

Jefatura con Liderazgo

EDUARDO ZAPATA SALAZAR



EDUARDO ZAPATA SALAZAR

Médico cirujano, graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Facultad de Medicina de San Fernando. Es Doctor en Medicina, grado académico otorgado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. También obtuvo la especialidad de Administración de Salud y Gerencia de Hospitales, en esta misma casa superior de estudios.

Ha ocupado diversos cargos en su extensa y productiva trayectoria, dimensionando una gestión gerencial más humana. Ha sido presidente de la Beneficencia Pública de Lima; del Instituto Peruano de Seguridad Social (ESSALUD); secretario general y coordinador de macrorregiones; gerente central de Desarrollo de Personal, gerente central de Pensiones adscrito a la ONP; director general del Centro de Investigación de la Seguridad Social, gerente regional de Lima.

JEFATURA CON LIDERAZGO

JEFATURA CON LIDERAZGO

Eduardo Zapata Salazar

UN LIBRO SIEMPRE ES UNA BUENA NOTICIA

FONDO EDITORIAL UAP

Jefatura con liderazgo

Autor: Eduardo Zapata Salazar

© UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

Rector: Dr. Fidel Ramírez Prado

Av. Cayetano Heredia 1092, Lima 11

| e-mail: webmaster@uap.edu.pe |

web-site: www.uap.edu.pe Teléfono: 266 - 0195

FONDO EDITORIAL

Av. Paseo de la República 1773

Teléfonos: (01) 265 - 5022 anexo (27)

Website: <http://www.uap.edu.pe>

Director del Fondo Editorial UAP

Dr. Omar Aramayo

| e-mail: o_aramayo@uap.edu.pe |

Arte y Diseño: Daniel Aquino Velazco

Cuidado de texto: Gerardo Pérez Fuentes

Impresión: Talleres Gráficos de la
Universidad Alas Peruanas.

Hecho el Depósito Legal

en la Biblioteca Nacional del Perú:

Nº 2013 - 14802

ISBN: 978 - 612 - 4097 - 59 - 1

Derechos reservados: UAP

Primera edición: Lima, 2014

Librería UAP

Av. Nicolás de Piérola 444

La Colmena - Lima

Teléfono: 330 - 4551

Website: <http://libreria.uap.edu.pe>

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro. Ningún párrafo, imagen o contenido de esta edición puede ser reproducido, copiado o transmitido sin autorización expresa del Fondo Editorial de la Universidad Alas Peruanas. Cualquier acto ilícito cometido contra los derechos de propiedad intelectual que corresponden a esta publicación será denunciado de acuerdo al D.L. 822 (Ley sobre el derecho de autor) y con las leyes que protegen internacionalmente la propiedad intelectual.

Con eterno amor y gratitud a mis padres;
y con el cariño de siempre a mis hijos,
nietos, hermanos, familiares, maestros,
discípulos y amigos.

CONTENIDO

PRÓLOGO	11
PRESENTACIÓN	13
Capítulo I Jefe, jefatura, habilidades y relaciones humanas	19
Capítulo II El jefe, la motivación del personal, relaciones de trabajo y habilidades sociales.	43
Capítulo III La persona, su vida diaria y valores morales.	69
Capítulo IV La mente humana y comportamiento interpersonal	97
Capítulo V Principios selectos de administración y administración simplificada	119
Capítulo VI Elementos organizacionales y relaciones interpersonales	143
Capítulo VII Selección y formación de jefes, asunción de una jefatura y rol del jefe	167

Capítulo VIII	
Jefatura organizacional	201
Capítulo IX	
El ejercicio de la jefatura	225
Capítulo X	
Comportamiento de un buen jefe, el jefe como líder y el trabajo en equipo	249
Capítulo XI	
El liderazgo en las organizaciones dinámicas y misión jefatural	283
Capítulo XII	
Apreciaciones adicionales sobre jefatura, liderazgo y comportamiento organizacional	309
Capítulo XIII	
Negociación eficaz	343
Capítulo XIV	
Tácticas jefaturales no convencionales	367
Capítulo XV	
Jefatura transcultural y trabajadores en la era de la información, el conocimiento, la creatividad y la innovación	407
Capítulo XVI	
La jefatura y las oficinas de personal en la modernidad	431
EPÍLOGO	455
BIBLIOGRAFÍA	459

