profesionales.

Consiste en enseñar los conocimientos y técnicas adecuadas para que el trabajador realice un buen trabajo y permitir que las personas con más capacidad puedan ascender dentro de la empresa.

III.4. 8. El establecimiento de objetivos.

El jefe llega a un acuerdo con un trabajador o un grupo de trabajadores para que alcancen unos resultados en un periodo de tiempo. Esta técnica incrementa el nivel de motivación y satisfacción, que aumentará si esos objetivos se han definido contando con la participación del propio trabajador.

Los objetivos deben ser:

- Realistas: que se puedan alcanzar.
- Desafiantes: que exijan esfuerzo para alcanzarlos.
- Medibles: que se pueda comprobar con exactitud si se han alcanzado o no.

TEMA IV. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

IV.1. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA.

Toda organización precisa de una persona o grupo de personas que dirijan, supervisen y motiven a los que realizan el trabajo. Para llevar a cabo su labor deben dar órdenes, hacer peticiones, sugerir, negociar, hacer promesas, dar explicaciones, emplear amenazas y sanciones, etc.

No es una tarea fácil, pues se encuentran constantemente con problemas que han de resolver para tratar de alcanzar los objetivos marcados. Es por ello que deben dominar ciertas habilidades: comunicación y dirección de grupos (hablar en público, saber escuchar, convencer, etc.); habilidades de negociación (en caso de conflictos colectivos –huelga–, negociar Convenios colectivos, etc.); la capacidad de motivar a sus subordinados (conocerlos personalmente, recompensarlos por el trabajo bien hecho, estimularles, delegarles tareas si son competentes, etc.).

IV.2. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO. DIFERENCIAS ENTRE UN GESTOR Y UN LÍDER.

La propia organización designa quién ocupa el lugar de directivo y quiénes están bajo sus órdenes. Estas personas ejercen un **liderazgo formal**, basado en el puesto de autoridad que ocupan dentro de la jerarquía. Es frecuente, además, que surjan **líderes informales**, que basándose en su *carisma* son capaces de influir en los miembros de la organización. ¿Cómo definiríamos a estas personas? Algunos opinan que el solo hecho de influir en otra persona es ya una acción de liderazgo. Otros creen que es la persona que logra que otros la sigan.

Me quedaré con la definición de Peters: “liderazgo es muchas cosas. Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder...”.

Existe una polémica entre los autores que han estudiado este tema respecto a si las características de los líderes son innatas o adquiridas: ¿el líder nace o aprende a ser líder? Hay opiniones para todos los gustos, pero la posición intermedia defiende que los líderes nacen con un potencial interno y van adquiriendo conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que luego ponen en práctica.

¿Cuáles son las diferencias entre un directivo (jefe formal) y un líder (informal)? Vamos a resumirlas en un cuadro:

DIRECTIVO	LÍDER
Nombrado por la empresa	Surge dentro de un grupo de personas (de la empresa)
Cuenta con el apoyo de la autoridad formal	Puede contar o no con el respaldo de la autoridad formal
Tiene un poder legítimo para recompensar o castigar los comportamientos de los empleados	Su poder consiste en lograr que los demás le sigan, más allá de las órdenes de la dirección o incluso, oponiéndose a ellas.
Implica realizar una serie de funciones dentro de la empresa.	El líder obtiene el apoyo e influye sobre los demás

IV.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN.

IV.3. 1. Los estilos clásicos de liderazgo.

1. Autoritario.

Fundamentalmente su autoridad se basa en un aparato de dirección fuertemente jerarquizado. El directivo autoritario es firme y enérgico. Logra resultados mediante disciplina dura, y cree que sus empleados son unos perezosos. Utiliza expresiones como: “*Ustedes harán esto o aquello...*”.

2. Burocrático.

Su autoridad se basa en normas y reglas claras, y pide a sus hombres que las cumplan. Trata de ser objetivo y logra resultados a través de instrucciones precisas. Piensa que sus seguidores no son planificadores. Utiliza expresiones del tipo: “*Ustedes deben hacer...*”.

3. Persuasivo.

Fundamenta su autoridad en su habilidad para convencer a los demás de que sigan sus ideas. Es una persona que escucha a los demás y sabe negociar. Para alcanzar sus objetivos busca el apoyo individual de cada uno de los miembros del grupo. Espera de sus subordinados confianza y gratitud. Utiliza expresiones como: “*Ustedes pueden hacer...*”.

4. Carismático.

Al líder carismático le acepta el grupo completamente. Es un jefe que respeta la opinión de los demás. Consigue resultados utilizando las iniciativas y motivaciones ajenas y espera de sus seguidores iniciativa y cooperación. Utiliza expresiones como: “*Nosotros podemos...*”.

IV.3. 2. La malla o rejilla gerencial de BLAKE y MOUTON.

Estos autores, utilizando dos variables (preocupación por la persona y preocupación por la producción), elaboran un cuadro denominado “*malla o rejilla gerencial*”, donde se pueden tratar de medir, para un directivo particular, estas preocupaciones.

Además de ello, la malla ofrece cinco estilos específicos de dirección:

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Baja Preocupación por la producción								Alta

1. Estilo 1.1 o liderazgo empobrecido.

Baja preocupación por las personas y por la producción. Este tipo de jefe asigna tareas a los empleados y los deja solos. La finalidad de esto es evitar problemas.

2. Estilo 1.9 o liderazgo de club de campo.

Alta preocupación por los individuos pero muy baja por la tarea. Trata de favorecer un ambiente en el que todos se sientan relajados y amistosos. El jefe coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. Estilo 9.1 o liderazgo de tarea.

Estos líderes sólo se sienten preocupados por el trabajo, descuidando el aspecto humano que conlleva. Asume todas las decisiones y espera que el personal ejecute todas sus órdenes sin protestas ni reivindicaciones.

4. Estilo 9.9 o liderazgo de equipo.

Alta preocupación por las personas y por la tarea. El líder 9.9 piensa que su responsabilidad es lograr hacer el trabajo de manera organizada, mediante la participación y la dedicación de sus colaboradores.

5. Estilo 5.5 o liderazgo de punto medio.

Es igual que el líder 9.9, pero no tan excelente. Con esta actitud se presiona y dirige lo suficiente para obtener una producción media, al mismo tiempo que se atienden los problemas y los descontentos de los trabajadores.

IV.3. 3. Teorías de liderazgo situacional.

Por último, existen enfoques que parten del supuesto de que no existe un estilo de liderazgo válido para cualquier tipo de situación, sino que depende de las circunstancias concretas en la que se ejerce. Desde este punto de vista no tiene demasiado sentido preguntarse cómo es el líder, sino de quién es líder, qué actividad lidera y dónde es líder. Son las llamadas teorías de *liderazgo situacional*.

1. La teoría de FIEDLER.

Fred Fiedler ha mostrado un fuerte interés en identificar cuál es el estilo de liderazgo efectivo y eficiente y para ello pone el énfasis en la relación superior-subordinado dentro de un grupo, unidad o departamento, dando por hecho que la persona que lidera debe tener necesariamente competencias técnicas. Fiedler identifica dos estilos principales de liderazgo:

1. Líderes motivados a través de las relaciones, quienes tienen en cuenta las necesidades de los subordinados, escuchan sus sugerencias y recomendaciones, tienen en cuenta los sentimientos del personal, y a su vez ellos mismos como líderes le dan importancia a lo que el subordinado piensa respecto de ellos.
2. Líderes motivados a través de la tarea, que priorizan por encima de todo alcanzar los resultados con los recursos asignados y dentro del tiempo previsto. Este tipo de líder se siente cómodo dentro de una organización estructurada con procedimientos claros donde existe una metodología de trabajo que debe ser cumplida por el personal. En aquellas situaciones donde la organización no tiene estos procedimientos desarrollados y prescritos, ellos, de muy buena gana, los desarrollan, implantan y administran.

Fiedler resulta sumamente innovador eligiendo una forma particular de medir estos dos estilos de liderazgo. En un cuestionario los líderes deben mencionar a las personas con quienes han trabajado e identificar quién es la persona con quien “peor trabajarían”. La persona con quien “peor trabajarían” es el “compañero menos preferido”. Los líderes motivados a través de las relaciones, al tomar su decisión verían a estas personas como no-confiables y quizás poco consideradas, pero también los calificarían como agradables y sensibles. Mientras que los líderes motivados a través del trabajo verían al subordinado no sólo como desleal o poco agradable sino que también lo calificarían como aburrido, tenso, falso y pendenciero. Fiedler

mantiene que un verdadero líder no se muestra propenso a imputar atributos negativos hacia esa persona de trato profesional difícil, mientras que el que no lo es recurre a expresiones hostiles y prefiere buscar su satisfacción laboral en el cumplimiento estricto de sus tareas.

Algo que deja muy claro Fred Fiedler es el hecho que ninguno de estos dos estilos de liderazgo es el más efectivo para todas las situaciones. Para Fiedler es la naturaleza del trabajo que afronta el líder sumado a la situación dentro de la cual opera, lo que determina el mejor estilo de liderazgo.

Las tres dimensiones de situación que determinan el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento son:

- a) La calidad de las relaciones entre el jefe y los subordinados, que pueden ser **buenas** o **deficientes**. Si la relación entre el jefe y los subordinados es de confianza, amistosa y cálida, y si además los empleados le respetan por sus conocimientos, habilidades o personalidad, no tendrá que recurrir a su autoridad formal. En caso contrario, tendrá que recurrir a la autoridad emanada de su rango.
- b) La estructura de las tareas, que pueden estar **estructuradas** o **no estructuradas**. Las tareas claramente definidas, con procedimientos establecidos, permiten medir y controlar los resultados. El gerente ve reforzada su autoridad, pues ello le facilita la evaluación del trabajo. Si eso no sucede, el poder disminuye ya que es más fácil discutir y cuestionar las órdenes.
- c) El poder de posición o del puesto. Deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar o castigar a los subordinados. El poder puede ser **fuerte** o **débil**.

La combinación de estas tres variables da lugar a ocho categorías de situaciones de liderazgo:

Relaciones jefe-empleado	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Estructurada		No Estructurada		Estructurada		No Estructurada	
Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	1	2	3	4	5	6	7	8

Los líderes orientados a la tarea tienden a funcionar de manera eficiente en situaciones en las que las tres variables de que hemos hablado son muy favorables o muy poco favorables; en ellas se requiere una dirección controlada y activa (situaciones 1, 2, 3 y 8). Los líderes motivados a través de las relaciones tienden a ser más efectivos en situaciones intermedias (situaciones 4, 5, 6 y 7), donde se exige una dirección tolerante, pasiva y considerada.

2. El modelo situacional de BLANCHARD.

El modelo situacional de Blanchard parte del supuesto de que el liderazgo depende del nivel de desarrollo de los subordinados. El líder eficaz debe adaptar su estilo a cada uno de sus colaboradores en cada situación. El autor se basa en la interrelación de dos factores:

- a) El comportamiento enfocado a la tarea: implica dirigir y guiar a las personas.
- b) El comportamiento enfocado a las personas: implica apoyar, facilitar y aclarar dudas, etc. Incluye acciones de escucha, apoyo y estímulo.

El cruce de estos dos factores da lugar a cuatro estilos de liderazgo, en función de los diferentes grados de madurez de sus colaboradores. La madurez profesional del empleado depende de dos variables: *competencia* (es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia que tiene una persona para hacer un trabajo; “el saber hacer”) y *dedicación* (viene definida por la motivación y la confianza de la persona para hacer el trabajo; “el querer hacer”). Si las combinamos, surgen cuatro niveles de desarrollo o madurez profesional:

- Nivel de madurez 1 (M1): se trata de personas con alto nivel de dedicación junto con bajo nivel de competencia (es la situación típica del novato).
- Nivel de madurez 2 (M2). Su rendimiento es todavía bajo y las dificultades que encuentra hacen que se desmotive (síndrome “después de la luna de miel”).
- Nivel de madurez 3 (M3). El nivel de competencia va subiendo. No obstante, la persona no tiene confianza en sus capacidades. Así, si obtiene éxitos se motiva y si fracasa pierde motivación.
- Nivel de madurez 4 (M4). La persona ha alcanzado un alto nivel de competencia y se siente fuertemente motivado.

Los cuatro estilos de liderazgo que describe Blanchard son:

1. **Estilo control**, apropiado para niveles de madurez M1. El líder da instrucciones específicas y vigila de cerca a sus subordinados. Que sepan lo que tienen que hacer.
2. **Estilo supervisión**, para niveles de madurez M2. La persona sigue necesitando un alto nivel de dirección, pero debido a la crisis de motivación que atraviesa precisa ser estimulado mediante la felicitación.
3. **Estilo asesoramiento**, para niveles de motivación M3. La competencia es más elevada, por tanto debe disminuir el comportamiento directivo (el líder comparte ideas con los empleados y éstos participan en las decisiones), pero debe mantener un alto nivel de apoyo mediante el reconocimiento de los buenos resultados.
4. **Estilo delegación**, para niveles de madurez M4. El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus empleados para que ganen independencia.

IV.4. FUNCIONES DE DIRECCIÓN.

Esta aportación se debe a Fayol, quien resaltó la importancia de la dirección (*management*) en el éxito organizacional, independientemente del hecho de tratarse de una pequeña, mediana o gran empresa, o del tipo organizacional (industrial, comercial, política, religiosa, sindical, etc.), por lo que puede decirse que sus conclusiones son generalizables.

1. **PRONOSTICAR Y PLANIFICAR**, lo que incluye “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. Incluiría fijar los objetivos que la organización quiere alcanzar en el futuro, para lo que deberá diseñar su estrategia y las tácticas que va a poner en práctica para conseguirlos, haciendo el mejor uso de los recursos.
2. **ORGANIZAR**. Consiste en establecer la estructura de la organización, sus relaciones internas y externas, la descripción de cada puesto de trabajo, con sus características y cualificación necesarias. La organización debe permitir que los planes puedan ser desarrollados en forma óptima.
3. **DIRIGIR**. Esta actividad surge naturalmente ya que a continuación de un plan y una estructura organizacional, se requiere “poner en acción” a todos los distintos miembros de la organización, lo que implica la función de dirección. La dirección implica la relación entre el superior y sus subordinados para realizar tareas puntuales.
4. **COORDINAR**, que significa la unión de actividades y energías en forma armónica. La naturaleza misma de las distintas actividades dentro de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, etc.) hace necesario e imprescindible el desarrollo de acciones de coordinación que permitan integrar los procesos efectivamente entre sí. Y aquí debe incluirse además la necesidad de tener una perspectiva global, por la cual se tengan en cuenta todos los intereses de la entidad.

Para ello es necesario un flujo de información apropiado tanto a nivel de documentos formales como vía reuniones.

5. CONTROLAR, que implica el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollen de conformidad con las reglas establecidas y las directrices dadas, midiendo resultados, corrigiendo defectos, etc. Asegurarse de que se cumplan todas las actividades no podría llegar a mantenerse en el tiempo sin un efectivo control que debe ser ágil y rápido, sustentado en un sistema de sanciones. Algunos autores piensan que las funciones de inspección deben ser independientes del resto de departamentos de la empresa.

IV.5. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.

Está claro que una persona sola no puede ejercer su poder sobre un número elevado de trabajadores, de lo contrario, correrá el riesgo de que su autoridad se vea muy reducida al pretender controlar el trabajo de todos los empleados.

Delegar es conceder al subordinado poderes propios del superior.

La delegación de autoridad siempre debe ir en línea vertical descendente. Ahora bien, se delegan trabajos, pero no responsabilidad; la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde al superior.

TEMA V. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

V.1. CONCEPTO Y TIPOS DE DECISIONES.

Todas las personas que forman parte de una empresa, sea cual sea su puesto, deben tomar decisiones constantemente para desarrollar su trabajo. El tipo de decisiones que se adoptan y sus consecuencias son distintas en función del nivel del puesto y de los objetivos que se persigan.

Podemos definir la toma de decisiones como un proceso *racional* (lleva consigo el estudio de las ventajas y desventajas de las distintas alternativas) por el cual una o varias personas eligen entre dos o más soluciones, con el fin de *resolver un problema* (trata de conseguir los objetivos marcados).

Los tipos de decisiones que podemos distinguir son:

- Según el tipo de problema que haya que solucionar:

- *Decisiones programadas*: en los problemas que son habituales, conocidos, las decisiones son rutinarias y suele haber unas reglas y unos procedimientos establecidos de antemano para solucionarlos (ej. si se está acabando un determinado material de uso normal, hay que realizar un nuevo pedido para reponerlo y debe estar establecido en qué preciso momento hay que hacerlo).

- *Decisiones no programadas*: Aquéllas que se adoptan ante problemas cambiantes o no repetitivos. Estas decisiones deben ser tomadas en función de las condiciones específicas de cada situación, lo que impide estructurar un procedimiento automático para tomar las decisiones (ej. un electricista debe decidir cómo montar la instalación en cada vivienda).

En las empresas, las personas que ocupan puestos de nivel más bajo suelen ocuparse de los problemas estructurados y toman decisiones programadas al respecto. A medida que se asciende en la jerarquía, los problemas no están previstos y hay que tomar decisiones no programadas.

- Según el nivel en que se toma la decisión:

- *Decisiones estratégicas o de nivel 1*: son adoptadas por el nivel superior jerárquico de las organizaciones (ej. ampliación de capital, fusión con otra empresa, decisión de exportar...).

- *Decisiones tácticas o de nivel 2*: son ejecutadas por los mandos intermedios de la empresa (ej. comprar una máquina, contratar un trabajador...).