Prólogo

Eduardo Zapata Salazar, médico de profesión pero ganado al campo del estudio y aplicación de la ciencia política y la administración, especialmente en el ámbito de la gestión del Estado y su gobierno, como también de la actividad privado, nos presenta hoy un cumplido trabajo que titula, *Jefatura con liderazgo*, en el cual, luego de un minucioso análisis de los aspectos primordiales de la conducción de personas y grupos humanos en el trabajo, produce un conjunto de situaciones relacionadas con una gerencia responsable en la tratativa de los aspectos vinculados a la administración del personal que cumple labores en los diversos estamentos de la gestión pública y privada.

En él, el autor ha tratado de ofrecer a los medios especializados en este campo – y a los lectores en general – la mayor información validada para el análisis de esta gestión y valoración de experiencias in situ, en un conjunto de sugerencias de gran importancia para el éxito de la función de conducción del personal en los distintos ambientes del trabajo.

La administración del personal, sea en la gestión pública o en la empresarial privada, no ha merecido en nuestro medio laboral, el énfasis que los estudios dedican a los aspectos materiales, como son la planificación, la organización, el presupuesto del desarrollo institucional, y otros aspectos más.

La conducción de grupos humanos en el campo laboral, la mayoría de las veces se orienta a considerar aspectos administrativos aplicables a esa tarea, olvidando que el trabajador, cualquiera que sea su nivel y su responsabilidad en las labores asignadas, es fundamentalmente, un *ser humano* con sus propias reacciones, sueños, experiencias, esperanzas, que se presentan en el cumpli-

miento de las funciones o labores que se le asignen, poniendo siempre su sello personal en el desempeño de su trabajo y sus obligaciones.

Las personas que ejercen funciones de jefatura en la conducción de seres humanos en el trabajo, no son meros ejecutores de normas especificadas en rígidos manuales de organización y funciones de orden reglamentarista. Son, en esencia, conductores, líderes, en el tratamiento de la actuación de personas en sus trabajos.

Hay que considerar, finalmente, como lo apreciaba nuestro recordado profesor de Chefia (Jefatura) Administrativa en la saudadosa *Escola Brasileira de Administracao Publica*, de Rio de Janeiro, Brasil, que lo sustantivo de la jefatura es “hacer funcionar al personal, tomando deliberaciones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales”, atendiendo, para ello, a las condiciones personales de quienes tienen la responsabilidad del desempeño de labores en sus trabajos.

Y en ello, los valores ciudadanos y morales, tienen especial énfasis en ese desempeño. Por ello, el Dr. Zapata nos indica en los bocetos introductorios de su trabajo, la síntesis de esta función de Jefatura, con el amplio sentido humano con que esta debe ser ejercida.

Los lectores que analicen los conceptos que se expresan en este trabajo, apreciarán la importancia fundamental que reviste la conducción de personas, seres conscientes y actuantes, en los procesos de desarrollo socioeconómico del país.

Y ello será el mejor reconocimiento que reciba este sustantivo aporte que hoy nos presenta Eduardo Zapata Salazar.

RENATO LÉRTORA GINETTI

Presentación

La experiencia nos demuestra que los problemas personales y organizacionales, particularmente en la administración pública peruana, son generados en gran medida, por la falta de orientación o de preparación para asumir la función de jefe o realizar un mejor desempeño como tal, sea cual fuere el nivel y el lugar ocupado en la organización.

Con el propósito de prevenir o contribuir en la solución de tal problema es que hemos elaborado la presente obra, aportando conceptos expresados de diferentes formas y variadas ópticas, con una aparentemente sensación enciclopédica o redundante, con el fin que considerándose particularidades y necesidades, puedan, en diferentes oportunidades, ser apreciados, procesados y utilizados por los interesados, aportando así a un mejor desempeño personal o jefatural.

Debemos tener presente que con frecuencia la vida nos ofrece oportunidades para aprender y enseñar, que no debemos desaprovechar, sea por egoísmo, soberbia, falsa modestia, injustificado complejo de inferioridad o rigidez conceptual.

Querámoslo o no, muchas veces nos vemos obligados a ejercer funciones de jefatura; sea sobre otras personas o como permanentemente sucede también, sobre nosotros mismos.

Por lo general se considera que jefe es aquella persona facultada para potenciar la capacidad productiva en cualquier organización, desde las más pequeñas y diversas, hasta la de mayor magnitud que pudiera existir, pero olvidándonos del rol individual, familiar y social que como persona nos corresponde.

Existe asimismo la equivocada idea de que para cumplir una función jefatural solo es suficiente conocer y utilizar determinados conocimientos e instrumentos tecnológicos modernos, más aún si son de avanzada, olvidándose que fundamentalmente se trata de orientar y conducir personas, comprometiéndolas para la obtención de resultados vinculados con los objetivos establecidos.

A cualquier jefe real o potencial le es necesario conocer conceptos que le puedan asegurar un mejor desempeño; por lo que, sin descuidar los conocimientos académicos; técnicas y experiencias jefaturales, debe conocer aspectos fundamentales sobre el ser humano, tanto en su expresión personal como social.

Para elaborar el presente trabajo hemos recurrido a conocimientos y experiencias de diferentes autores contenidos en diversos medios, incluyendo también los propios; esperando que su lectura y aplicación, según corresponda, salvo que resultara innecesarios, brinden los beneficios deseados, para cuyo fin se ha procurado utilizar un estilo y lenguaje sencillos que proporcionando igualmente una mayor utilidad práctica las veces que se recurra a él.

Es así como los contenidos asumidos en el presente libro tienen variada procedencia, entre otros, textos de diarios, revistas, Internet, conferencias, los cuales han sido procesados, contrastados y adecuados, teniéndose en cuenta para ello la propia experiencia personal del autor, tanto vivida y observada, como conocida a través de terceros.

Recomendamos que los contenidos textuales no sean motivo de una lectura rápida, exigentemente secuencial y continua, sino, por el contrario, se acceda a las diversas áreas según el interés personal de cada lector y las exigencias circunstanciales.

Así mismo esperamos sean consideradas para reflexionar a fin de formular conceptualizaciones propias y según posibilidades o necesidades de ser utilizadas, sacándose el mayor provecho con las aplicaciones realizadas y los resultados obtenidos. La forma en que han sido elaborados los distintos capítulos favorece que se puedan leer y trabajar por separado, sin necesidad de haber leído los capítulos anteriores.

Se espera asimismo que como resultado de su aplicación ante demandas circunstanciales, motive a los lectores a una lectura repetida, tanto para una ampliación conceptual con reflexiones y adecuaciones correspondientes, así como para la recuperación de lo que pudiera haberse perdido con el tiempo transcurrido o no haber sido debidamente apreciados en su oportunidad; o para satisfacer nuevas demandas generadas por la gestión.

Con la elaboración de esta obra estamos cumpliendo con un viejo anhelo y a la vez con el compromiso social personal, previendo que los aportes que en retorno seguramente recibiré (ezapata_salazar@hotmail.com), por los cuales anticipo mi agradecimiento que permitirán su perfeccionamiento y mejor utilidad futura, porque no hay duda que siendo una obra humana siempre será perfectible.

EL AUTOR





CAPÍTULO I

JEFE,
JEFATURA,
HABILIDADES Y
RELACIONES HUMANAS

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se conceptualizan generalidades respecto a jefe y jefatura, señalándose adicionalmente la necesidad de conocer más sobre la persona humana.

Se consigna igualmente un conjunto de conceptos sobre habilidades y relaciones humanas necesarias a ser promovidas e implementadas por cualquier jefe, indispensables en el ejercicio del liderazgo.