- *Decisiones operativas o de nivel 3*: se desarrollan en el quehacer diario del trabajo. Son las que continuamente toman los trabajadores en la realización de su tarea.

- Según las personas que intervengan en la decisión:

- *Decisiones individuales*: una persona decide y las demás acatan su decisión. En este caso el proceso es más rápido, pero tienen algunas desventajas: la persona que decide puede carecer de la información suficiente o quien tenga que acatarla no la acepte de buen grado y no la lleve a cabo.

- *Decisiones colectivas*: un grupo de personas toma la decisión. Una ventaja importante en este tipo de decisiones es que se aumenta la motivación de los miembros del grupo, la responsabilidad, su sentimiento de pertenencia a la empresa y el reconocimiento de su potencial intelectual.

V.2. ESTILOS DECISORIOS.

La forma en que un sujeto se aproxima a la toma de decisiones varía de unos a otros. DINKLAGE (1968) determinó ocho estilos diferentes, basándose en datos recogidos en entrevistas:

- Estilo *planificador*: el sujeto planifica un método para llevar a cabo la decisión.
- Estilo *ansioso*: el sujeto gasta mucho tiempo recogiendo información y pensando en las posibles alternativas, para terminar “ahogado” entre datos.
- Estilo *diferido*: el sujeto reconoce que tiene necesidad de tomar una decisión, pero como no tiene habilidad para hacerlo, “retrasa” la decisión.
- Estilo *paralizante*: el sujeto acepta la responsabilidad de tomar una decisión, pero no la puede llevar a cabo por sufrir un fuerte bloqueo.
- Estilo *impulsivo*: el sujeto tiende a elegir la primera alternativa que se le propone, sin pararse a considerar ninguna otra.
- Estilo *intuitivo*: el sujeto tiende a basar sus elecciones en sus “presentimientos”.
- Estilo *fatalista*: el sujeto tiende a basar su elección en la fortuna o la suerte.
- Estilo *sumiso*: el sujeto deja que otros decidan por él.

V.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

V.3. 1. Factores personales.

- *La experiencia*: la habilidad para decidir aumenta con la experiencia, ya que se aprende de los errores y aciertos previos.
- *El juicio*: abarca el sentido común de la persona, la madurez, la capacidad de razonamiento y la capacidad de evaluar información de manera inteligente.
- *La creatividad*: hace referencia a la habilidad del que decide para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Cuando los problemas no son habituales, y la experiencia no ayuda, se requieren alternativas creativas para resolver problemas.
- *Los valores y las creencias personales*.

V.3. 2. Factores externos.

- *El puesto de trabajo*: cada puesto de trabajo conlleva un nivel de autoridad determinado, lo que implica que decisiones imposibles de tomar por unos, sean para otros la razón de su puesto.
- *Las presiones del tiempo*: es un factor que en muchas ocasiones determina la calidad de las decisiones. En ocasiones, la presión del tiempo obliga a hacer lo urgente y no lo importante.
- *Los recursos materiales, financieros, etc. con los que se cuenta*.
- *El contexto en el que se toman las decisiones*: expectativas de mercado; tendencias políticas o sociales; exigencias de los clientes...

V.4. FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones comienza con la necesidad de solucionar un problema. Las fases de que consta son las siguientes:

V.4. 1. Conocer y analizar el problema.

Consiste en identificarlo con exactitud y determinar sus límites. Para ello se ha de recoger toda la información ligada a la situación problemática: personas implicadas, cuándo surgió, dónde, cómo, recursos para solucionar. Por último, el problema se sitúa dentro de una visión global de la empresa, teniendo en cuenta su alcance temporal, su relevancia y si es un problema aislado o se repetirá en el futuro.

V.4. 2. Diferenciar lo actual de lo deseable.

Para diferenciar lo actual de lo deseable, primero se debe prever la situación deseable. Después se identificarán las diferencias existentes, y se evaluarán.

V.4. 3. Analizar las posibles causas y determinar la más probable.

Analizar las posibles causas consiste en estudiar las diferencias más relevantes entre la situación actual y la deseable, proponiendo explicaciones de las mismas. Esto permitirá identificar las posibles causas. Luego se determina la causa más probable, examinándolas todas, eliminando las poco probables o no acertadas, hasta llegar a una hipótesis en la que aparezca identificada una causa como el origen de buena parte del problema.

V.4. 4. Buscar, evaluar y seleccionar la mejor alternativa.

Supone hacer una lista de todos los posibles caminos que conducirán a alcanzar los objetivos planteados. A continuación se valoran las alternativas de forma crítica, determinando las ventajas y desventajas de cada una, y por último se selecciona la mejor, que es aquella que permite alcanzar los máximos resultados con el menor riesgo, en el tiempo establecido y requiere menos recursos materiales y humanos.

V.4. 5. Ejecutar la decisión.

Primero se selecciona a las personas responsables de ejecutarla y después se lleva a cabo. Para que se haga adecuadamente, se debe formular la decisión de manera clara y sencilla y se transmitirá la información puntualmente, con las instrucciones adecuadas a la persona que la vaya a ejecutar.

V.4. 6. Controlar los resultados.

Para controlar los resultados se deben conocer, previamente y con exactitud, los objetivos que se quieren cumplir, establecer los procedimientos a seguir para ejecutarlos y

determinar los plazos de tiempo con los que se cuenta. Controlar los resultados consiste en comprobar si la decisión contribuye a cumplir los objetivos; controlar si los responsables de ejecutarla lo realizan de acuerdo con las instrucciones recibidas y en el tiempo establecido.

Otros consejos para la toma de decisiones son:

- No le des la espalda a las situaciones conflictivas, afróntalas. No hay que preocuparse de los problemas, sino ocuparse de ellos.
- Ten confianza en ti mismo.
- Evita las excusas para justificar no decidir.
- Esfuérzate. Busca, rebusca, prueba, combina, desarrolla ideas... Busca situaciones y problemas análogos y examina sus soluciones. Anota los pros y contras.
- Cuando creas que no puedes más date un descanso y vuelve al problema más tarde; puede que la solución estuviera allí pero con el cansancio no la vieras clara.
- A los asuntos de poca importancia no se les deben dar muchas vueltas.

V.5. TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CREATIVIDAD.

De entre las posibles técnicas que existen, una de las más populares es el *Brainstorming* o tormenta de ideas. Pretende incrementar la producción de ideas, soluciones y estrategias para afrontar situaciones, aprovechando la creatividad de los miembros del grupo.

El conductor del grupo expone el problema y formula una pregunta, por ejemplo ¿por qué han sufrido un fuerte descenso las ventas?. Los participantes del grupo responderán a esta pregunta, sin importar el orden en que se hable, diciendo todo lo que se les ocurra, aunque sea absurdo, y aportando el mayor número de respuestas posibles.

Cuando el grupo ha desarrollado todas las ideas y ya no es capaz de producir más, pueden seguirse dos caminos, a la hora de valorar las alternativas:

- que sea otro grupo quien valore las ideas y decida qué solución dar.
- que sea el mismo grupo el que tome la decisión.

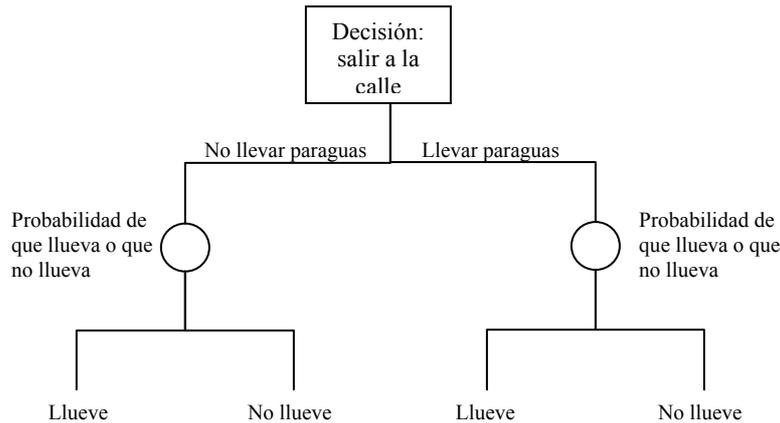
V.6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

V.6. 1. Árboles de decisión.

Esta técnica de análisis nos permite evaluar las distintas consecuencias que pueden derivarse de una decisión. Se representa en un gráfico en el que se diferencian los siguientes elementos:

- *Nudo de decisión.* Una persona debe decidir cada vez que se le plantea un problema entre varias posibilidades: el nudo de decisión indica que debe tomarse una decisión en este punto del proceso.
- *Nudo de probabilidad.* Indica que en este punto del proceso ocurre un evento aleatorio.
- *Rama.* Nos muestra los distintos posibles caminos que pueden partir de un nudo de decisión (alternativas de solución) o de un nudo de probabilidad (estado de la naturaleza).