JEFE Y JEFATURA

Conceptos preliminares y generales

Jefe es la persona que con autoridad conduce, coordina y supervisa a otras, tendiendo una posición clave en toda estructura organizativa, tomando decisiones cuando corresponde; y en su caso pasar las decisiones a través de la cadena de jefes para los miembros de los distintos grupos o equipos de trabajo que participan en el desarrollo de un plan.

Se considera como jefatura la facultad que importa la conducción de personas y grupos humanos con determinados métodos, para que cumpliéndose funciones y actividades se alcance metas, se obtengan resultados y se logre objetivos.

La función de jefe comprende reflexionar que incluye efectuar deliberaciones y tomar decisiones transformadas en órdenes, disposiciones e instrucciones generales y específicas; asumiéndose la responsabilidad de actuar de modo tal que los resultados son obtenidos a través de funcionarios y empleados a su cargo.

Es principio fundamental de jefatura considerar que la realización adecuada de los procesos administrativos depende en gran medida de la capacidad de mando de quienes tienen esa responsabilidad, sean llamados jefes, gerentes, directores, supervisores u otras denominaciones equivalentes.

El éxito de la acción directiva depende de la efectividad con que los jefes, sea cual fuere su nivel jerárquico prevén, planean, planifican, organizan, dirigen, coordinan y controlan sus propias actividades y resultados obtenidos, como las de los subordinados a su cargo.

La distinción que podría haber entre Director y Gerente sería muy sutil, ya que en ambas se tienen que aplicar principios de administración, encontrándose quizá determinada deferencia en la forma, como en los medios utilizados y resultados obtenidos.

Es difícil describir las tareas del jefe que sean aplicables en todos los casos y niveles existentes en las instituciones; pero sí debe saberse lo que se espera realice, conozca, sepa hacer y que resultados óptimos que deberá obtener concertando esfuerzos.

Sin embargo si existe un perfil de jefatura válido y aplicable en todos los niveles, lugares y organismos, que la jefatura puede modificar a la hora de la acción, sin destruir su unidad esencial.

La jefatura no puede ser realmente efectiva si la alta jerarquía administrativa no comparte la mentalidad e ideología que requiere el recto ejercicio de una verdadera jefatura o no considera que el jefe es una persona que dirige a otras personas, razón por la cual, tanto a unos, como otros les es conveniente e indispensable conocer, lo más que sea posible, sobre la persona humana y su ambiente.

HABILIDADES HUMANAS

Habilidades personales

La persona como ser humano es un milagro divino, expresión de la grandeza de Dios, en cuya condición debe asumir el significativo rol que le corresponde en la vida.

Las habilidades no solo dependen de la carga genética, sino que pueden ser adquiridas y mejoradas a lo largo de la vida, siendo ellas:

- Las cognitivas, fundamentalmente la aptitud verbal y la comprensión lectora, el razonamiento y la capacidad de solucionar problema.
- Las socioemocionales, como la autodisciplina, perseverancia, confiabilidad, trabajo en equipo, aptitud frente a la incertidumbre, liderazgo.
- Las técnicas como son los conocimientos específicos de un campo profesional.
- Las administrativas, como el saber prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar y rendir cuentas.

Es responsabilidad fundamental de un jefe conocer lo mejor posible sobre la persona humana, fundamentalmente sobre él mismo, como de las personas que dirige o conducirá en un futuro.

Como seres humanos debemos orientarnos a alcanzar tanto nuestro destino, como el éxito y la felicidad que nos corresponde, sabiendo el por qué existimos y las razones para vivir, luchar y trascender.

Valores

Son fuerza y motivación que dan sentido, seguridad, pautas, guías, caminos, directrices, que orientan nuestra vida y conducta, para responsabilizarnos de nuestros actos y aceptar sus consecuencias, proporcionándonos con ello un sentimiento de armonía personal y social.

Por amor existimos, para amar vivimos y cuando somos felices es porque hemos encontrado respuesta a nuestra existencia; debiendo aprender a hacer valer nuestros talentos para ser lo que queremos y debemos ser.

Cada hombre es valioso porque es distinto y único, su alma se forja en el esfuerzo diario; busca la unidad y la armonía, no la uniformidad; somos espirituales, con experiencias humanas sabiendo lo que tenemos que hacer y hacerlo; lo que se tiene que decir y decirlo.

Nuestro cuerpo, única posesión real, nos durará la vida entera y aunque somos más que nuestro organismo, no podemos existir sin él; siendo nuestra actitud mental fundamental para la salud, recordando que cuando pensamos en lo bueno o lo malo, lo atraemos.

Debemos usar nuestra imaginación para soñar, esperando lo posible, no desesperándonos por lo imposible; ya que sentirnos felices por lo que hacemos es suficiente recompensa.

Es recomendable procurar satisfacer nuestras necesidades básicas de afecto, aprobación, seguridad, apoyo y solidaridad. Saber vivir y ser felices supone integrarnos socialmente en forma equilibrada y armónica, sintiéndonos valiosos y aceptados al compartir nuestra felicidad.

Una sociedad saludable desarrolla la capacidad del hombre para amar al prójimo y fomentar la solidaridad, sabiendo agradecer con sinceridad y oportunidad.

Cuando dejamos de enseñar y aprender, estamos comenzando a morir.

Disfrutemos de las cosas que tenemos y alegrémonos de lo que tienen otros; no siendo jamás tarde para empezar a alternar alegrías y tristezas.

La amistad es libre, espontánea y no obliga; siendo ingrato quien se niega a reconocer u olvida el favor recibido.

La prisa y la calma deben ser sabiamente administradas; las cosas tienen su tiempo y su momento. El tiempo es un recurso valioso que debemos saber invertir y no derrochar; no siendo renovable, ni recuperable.

Aprender a vivir incluye aprender a morir pensando que es inevitable, pero antes que llegue la muerte no hay que ser un muerto en vida.

La felicidad está constituida por muchos y pequeños momentos alegres y felices, pero también por momentos infelices, siendo resultante de vivir con un propósito. No hay que esperar solo la felicidad entera y permanente.

La felicidad no solo es confort, es retribución, es capacidad para disfrutar de la vida donde cuanto más se da, más le queda a uno y seguro también reci-

biremos; es aprender a vivir de manera simple, donde la aceptación de lo sucedido sin quitarnos el espíritu de lucha, es una fórmula para encarar lo peor.

Cuanto más amamos, nos hacemos más dignos del amor; el querernos a nosotros mismos es acto de amor; siendo el amor propio la valoración de nuestra persona.

Nuestro afecto se refleja en nuestra expresión; el dar, brindar, acoger y recibir afecto y ternura es muestra de madurez.

Con frecuencia el egoísmo se disfraza de amor; sabiendo que los egoístas no reconocen méritos en nadie.

Caridad es compartir, es el amor en acción, es devolver lo que hemos recibido, es tratar de evitar exista el necesitado.

Generosidad es dar a tiempo, siendo la manera de dar lo que vale más que lo que se da; dar con afecto es lo que cuenta.

Servir es una actitud, no esperando que las cosas mejoren por sí solas.

Se enriquece el corazón con lo que se da; también podemos dar perdón.

Comprender y aceptar nuestros errores con propósito de enmienda es humildad.

La amistad se construye, es la superación de nuestro egoísmo, nos arranca de la soledad, florece en un clima de confianza, supone igualdad y jamás sumisión.

La amistad es confianza recíproca, las discrepancias no la aminoran, la fortifican. Los amigos no se compran; sacan a la luz lo mejor que hay en nosotros, saben respetarnos y respetarse; siendo la lealtad expresión de amistad.

Un amigo acepta nuestra forma de ser, nos ayuda a corregir nuestros defectos y nos permite compartir sentimientos, experiencias, sueños e ilusiones.