Ej.: el estado del tiempo es variable y puede que llueva a no. Vd. Tiene que tomar la decisión de salir a la calle con paraguas o sin él:



└ = Nudo de decisión.

○ = Nudo de probabilidad.

— = Rama.

V.6. 2. El método DAFO.

Esta técnica se emplea para analizar las posibilidades de implantar nuevas decisiones en una empresa. Su nombre proviene de las iniciales de los cuatro componentes de su aplicación: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El análisis se efectúa en dos niveles:

- Desde el ámbito interno de la empresa: hay que descubrir las características propias de la empresa que favorecen la ejecución de la decisión (FORTALEZAS) y los obstáculos internos para la ejecución de la decisión (DEBILIDADES).
- Desde el ámbito externo a la empresa: se trata de analizar las situaciones que favorezcan la implantación de la decisión (OPORTUNIDADES) y las situaciones que actúan de forma negativa sobre la ejecución de dicha decisión (AMENAZAS).

V.6. 3. Técnica de los “como” en consecuencia.

El objetivo de esta técnica es prever las posibles consecuencias de una decisión, anticipando de esta forma todos los pasos que se deberán dar para implantar, finalmente, la solución.

Para ello se somete a cada una de las alternativas a una secuencia de preguntas, siendo el “cómo” el eje del interrogatorio.

Esta técnica de análisis facilita la ejecución de una alternativa, al mismo tiempo que nos permite conocer el impacto de dicha ejecución en las distintas áreas de la empresa.

V.6. 4. Técnica de los “por qué” en consecuencia.

Esta técnica facilita la identificación y el análisis de los problemas con el fin de solucionarlos. Aplicada sistemáticamente permite distinguir las causas reales de los síntomas.

Para aplicarla se sigue la siguiente dinámica. Primero se identifica el problema y se le somete al primer “¿por qué?”, lo que proporciona una respuesta que, generalmente, suele tener más de una explicación. A éstas, se les vuelve a plantear un nuevo “¿por qué?”, y así sucesivamente hasta que se agoten las respuestas.

V.6. 5. Philips 66.

Su objetivo principal es lograr la participación activa de los miembros de un gran grupo. Para ello se divide a éste en subgrupos de 6 miembros cada uno, que discuten durante 6 minutos el problema. Cada subgrupo nombra un portavoz que anota las opiniones y presenta las soluciones al grupo. Una vez leídos todos los informes, se elaboran las conclusiones.

V.6. 6. Técnica del grupo nominal.

El moderador del equipo formula el enunciado del problema y pide a cada miembro del grupo que escriba el mayor número de respuestas posibles. Guardando el anonimato, se recogen las respuestas y se anotan en la pizarra para que puedan discutirse, aclararse o desarrollarse. Por último, cada miembro del grupo, de forma independiente, anónima y por escrito, asigna una puntuación a las ideas expuestas. El moderador recoge las puntuaciones y se adopta aquella más votada. Como se desprende de su dinámica, trata de lograr que los miembros con más influencia sobre el grupo no dirijan la opinión mayoritaria hacia una concreta alternativa al tiempo que garantiza la participación de todos en la toma de decisiones.

V.6. 7. Técnica Delphi.

Consta de los siguientes pasos:

- **Identificación de problema.**
- **Selección de los participantes.**
- **Realización de un primer cuestionario que los participantes han de responder acerca del problema a resolver.**
- **Se analiza el primer cuestionario y las respuestas se clasifican en varias categorías. Con los datos extraídos se compone un segundo cuestionario con las soluciones que han dado cada uno de los participantes.**
- **Cada miembro contesta el segundo cuestionario y se le pide que clasifique por orden de importancia las soluciones que aparecen en él, poniéndoles una nota numérica.**
- **Se analizan las nuevas respuestas y se resumen las más votadas. Con estos datos se realiza un tercer cuestionario.**
- **Cada miembro contesta el tercer cuestionario, votando por la solución que considere más adecuada entre las que aparecen allí.**
- **Elaboración de un informe final con los datos obtenidos, que se envía a la persona que tendrá que tomar la decisión final.**

TEMA VI. ASERTIVIDAD.

VI.1. ESTILOS DE CONDUCTA.

Según diferentes estudios realizados, se pueden distinguir tres estilos de conducta en las relaciones sociales: estilo asertivo, pasivo y agresivo. Las características más importantes de cada estilo de respuesta son:

- **Estilo pasivo:** estas personas permiten que las demás las pisen, no defienden sus intereses y hacen todo lo que los demás le dicen sin importar lo que ellas sientan al respecto. Las palabras que utiliza una persona cuando responde pasivamente son vacilantes: “quizás”, “supongo que”, “ejem...bueno, quizás...tal vez”, “no, si yo...en realidad no es importante, no...no te molestes...”, etc.
La comunicación no verbal consiste en postura del cuerpo cerrada y hundida; movimientos del cuerpo forzados, rígidos, inquietos; posición de cabeza a menudo hacia abajo; ausencia de contacto visual; miradas bajas; voz baja; tono de voz vacilante.
- **Estilo agresivo:** estas personas pelean, acusan, amenazan y en general utilizan actitudes que significan agredir a los demás sin tener en cuenta sus sentimientos. Las palabras que utilizan son impositivas, dan órdenes, interrumpen a los demás, etc. (ej. “tienes que...”, “no te tolero...”, “no te lo consiento”).
La comunicación no verbal consiste en postura recta del cuerpo y hombros hacia atrás; movimientos y gestos amenazantes; mirada fija; voz alta; habla fluida y rápida; movimientos del cuerpo tendentes a invadir el espacio de la otra persona.
- **Estilo asertivo:** estas personas defienden sus propios derechos, expresan sus opiniones libremente y no permiten que los demás se aprovechen de ellas. Al mismo tiempo, son consideradas con la forma de pensar y de sentir de los demás. Las expresiones que utilizan son firmes y directas, del tipo: “deseo”, “opino que”, “me estoy sintiendo...”, “¿qué piensas?”, etc.
Su comunicación no verbal consiste en postura relajada del cuerpo; ausencia de tensión muscular; contacto visual; tono de voz firme; expresión facial franca y abierta; etc.

VI.2. ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?

Podríamos definirla como la expresión de los derechos y sentimientos personales, de modo que no queden violados los derechos ajenos.

Significa tener seguridad en sí mismo, ser positivo y comprensivo con los puntos de vista de los demás y ser capaz de comportarse de una forma madura y racional. Significa ser capaz de negociar y de llegar a acuerdos viables. Sobre todo, ser asertivo significa autorespeto y respeto hacia las otras personas.

Otras características del comportamiento asertivo son:

- Proteger los derechos propios y respetar los de los demás.
- Lograr sus objetivos sin ofender a los demás.
- La persona que actúa asertivamente se siente satisfecho consigo misma. Tiene confianza en sí misma.
- Elige por sí misma.

- Permite a la otra persona saber que se le comprende y cómo se siente.
- Establece su posición o lo que quiere con claridad.
- Ofrece una explicación cuando es posible.

VI.3. LO QUE NO ES.

Ser asertivo no es:

- Hacer la propia voluntad o ganar siempre.
- Una serie de estratagemas rápidas para ser memorizadas, sacándolas a relucir en situaciones difíciles.
- Una forma de manipular y dirigir a otras personas para salirse con la suya, pareciendo ver que tiene en consideración la opinión de los demás.

VI.4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Existen dos razones fundamentales del porqué es importante aprender a ser asertivo, y en qué manera permite expresar de forma más directa lo que realmente se piensa, desea u opina, sin dejar de lado las opiniones o sentimientos de los demás.

La PRIMERA y más evidente es que con esta capacidad se dan muchas más probabilidades de conseguir más de lo que se desea. Con frecuencia, éste es el motivo que conduce al tema de la asertividad. Sin embargo, aun teniendo la capacidad de ser asertivo, no siempre se conseguirá el éxito el cien por cien en todo cuanto se desea.

La SEGUNDA razón de importancia para aprender a ser asertivo es, sencillamente, para sentirse satisfecho consigo mismo y con nuestro propio comportamiento. Esto es igualmente importante, aunque en principio no lo parezca. A menudo se dan situaciones en la vida que no sabemos cómo afrontar. En estos casos surgen dos preguntas que podemos hacernos:

- ¿Qué ha sucedido en realidad?
- ¿Cómo lo he llevado?

En muchas situaciones difíciles, la gente reacciona con frecuencia de forma agresiva, hablando excesivamente y con voz demasiado alta, en ocasiones perdiendo los estribos, para luego tener que arrepentirse. En otras, se vuelve pasiva, callada, reprimiéndose, sin decir ni hacer nada, pensando más tarde: “¿qué debería haber hecho?” o “¿qué podría haber dicho?”, y sintiéndose a disgusto consigo misma. En ambas circunstancias, el hecho de haber llevado mal el asunto no hace sino reforzar la baja opinión que muchas personas tienen de sí mismas, lo que les provoca una falta de autorespeto.