Un buen amigo jamás propone nada que no sea bueno. Amonesta a tu amigo a solas, con sinceridad, afecto y dulzura.

La soledad depende que nos sintamos o no escuchados, aceptados y comprendidos. La soledad es mala cuando uno se siente solitario, con carencia de afecto.

Es prioritario y recomendable aprender los secretos de la comunicación y la convivencia.

Solidaridad es comprender problemas de los otros, promoviendo o construyendo los puentes que fueran necesarios.

La madurez debe fomentar el diálogo, la tolerancia, la prevención y la superación de conflictos.

La mejor forma de atraer la alegría es pensar, actuar y hablar con alegría, procurándola también en los otros.

Convirtamos la alegría en un hábito, dejemos de buscar problemas, defectos y errores, busquemos virtudes y soluciones.

La sonrisa es un idioma universal y semilla de amor; si no sabes sonreír no sabes vivir.

Ser optimista es pensar que cuando las cosas no salen bien, pronto mejorarán; considerando que no hay mal que por bien no venga.

Miremos el lado hermoso de la vida insistiendo en lo positivo, viviendo con esperanzas e ilusiones, convencidos que es mejor encender una luz, que maldecir la oscuridad

Habituémonos a descubrir el lado bueno de las personas y de las cosas, no expresar lamentaciones y quejas inútiles sobre situaciones irremediables, ni contribuyendo a aumentar el desaliento; cuando corresponda atrevámonos a hacer las cosas de manera distinta.

El dominio mental es llave de la serenidad, siendo quizá una actitud más importante que el talento y la habilidad. La preocupación es un recurso para mantenernos inactivos. Evitemos errores a causa de precipitaciones y falta de reflexión.

Si no podemos controlar nuestros pensamientos, podemos controlar nuestras acciones y reacciones, siendo fuerte quien impide el desborde inconveniente de pensamientos y emociones. El pesimismo nos arranca la alegría de vivir y el mal ánimo se supera no prestándole atención.

Cuando uno lucha y brega para conseguir lo que quiere se hace mejor y más fuerte. El proceso de afrontar y resolver problemas nos permite crecer mental y espiritualmente.

La niñez, la adolescencia, la juventud, la madurez y el partir, forman la integridad armónica de la vida.

La vejez es recomendable con ilusiones y esperanzas, permaneciendo activos, tratando que el alma no envejezca y la vida termine con paz, serenidad y contento espiritual; siendo vejez espiritual el levantarnos sin metas y acostamos sin ilusiones y esperanzas.

El amor en sí, como en sus diferentes matices llamado y expresado como cariño, afecto, ternura, gentileza, cordialidad, delicadeza, cortesía, amabilidad y otros, es vital para poder vivir con satisfacción y alegría; así tenemos que:

La inteligencia sin amor, te hace perverso.

La justicia sin amor, te hace implacable.

El éxito sin amor, te hace arrogante.

La riqueza sin amor, te hace avaro.

La docilidad sin amor, te hace servil.

La castidad sin amor, te hace presumido.

La pobreza sin amor, te hace resentido.

La belleza sin amor, te hace ridículo.

La verdad sin amor, te hace hiriente.

La autoridad sin amor, te hace tirano.

El trabajo sin amor, te hace esclavo.
La sencillez sin amor, te envilece.
El pensamiento y la acción sin amor, te hacen inconsecuente.
La ley sin amor, te esclaviza.
La política sin amor, te hace ególatra.
La diplomacia sin amor, te hace hipócrita.
La fe sin amor, te hace fanático.
La cruz llevada sin amor, se convierte en tortura.
La vida sin amor, no tiene sentido

Dando amor seremos felices, pero cuando recibamos amor llenemos nuestro corazón de bondad, repartámosla sin limitaciones e incansablemente

RELACIONES HUMANAS

Son vitales en el desempeño de la jefatura y tienen como objetivo crear y mantener vínculos cordiales y amistosos entre los trabajadores de la organización basados fundamentalmente en el mutuo aprecio, respeto y consideración.