VI.5. ¿CÓMO HACERLO?

La asertividad consiste en tres sencillos pasos. Cuando se está aprendiendo a ser asertivo es importante entender y practicar los tres pasos correlativamente. Al principio resulta algo forzado, pero con la práctica se convierte casi en un instinto natural.

- **PASO 1:** Escuchar activamente lo que la otra persona dice y demostrarle que se le presta atención y se le entiende.
- **PASO 2:** Diga lo que piensa y lo que opina.
- **PASO 3:** Diga lo que desea que suceda.

El primero de los pasos le obliga a centrarse de pleno en la otra persona y a que no utilice el tiempo durante el cual le está hablando para planear una defensa o un ataque. Al escuchar atentamente, demuestra ser comprensivo y entender su situación o punto de vista, aun cuando usted no esté completamente de acuerdo.

El segundo paso le permite expresar sus pensamientos o sentimientos sin insistir ni pedir disculpas. La expresión “*sin embargo*” es una buena conexión entre el paso 1 y el 2. La palabra “*pero*” tiende a contradecir su primer argumento y puede que no le ayude. La expresión “*sin embargo*” puede llegar a convertirse en rutinaria, por lo que es conveniente pensar en otras alternativas razonables, tales como: “*por otra parte*”, “*no obstante*”, “*además*”, “*aun así*”, etc.

El Paso 3 es esencial para que usted pueda indicar de forma clara y directa qué acción o resultado desea, sin vacilar ni insistir.

VI.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Vamos a ver a continuación algunas de las técnicas más frecuentes que los psicólogos utilizan para poner en práctica la comunicación asertiva.

VI.6. 1. Disco rayado.

Consiste en repetir insistentemente lo que uno desea hacer o no hacer, o lo que una persona piensa o siente, hasta que la persona que escucha se da cuenta de cuál es nuestra postura y se puede llegar a un compromiso razonable. Esta técnica se utiliza cuando no se tienen en cuenta nuestros derechos. Para utilizarla habrá que tener en cuenta que la petición que hacemos sea justa (ej. tu jefe desea que te quedes dos horas más a trabajar para terminar un trabajo. El trabajo es urgente, pero tú tienes una cita con el médico que no puedes posponer. Ante la petición de tu jefe de que te quedes, contestas insistentemente, “...tengo una cita médica que no puedo posponer...”).

VI.6. 2. Aserción negativa.

Consiste en responder a una crítica manifestando que es razonable o tiene parte de verdad, hasta que la persona que esté criticando deje de hacerlo. Esta técnica es adecuada cuando la crítica que nos hacen es lógica, y con ella evitaremos entrar en una discusión (ej. un amigo tuyo te recuerda constantemente que llegas tarde. Tú le das la razón con frases cortas, casi repitiendo lo que él te critica).

VI.6. 3. Pregunta negativa.

Consiste en responder a una crítica pidiendo una aclaración. Se puede utilizar cuando observamos que alguien nos critica o intenta decirnos algo, y no lo hace de forma directa (ej. en el hotel donde trabajas has hecho una reserva para tres personas. Cuando los clientes llegan resulta que son cuatro, aunque habían hecho una reserva sólo para tres. Tu jefe frunce el ceño insinuando que te has equivocado. Tú le haces preguntas para sacar el tema y aclararlo).

TEMA VII. GRUPOS DE TRABAJO.

VII.1. CONCEPTO.

La importancia del trabajo en equipo es incuestionable hoy día en cualquier empresa. Las personas integradas en un equipo de trabajo aumentan su satisfacción personal y su productividad y con ello mejora el clima de trabajo.

Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan unas con otras para la consecución de unos determinados objetivos.

Un grupo de personas trabajando juntas constituyen un verdadero equipo de trabajo cuando, además de la interdependencia existente entre sus funciones, consigue ser más creativo, productivo y resuelve los problemas mejor que si sus miembros funcionaran solos.

Sin embargo, en nuestra cultura no está muy integrado el trabajo en equipo, la colaboración, el comportamiento participativo. Muchas empresas están tratando de cambiar esa cultura organizativa, no sólo porque sea necesario trabajar en equipo, sino para propiciar un modelo de trabajo que está demostrando que favorece la competitividad.

VII.2. OBJETIVOS DE LA CONSTITUCIÓN DE GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN.

En el seno de una empresa, los grupos de trabajo se constituyen normalmente para atender funciones técnico-profesionales como pueden ser:

- Distribuir y organizar mejor el trabajo.
- Dirigir, controlar y supervisar el trabajo.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Recogida de información, ideas y sugerencias.
- Coordinar o servir de enlace entre distintos elementos de la Organización.
- Negociar y resolver conflictos que surgen en la empresa.
- Formar a los nuevos trabajadores que se integran.

Eventualmente, otros objetivos que pueden cumplir los grupos respecto de sus miembros son:

- Satisfacer sus necesidades de pertenencia.
- Reducir los sentimientos de inseguridad.
- Proporcionar apoyo social.
- Facilitar el entretenimiento, reduciendo el aburrimiento y la fatiga.

VII.3. TIPOS DE GRUPOS.

VII.3. 1. Primarios y secundarios.

Los primarios son grupos en los que sus miembros se conocen bien entre sí, se da una relación de intimidad entre ellos, se comunican directamente, existen vínculos afectivos, el número suele ser reducido (la familia, la pandilla de amigos, etc.).

En los secundarios, las personas que lo forman se relacionan de manera más formal, su número suele ser mayor, no hay relaciones tan íntimas entre ellos ni vínculos afectivos (los compañeros de trabajo, asociación cultural, club deportivo, etc.).

VII.3. 2. Voluntarios e involuntarios.

Según si sus miembros se han integrado en el grupo de manera libre (grupo de amigos, club, sindicato, etc.) o hayan sido asignados al grupo (familia, grupo-clase, departamento en la empresa, etc.).

VII.3. 3. Grupos formales e informales (en la empresa).

Los primeros se constituyen por la propia empresa, son de designación externa, para atender a unas tareas determinadas de antemano, para conseguir los objetivos de la organización. Es lo que se suele llamar **equipo de trabajo**, que puede ser definido como pequeño grupo de personas que colaboran entre sí y trabajan de forma organizada, coordinada, donde cada uno realiza su tarea y contribuyen así, al éxito del conjunto.

Los grupos informales surgen espontáneamente, sin que estén previstos por la organización, de forma voluntaria, guiados por sentimientos o intereses personales, para satisfacer necesidades personales y sociales, de afecto, de estima, de seguridad, de pertenencia, etc. de sus miembros. En su nacimiento influyen mucho la proximidad y la comunicación.

Tanto unos como otros influyen en los resultados de la empresa, dado que los primeros sirven para trabajar, realizar tareas, conseguir resultados, y los segundos para sentirse integrado, identificado, seguro, etc. y eso también influye en los resultados de la empresa.

Algunos modelos de equipos de trabajo son:

1. Los Círculos de Calidad.

Surgen en Japón en los años 60. Constituyen una fórmula que trata de lograr la participación y colaboración de todos los trabajadores de la empresa en la identificación de los problemas que su trabajo les plantea, buscando por sí mismos las soluciones más viables, pues el sistema parte del principio que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar. Contribuyen a aumentar la productividad y la comunicación entre los trabajadores, así como estimular la participación del empleado en las decisiones de la empresa, motivándole, al ver que su trabajo es valioso. En España se aplica en *Ford*.

Los C. C. se concentran en un solo área con trabajadores de la misma; esto significa que todos entienden la naturaleza de los problemas que surgen, lo que facilita el planteamiento de soluciones factibles. No obstante, estas soluciones tienen el carácter de propuestas, lo que significa que es la dirección de la empresa la que decide implantarlas o no. En todo caso, son los trabajadores mismos los encargados de llevarlas a la práctica, por lo tanto tendrán el orgullo y la satisfacción de que fueron ellos mismos quienes lograron la solución.

Los temas que tratan están relacionados con la organización de su área de trabajo (orden, limpieza, seguridad, higiene y bienestar social, autodisciplina y manejo de utensilios de trabajo), procedimientos (pasos que se pueden simplificar en el proceso, diseño de herramientas para un mejor trabajo, reducción de mantenimiento, reducción del tiempos perdidos), producción (defectos de los productos, fallos en las entregas, errores en instrucciones de trabajo, desperdicios), etc.

Los Círculos de Calidad tienen su propia organización interna, pero suelen regirse por las siguientes reglas generales:

- Reuniones cada siete días o al menos cada quince días dentro de su horario de trabajo.
- Duración de las reuniones: Máximo una hora, o dos horas para las quincenales.
- Sitio de reunión cómodo y con los recursos necesarios para hacer las reuniones, previa preparación del orden del día.
- Número reducido de miembros (entre 5 y 8), para que las relaciones sena cara a cara y todos tengan opción de participar en todas las sesiones de trabajo.

2. Los Grupos de Trabajo Autónomos (GAT).

Los GAT se presentan como una nueva forma de organización del trabajo que ayuda a eliminar los factores negativos del taylorismo y fomenta la autorrealización a través del trabajo, haciendo de éste una actividad grupal. Las experiencias más frecuentes se han desarrollado en la producción en serie como una forma de superar los inconvenientes del trabajo en cadena: en general pueden aplicarse cuando se trate de tareas monótonas y repetitivas (son muy conocidas las experiencias en *Volvo*, *Renault* u *Olivetti*).

Es un grupo reducido de trabajadores (entre 5 y 8), con una cualificación parecida en cada uno de los miembros, de forma que todos sepan hacer de todo dentro del grupo, que dispone de herramientas, maquinaria, equipos, etc. propios así como un espacio de trabajo exclusivo. Tiene el control sobre las materias primas y los productos terminados de forma que se asegura una relativa independencia del trabajo del grupo respecto del trabajo global.

El grupo realiza un conjunto completo de tareas con gran conexión entre ellas, lo que favorece la cooperación (el producto de estos grupos suele ser una parte definida dentro del proceso de producción, y no el producto completo que recibe el cliente).

El grupo tiene libertad para tomar decisiones sobre métodos de trabajo, orden o reparto de las distintas tareas, establecer su propio ritmo de trabajo, determinar la cantidad y duración de las pausas, adecuar el horario a sus necesidades, etc., pero al mismo tiempo es responsable de su trabajo y realiza el control de la calidad

No tienen jefe formal, sino que se trabaja en régimen de cooperación. Uno de los miembros del grupo ejerce de jefe, puesto que puede ir rotando, y es el encargado de asignar tareas, dirigir las reuniones, resolver los conflictos que puedan surgir, velar porque se cumpla el trabajo y supervisarlos. Un directivo de la empresa revisa las metas del grupo e interviene en caso de problemas graves.

3. Los comités.

Son grupos relativamente formales de sujetos que representan intereses diversos, y que se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan. Estas decisiones suelen ser refrendadas por el voto de sus miembros. Todos los miembros tienen un papel similar en el mismo, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la organización.

VII.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO FRENTE AL TRABAJO INDIVIDUAL.

El trabajo en equipo aumenta la motivación de los miembros del grupo, la responsabilidad, su sentimiento de pertenencia a la empresa y el reconocimiento de su potencial intelectual. Además de ello, las decisiones grupales:

- Proporcionan más información en cantidad, calidad y diversidad.
- Son tenidos en cuenta más puntos de vista.
- Incrementan el compromiso con la decisión de los implicados.
- Son más democráticas.

Sin embargo, también hay inconvenientes:

- El trabajo en equipo requiere más tiempo.
- Los miembros que menos trabajan se benefician del trabajo ajeno.
- No hay responsables individuales, sino que es el grupo el que responde.
- Se eliminan opiniones personales que pudieran ser valiosas.

VII.5. REQUISITOS PARA QUE FUNCIONE BIEN UN EQUIPO DE TRABAJO.

Existen una serie de características que suelen observarse en los equipos de trabajo **eficaces**. Dichas características son:

- El equipo debe conocer claramente cuál es el objetivo a alcanzar. Todos los miembros de equipo deben contribuir a alcanzarlo con su esfuerzo individual, sin competir entre ellos por el protagonismo (ej. equipo de fútbol).

- Todos los miembros del equipo deben sentirse capaces y confiados en poder superar los diferentes obstáculos que se van a encontrar en su camino.

- El número de miembros debe ser pequeño: entre 5 y 8 miembros.

- Se observa una relación y una comunicación abierta, de forma que todos se sienten libres para poder expresar su opinión sin ningún temor. Ello genera un clima de trabajo confortable, relajado y tolerante.

- El equipo debe estar bien organizado, y todos los integrantes deben saber cuáles son sus tareas, las normas de funcionamiento, etc. Sin embargo, los miembros de un equipo eficaz tienen la capacidad de asumir diferentes funciones según las circunstancias o según decida el propio equipo.

- Las decisiones se han de tomar por consenso o unanimidad.

- El grupo debe tener un coordinador con capacidad de liderazgo, que estimule la participación, la colaboración y el buen clima de trabajo.

- Orgullo de pertenencia. Los miembros se muestran entusiasmados con el trabajo y orgullosos de pertenecer a ese grupo, gracias a poder confiar, no sólo en su propia capacidad, sino en la ayuda del resto de compañeros.

Si no se dan estos requisitos, ello suele reflejarse en apatía, indiferencia, aburrimiento, aislamiento de algún miembro; si aparece algún conflicto, se expresa con hostilidad o degenera en lucha abierta, y finalmente no se consiguen los resultados propuestos.

VII.6. FASES DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

1. Orientación.

En esta fase la productividad es baja y las metas no están claras. Las habilidades y conocimientos del equipo no están desarrollados, aunque la motivación es alta.

2. Insatisfacción.

Hay un aumento paulatino de la productividad pues los conocimientos y habilidades empiezan a desarrollarse. Sin embargo, el índice de motivación o satisfacción desciende a un nivel bajo al no conseguir alcanzar con facilidad las expectativas que los miembros del grupo se habían creado.

3. Resolución.

La productividad, conocimientos y habilidades del grupo siguen aumentando. Su motivación empieza a recuperarse.

4. Producción.

El equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos, así como un elevado grado de coordinación, necesarios para trabajar juntos y producir los resultados deseados.

5. Finalización.

En grupos de trabajo que permanecen intactos, esta fase no se alcanza, pero aquéllos formados para una tarea determinada, esta fase llega. Los miembros del grupo suelen experimentar sensación de tristeza cuando la tarea está cercana a terminar.

VII.7. MÉTODOS MÁS USUALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

1. Decisión por falta de respuesta.

Cada vez que un miembro del grupo formula una propuesta y el resto de sus componentes elude una respuesta, el grupo está tomando implícitamente una decisión: la de no seguir la propuesta en cuestión.

2. Decisión por minoría.

A veces, una minoría del grupo defiende con tal contundencia y reiteración una alternativa que no da a los demás la oportunidad de expresar sus reservas a esta alternativa o de argumentar a favor de otras. El silencio de los demás se interpreta como asentimiento. Posteriormente, cuando se trata de implantar la decisión, se pone de manifiesto la falta de compromiso de los demás con la alternativa aprobada.

3. Decisión por mayoría.

Este procedimiento es el más utilizado en todos los grupos para adoptar decisiones. Existen muchas clases de mayorías: mayoría simple, absoluta, cualificada.

4. Decisión por consenso.

El consenso es un proceso para quienes desean trabajar juntos de buena fe y honestamente y de esta forma encontrar buenas soluciones para el grupo. Por lo general, la decisión final no es la primera preferencia de cada componente y el resultado final puede que ni siquiera sea de su agrado, pero es una decisión que tiene el **consentimiento de todos** porque es lo mejor para el grupo.

Este procedimiento suele darse cuando todos los miembros del grupo sienten que han tenido la oportunidad de razonar los valores de sus alternativas y de sopesar las ventajas y las desventajas de las de los demás y de las suyas propias y, en este ambiente de respeto mutuo, consienten en adherirse a una alternativa que puede no ser la suya, pero que comprenden y aceptan porque se han escuchado mutuamente y admiten que puede ser la más ventajosa.

Como resultado de este proceso, la decisión que se adopte lo será por UNANIMIDAD.

VII.8. TÉCNICAS DE DINÁMICA Y DIRECCIÓN DE GRUPOS.

Las técnicas de dinámica de grupos son unos problemas que se les presentan al grupo para que los resuelvan o una serie de actividades que han de realizar.

Las técnicas grupales son muy diversas. Existen técnicas de motivación, para aumentar la productividad, la creatividad, tomar decisiones en grupo, etc. y dependen de la composición del grupo, número de miembros, homogeneidad o heterogeneidad, etc.

VII.8. 1. Clasificación.

- Técnicas que requieren la presencia de expertos (entrevista pública, simposio, mesa redonda...) y técnicas en las que además del experto, participa todo el grupo (coloquio, debate, “brainstorming”, “role playing”...).
- Técnicas dirigidas a la satisfacción (técnicas para conocerse, para mejorar relaciones...) y técnicas dirigidas al desarrollo eficaz de la tarea del grupo (Philips 66, brainstorming, método del caso...).

VII.8. 2. Técnicas de dinámica de grupos aplicables en el entorno laboral.

1. Philips 66.

Su objetivo principal es lograr la participación activa de los miembros de un gran grupo. Para ello se divide a éste en subgrupos de 6 miembros cada uno, que discuten durante 6 minutos el problema. Cada subgrupo nombra un portavoz que anota las opiniones y presenta las soluciones al gran grupo. Una vez leídos todos los informes, se elaboran las conclusiones.