Como toda organización trabaja con hombres heterogéneos, los Jefes deben tratar de homogenizar y obtener la dinámica necesaria para la consecución de objetivos creando las mejores condiciones laborales considerando las personalidades propias, distintas, complejas y numerosas de los trabajadores.

Un trato humano a brindar consiste en el respeto, amabilidad, consideración, lealtad, cortesía y estima que hará posible una convivencia humana positiva, donde la comunicación posibilita tender puentes entre diferentes puntos.

El ser humano es un ser social que no debe vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo; donde para lograr una convivencia lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando, una constante disposición al cambio.

Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo las personas pueden trabajar armoniosa y eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las propias necesidades personales.

Una de sus definiciones más aceptadas en sentido general, es que el término Relaciones Humanas abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales.

Entre las habilidades que debe tener un líder resulta de mucha importancia la de comunicarse a través de la práctica de las relaciones humanas en todo tipo de organización.

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión con las demás personas, tratando de destruir todo aquello que se oponga a un correcto entendimiento entre ellos.

Las actitudes del ser humano obedecen a diversas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a las situaciones que la afectan en ese momento; de ahí la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión.

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente, lo que puede ser un “clima artificial” de hipocresía y falsedad.

Las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

En síntesis, las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

Clasificación de las relaciones humanas

- Relaciones primarias, que se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas.
- Relaciones secundarias, que se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.

Las relaciones humanas permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las características individuales; disminuir los conflictos usando el entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vista de los otros, reduciendo las divergencias y conflictos.

Crean un ambiente armonioso con una adecuada comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada persona lograr la satisfacción de sus necesidades, alcanzando realización y felicidad.

Numerosas necesidades del hombre solo pueden ser satisfechas con otros, por otros y ante otros. Debido a que el hombre no es autosuficiente, precisa de los demás para obtener cooperación, apoyo, abrigo, alimento y protección.

Para que una sociedad pueda funcionar, sus componentes deben interrelacionarse y concentrarse en las tareas que les corresponde para las que cada uno es más apto.

Factores que intervienen en las relaciones humanas

Respeto. Aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás; y como dependemos de los demás es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión. Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son clave en las buenas relaciones humanas.

Cooperación. Es la llave del bienestar general; ya que trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación. Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía. Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados; la cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo se resume en una adecuada actitud o disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean; recordando que hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

Aceptación. Que significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

Rechazo a otro ser humano. Que puede afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

Descalificación. Actitud muy dañina, con lo que le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios, perdiéndose la comunicación.

Las reglas de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad, esto es ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

Para unas buenas relaciones humanas, inténtelo, no cuesta nada y obtendrá beneficios, practicando lo siguiente:

- Háblele a la persona amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír.

- Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- Sea agradable, amigable, cortés, si desea tener amigos.
- Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- Interésese verdaderamente en las personas, puede simpatizar con ellas y todo si se lo propone.
- Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- Tenga respeto hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.
- Tenga consideración de los demás, en toda controversia puede haber tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- Esté siempre dispuesto a prestar servicios, ya que lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.

Para conversar se necesitan de dos

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente, por eso el respeto a las opiniones del otro es fundamental para establecer un diálogo; caso contrario solo escucharemos nuestra opinión.

Escuchar es mucho más que limitarnos a captar sonidos con el sentido del oído, es más que oír. Es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo en una acción, una exclamación, una respuesta, un sentimiento.

Escuchar enriquece la comunicación, ya que permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.

Al escuchar debemos poner atención al interlocutor, oír lo que nos dice, confrontarlo con la expresión de sus ojos, los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así se completa el mensaje que nos quiere comunicar; no mirar hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco pasear nuestra vista alrededor como buscando a otra persona.

Al escuchar, estar atento a lo que se nos está diciendo, no dejar volar la imaginación ni pensamientos, nos concentraremos en lo que estamos disfrutando; no interrumpiendo abruptamente a quien nos habla, esperando el momento oportuno para hacerlo y disculpándonos porque nosotros también tenemos cosas importantes que decir.