2. Mesa redonda.

Se trata de una discusión con moderador que se realiza ante un grupo de personas a cargo de unos expertos (entre 3 y 6). Posteriormente contestarán las dudas del auditorio.

3. Simposio.

Se trata de un grupo de exposiciones verbales, de uno 20 minutos de duración cada una, ofrecidas por varias personas cualificadas, que versarán sobre diversas facetas de un solo tema. Los expertos exponen de manera individual y sucesiva.

4. Rueda de prensa.

Los participantes forman grupos (de 3 a 6 miembros) que simulan ser cada una el equipo de redacción de un periódico y tienen distintas preguntas y distintos intereses para el experto invitado.

5. Foro.

Consiste en que un grupo discute sobre un problema, un evento o una materia concreta, siempre bajo la supervisión de un moderador que se encargará de velar por la participación de todos.

6. Método del caso.

Presentación escrita de un caso, real o simulado, que representa una situación con datos y detalles suficientes para que los miembros del grupo puedan analizarlo y/o resolverlo.

7. Brainstorming o tormenta de ideas.

Pretende incrementar la producción de ideas, soluciones y estrategias para afrontar situaciones, aprovechando la creatividad de los miembros del grupo.

El conductor del grupo expone el problema y formula una pregunta, por ejemplo “¿por qué han sufrido un fuerte descenso las ventas?”. Los participantes del grupo responderán a esta

pregunta, sin importar el orden en que se hable, diciendo todo lo que se les ocurra, aunque sea absurdo, y aportando el mayor número de respuestas posibles.

Cuando el grupo ha desarrollado todas las ideas y ya no es capaz de producir más, pueden seguirse dos caminos a la hora de valorar las alternativas:

- Que sea otro grupo quien valore las ideas y decida qué solución dar.
- Que sea el mismo grupo el que tome la decisión.

8. Role playing (juego de rol).

Consiste en que los miembros del grupo asumen la conducta o el papel de un personaje (ponerse en el lugar de alguien). Ello facilita la comprensión de los problemas que conlleva y del lugar que ocupa.

9. Business-Game (juego de negocios).

Cada participante adopta el papel de un directivo en una supuesta empresa que compite con otras similares. El objetivo es tomar decisiones, desconociendo las que tomarán los directivos de las otras empresas en juego.

VII.9. REUNIONES DE TRABAJO.

VII.9. 1. Concepto.

Una reunión de trabajo se puede definir como la concurrencia de distintos profesionales que desean comunicarse entre sí con el fin de alcanzar soluciones conjuntas para unos problemas determinados.

VII.9. 2. Diferencias entre reunión y grupo de trabajo.

La reunión requiere una preparación y una estructuración previas para que se consigan resultados. Además, son espaciadas en el tiempo.

El equipo de trabajo realiza la tarea asignada día a día y su funcionamiento está menos estructurado.

VII.9. 3. Ventajas e inconvenientes de las reuniones de trabajo.

Entre las ventajas podemos citar:

- Se eleva el nivel de comunicación en la empresa.
- Se facilita la participación de un mayor número de personas en las decisiones a adoptar.
- Aumenta la motivación de aquéllos que han participado en la decisión.

Sin embargo, son muchas las personas que encuentran inconvenientes en las reuniones de trabajo: ¿hay razones suficientes para celebrar la reunión? ¿El problema puede resolverse con una llamada de teléfono o con una nota escrita? ¿Convendría tratar el tema mediante entrevistas individuales con quienes están involucrados? ¿Existen enemistades entre los asistentes? ¿Se tiene preparado todo el material necesario en la reunión? ¿Están los asistentes preparados para resolver el problema?, etc.

VII.9. 4. Etapas para el desarrollo de una reunión eficaz.

Hay que diferenciar tres etapas:

1. Preparación de la reunión.

Antes de celebrar la reunión, el director de la misma debe tener en cuenta algunas recomendaciones:

- *Los objetivos de la reunión:* es recomendable preparar una lista por escrito con los objetivos a lograr en la reunión. El director de la reunión debe indicar claramente a los asistentes qué desea alcanzar al contar con su presencia.
- *La convocatoria:* se deberá reflejar la relación de los convocados, datos sobre la fecha, lugar y hora de celebración y el *Orden del día*, que es la relación de los temas a tratar. Por último, se debe proporcionar a los asistentes la información necesaria para que puedan preparar la reunión.
- *Número de asistentes:* para que una reunión resulte eficaz, el número de miembros debe estar entre 5 y 8.
- *Duración:* el tiempo máximo debe estar entre 1 hora y 1 hora y media. A partir de entonces es recomendable hacer descansos.
- *Ambiente adecuado:* mesa, sillas, iluminación, ventilación, pizarra, etc.

2. Conducción y desarrollo de la reunión.

Comienzo puntual y amistoso y exposición de los objetivos de la reunión. El director-moderador debe hacer que todos se mantengan en el tema y en el horario previsto; debe animar, fomentar el diálogo y cuidar de que todos participen, procurando que los más pasivos intervengan y que los más habladores no monopolicen la discusión.

Nunca debe competir con los demás miembros del grupo ni verse envuelto en la discusión. Evitará expresar sus opiniones.

3. Cierre y evaluación de resultados.

Se enumerarán los acuerdos logrados y las personas que han de llevarlos a cabo, estableciendo un sistema de control de lo que se vaya ejecutando; fecha de la nueva reunión, si se precisa, y agradecimiento a los participantes. Fuera de la reunión, se analizan los aciertos y errores.

VII.10. TIPOLOGÍA DE PARTICIPANTES.

En todos los equipos de trabajo y en las reuniones de trabajo se suele producir una diferenciación de papeles que son desempeñados por los asistentes de manera consciente o inconsciente. Los más típicos son:

- *Líder/Coordinador:* orienta y guía al equipo.
- *Portavoz:* recoge y expone con fidelidad los puntos de vista y las opiniones que se expresan.
- *Experto:* sus conocimientos sobre el contenido del tema son superiores a los del resto de los miembros.
- *Manipulador:* orienta al equipo hacia sus propios objetivos personales, enmascarándolos en tareas del grupo.
- *Sumiso:* se somete al grupo por temor o vergüenza. Todos los miembros le atacan sistemáticamente.

- *Acusador*: no participa ni da su opinión, pero acusa a los demás de los fracasos y errores.
- *Retraído*: se comporta de manera indiferente e pasiva.
- *Gracioso*: interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas e imitaciones.

TEMA VIII. CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN.

VIII.1. CONCEPTO Y TIPOS DE CONFLICTOS. SITUACIONES CONFLICTIVAS EN EL TRABAJO.

Cuando dos o más partes difieren en sus puntos de vista respecto a un tema que les atañe a todos, surge un conflicto al que hay que dar solución negociando. No siempre es posible resolver un conflicto mediante la negociación. En estos casos pueden utilizarse otros medios, como por ejemplo *la renuncia*: un candidato puede renunciar a un puesto de trabajo.

Podemos diferenciar distintos tipos de conflictos en el trabajo:

VIII.1. 1. Conflictos individuales.

Surgen entre los individuos, en las relaciones normales de trabajo, bien entre un trabajador y su jefe o entre compañeros. Se producen por choque de personalidades, fallos en la comunicación, luchas por un ascenso, etc.

VIII.1. 2. Conflictos grupales.

Los conflictos grupales pueden ser de diversos tipos:

1. Conflictos intragrupal.

Se dan entre las personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajo, lo que hace perder efectividad al trabajo en equipo. ¿Cómo superarlos? Existen varias formas:

- Eliminación de la oposición: se produce expulsando al oponente/es o sometiéndoles. Esta forma de actuar vicia el espíritu y la moral del grupo, lo que afecta negativamente a la motivación y cohesión del grupo.
- Búsqueda de consenso con la oposición: en esta situación, ninguna de las partes en conflicto se impone a la otra (quizás porque no puede). Para superar la situación se llega a un compromiso, en que cada uno cede algo y acepta en parte a los demás, aunque no se han superado las causas del conflicto, que sigue latente.
- Integración, búsqueda de alternativas: se trata de eliminar las raíces que provocaron el conflicto, buscando una solución que agrada a todos para conservar el clima de cooperación que debe haber en todo grupo de trabajo. Es la mejor solución, pero requiere buena voluntad por parte de todos.

2. Conflictos intergrupales.

Se producen entre diversas áreas o departamentos de una empresa. Las causas pueden ser varias: tratar de aumentar su poder en la empresa, mejorar su imagen ante los superiores, acaparar las tareas más sencillas y atractivas, etc. Si esto se produce, la dirección debe delimitar claramente qué funciones les corresponde a cada uno y tratar de crear un clima de colaboración.

3. Conflictos colectivos.

En este caso, un grupo de trabajadores entra en conflicto con la dirección de la empresa. Las causas de estos conflictos son muy variadas, pero podemos decir que el origen está en una

serie de tensiones que se van acumulando entre los trabajadores y que desembocan en el conflicto. Algunas de las causas que alimentan estas tensiones son:

- Causas psicosociales. Mala adaptación de los trabajadores a su trabajo, estrés, sobrecarga mental, etc.
- Causas materiales. Salarios bajos, falta de material, condiciones físicas inadecuadas, falta de medidas de seguridad, etc.
- Causas organizativas. Grupos de trabajo mal organizados, ascensos irregulares, etc.

VIII.2. APRENDER A RESOLVER CONFLICTOS.

En los conflictos individuales, sobre todo, podemos seguir algunos pasos para resolver la situación:

- Actuar con la máxima rapidez y antes de que el conflicto naciente sea incontrolable.
- Identificar la situación: lo que ha sucedido es...
- Analizar las necesidades de cada uno.
- Expresar nuestros sentimientos: “Cuando tú me decías...yo me sentí...”.
- Comunicar al otro que comprendemos sus sentimientos: siento que tú...
- Manifestar nuestra disposición a buscar soluciones: “Me gustaría llegar a un acuerdo que nos hiciera sentir bien”.
- Escuchar atentamente para llegar a una solución.

Nunca debemos olvidar que cada uno de nosotros, somos responsables de nuestra conducta, para no echarle la culpa de todo lo que pase a los demás y para recordar que depende de nosotros encontrar una solución.

Nuestra actitud ante el conflicto también es importante:

- Debemos mantener una visión positiva de las personas, separándolas del conflicto.
- Valorar todo lo positivo que hace y no permitir que un incidente se convierta en una conclusión general.
- Enfocarnos en la situación concreta, NO en la persona (yo soy distinto de lo que hago).
- Eliminar la culpa hacia la persona y atribuirlo a una falta de habilidades.
- Escuchar con atención ambas partes, evitar interpretaciones o prejuicios.
- Sólo creer en un hecho después de haberlo comprobado.
- Expresar sentimientos y describir la situación.

VIII.3. ACTITUDES QUE UNA PERSONA PUEDE ADOPTAR ANTE UN CONFLICTO.

Hay cinco modalidades:

1. Competir.

Supone imponerse con una actitud poco cooperante. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio para que triunfe su posición. El individuo busca sus propios intereses a costa de los demás: defiende sus opiniones, que cree correctas, y trata de ganar.

2. Acomodarse.

Es la actitud opuesta a la de competir. Cuando un individuo se acomoda, niega sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra parte. Acomodarse puede tomar la forma de obedecer las órdenes de otra persona cuando uno preferiría no hacerlo o ceder al punto de vista de otro.

3. Eludir.

Eludir puede ser una forma diplomática de dejar el problema al margen, posponer una cuestión para un momento mejor, o simplemente, retirarse ante una situación amenazante.

4. Compromiso.

El objetivo es encontrar una solución mutuamente aceptada que satisfaga de forma parcial a ambas partes. Está a medio camino entre competir y acomodarse. Implica intercambiar concesiones o buscar una posición a medio camino.

5. Colaboración.

Colaborar es algo asertivo; una actitud cooperativa. Implica trabajar con la otra persona en busca de una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes.

VIII.4. LA NEGOCIACIÓN. CONCEPTO Y TIPOS.

Podemos definir la negociación como un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, mediante la cual ambas o todas las partes modifican sus demandas iniciales hasta llegar a un compromiso aceptable para todos.

La negociación es un fenómeno que se extiende a todos los ámbitos de la vida, por lo que hay muchos criterios de clasificación:

- *Negociación expresa* (es un intercambio manifiesto de ofertas y contraofertas para encontrar una solución) y *negociación tácita* (las partes no son conscientes de ella o no quieren exteriorizar el conflicto: problemas en las relaciones personales).
- *Negociación competitiva* (una parte gana lo que pierde la otra), *cooperativa* (las dos partes pueden salir ganando) y *mixta* (combina las dos anteriores).
- *Negociación interpersonal* (las partes implicadas son dos personas) y *negociación intergrupala* (las partes son grupos de personas).
- *Negociación bilateral* es aquella en la que hay dos partes y *negociación multilateral* cuando existen más de dos partes.
- *Negociación directa* (los negociadores defienden sus propios intereses) y *negociación a través de representantes* (los negociadores tratan de defender los intereses de las partes representadas).

VIII.5. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

Las **estrategias** son los objetivos básicos y generales de los negociadores, mientras que las **tácticas** son acciones más concretas que se dan a lo largo del proceso.

Las tácticas se encuadran y se explican desde las estrategias; por esta razón, dentro de una misma estrategia se pueden utilizar distintas tácticas.

La elaboración de nuestra estrategia se realiza con gran desconocimiento de la situación de la otra parte, por lo que sólo en el encuentro entre los negociadores se puede comprobar la efectividad de la misma y si es necesario cambiarla. Existen cuatro tipos de estrategias principales:

VIII.5. 1. Estrategia resolutiva.

Es una estrategia cooperativa. Trata de buscar una alternativa mutuamente aceptable y que reconcilie a ambas partes, y cuyo resultado sea beneficioso para todos. Las tácticas que se emplean aquí son:

- Táctica de concesiones mínimas. Si el negociador va teniendo éxito, no debe hacer ninguna concesión. La concesión no suele estimular conductas iguales, sino que se ve como un signo de debilidad al que se responde competitivamente.
- Recompensar las concesiones del oponente.
- Hacer concesiones en aspectos no prioritarios para uno mismo.

VIII.5. 2. Estrategia de rivalidad.

Cada parte trata de imponerse a la otra y de convencerla para que acepte una alternativa que favorece sus intereses. Las tácticas que se suelen emplear son:

- Amenazar a la otra parte y castigar por no hacer concesiones.
- Mantenerse y no alterar las posiciones propias.
- Intentar demostrar que la presión del tiempo es superior para el otro.
- Comportamientos agresivos.

Cuando ambas partes utilizan esta estrategia, los resultados son poco gratificantes, aunque puede resultar útil en determinados momentos, sobre todo en los iniciales.

VIII.5. 3. Estrategia flexible.

Implica una importante reducción de las aspiraciones propias. Es útil cuando se quiere acabar rápidamente una negociación, por la presión del tiempo o la escasa importancia de los problemas. Es peligrosa si la otra parte no sigue la misma estrategia.

VIII.5. 4. Estrategia de inacción.

Se da una mínima actividad negociadora, se malgasta el tiempo, y se puede llegar a suspender o romper la negociación. Es poco frecuente.

VIII.6. FASES DE UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

VIII.6. 1. Preparatoria.

Cada una de las partes analiza la naturaleza del conflicto fijando su importancia y el equilibrio de fuerzas. Al mismo tiempo fija la estrategia y las tácticas que utilizará.

VIII.6. 2. Antagónica.

Es una fase exploratoria en la que se tantea la veracidad de lo que dice el oponente y se comprueba si nuestra estrategia es la adecuada. Es una etapa competitiva, cuyo objetivo es demostrar la firmeza de las posiciones, por lo que se adoptan posturas muy firmes. En esta fase es interesante:

- No dar toda la información al principio, dosificarla a lo largo del proceso.
- Dejar claros los objetivos globales, sin comprometerse en aspectos concretos.
- Poner énfasis en que se quiere llegar a acuerdos y mantener posturas flexibles, esperando que la otra parte haga igual.

VIII.6. 3. Cooperativa.

En esta fase disminuyen las críticas y empiezan a coincidir los argumentos que utilizan ambas partes, por lo que ya no se percibe que están compitiendo entre sí.

VIII.6. 4. Presentación de alternativas.

En un clima de cooperación, cuando las partes son más flexibles, empiezan a surgir propuestas, ofertas, contraofertas y concesiones por ambas partes.

VIII.6. 5. Cierre.

Es una fase breve pero intensa, que pone fin al proceso. Se alcanza cuando una de las partes consume el tiempo de que disponía, cuando una parte cree que la otra ha hecho todas las concesiones posibles o cuando existe una alternativa mutuamente aceptable para las partes.

VIII.7. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES.

Existen una serie de variables de la personalidad que afectan a la conducta que una persona sigue cuando negocia. Las más importantes son:

- La motivación del negociador, siendo especialmente importantes las motivaciones de poder y de afiliación. Un negociador con alta motivación de afiliación se enfrentará a la negociación con una estrategia cooperativa, mientras que los que presentan una alta motivación de poder actúan de forma más competitiva.
- La tendencia a confiar o desconfiar.
- El autoritarismo, que da lugar a que la persona actúe competitivamente.
- La tendencia a la conciliación, que hace que el negociador tenga una orientación cooperativa.
- El autoconcepto. Las personas con un concepto negativo de sí mismas actúan de forma más competitiva.
- La ansiedad social. Las personas que temen lo que piensen los demás en una situación social, son más conservadoras y adoptan posturas competitivas.
- La asertividad. Los negociadores asertivos afrontan mejor las situaciones de negociación.