Si no entendemos algo y tenemos alguna duda, preguntemos, pidiendo que se nos aclare lo que se acaba de decir; así evitamos malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación; pero sobre todo, lo que se dice aquí, no lo ando repitiendo por ahí, o sea que no participo de chismes y rumores.

Una buena comunicación oral requiere:

- Sencillez en el discurso.
- Empleo mínimo de palabras.
- Hablar en forma concisa y lógica.
- Fuerza expresiva.
- Considerar que el que escucha es un ser humano.

Aprendamos a escuchar:

- Deje hablar
- Muestre su interés al escuchar.
- Elimine distracciones.
- Póngase en los zapatos del otro.
- Sea paciente (no interrumpa).
- Controle sus emociones.
- No caiga en la tentación de la crítica.
- Pregunte.

Sugerencias para superar las barreras de la comunicación:

- Escuche lo que la otra persona le está comunicando, aunque le disguste.
- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.
- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.
- Planifique la forma cómo va a comunicar algo.
- No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.
- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.
- Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.
- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- No descalifique una opinión solo porque no sea la suya.

El rumor

Significa un escape a las tensiones emocionales del ser humano, alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su seguridad:

- Representa un medio más de comunicación.
- Circula en la comunicación informal y responde al marco de referencia del que envía el mensaje.
- Se puede generar a partir de una versión verdadera o falsa, lo cierto es que el relato va perdiendo autenticidad.

- Es un espejo del “alma interna” de las relaciones jerárquicas entre los empleados y sus jefes, así como de los antagonismos y rivalidades que prevalecen entre los miembros de una organización.
- Condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el tema deseado por los instigadores.

Clases de rumores:

- Optimistas : confunden los deseos con la realidad.
- Pesimistas : exponen temores o ansiedades.
- Maliciosos : buscan generar discordia mediante el ataque a los integrantes de un grupo determinado.

Motiva la creación de un rumor, entre otros, el temor, la duda, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información.

La cura contra el rumor es la comunicación oportuna, eficiente y eficaz tanto en los niveles formales como informales de la organización, debiendo determinarse objetivamente sus causas, confrontando las noticias tergiversadas, explicando la situación y no rehuendo las aclaraciones.

Hagamos uso correcto de la comunicación no verbal

Cuando nos comunicamos con alguien lo hacemos de diferentes maneras, siendo una de ellas, quizá las más importante, el lenguaje gestual que constituye el lenguaje natural del cuerpo el cual está más relacionado con el campo de las emociones, que el de las ideas y conceptos.

Muchas veces una mirada puede decir más que muchas palabras; puede indicar ternura, alegría, gratitud, odio, desprecio y condena; por lo que debemos procurar emplear el lenguaje gestual utilizando los gestos y mímica adecuados, poniendo énfasis en algunas palabras o pronombres pues el efecto que estas tienen puede ser determinante para nuestros propósitos de comunicación.

Otro aspecto por considerar es el uso del espacio ya que no es lo mismo decirle algo a una persona casi al oído que gritarlo desde 15 metros, no es igual que reciba a una persona ocultándose detrás de su escritorio que invitándola a que tome asiento a su lado, son mensajes de distancia y frialdad o de camaradería y cordialidad.

De lo que se trata es de utilizar el lenguaje adecuado ya sea verbal o no verbal; siendo otra forma de dirigir nuestra comunicación a través de acciones y omisiones, pues siempre será agradable recibir un ramo de flores con una tarjeta, invitar a comer, salir al encuentro de un visitante para recibirlo.

Optemos por el silencio cuando sea necesario

El silencio también es comunicación, que según el contexto adquiere diversos significados: el silencio del interlocutor que escucha con interés, quien escucha con desacuerdo, el que escucha con indiferencia, el silencio del enojado, el de los anfitriones que esperan que un visitante se marche, etc.

Existe una gramática de los silencios, así como de los sonidos y no todos la conocen. A veces el silencio puede ser más elocuente que mil palabras; no pensemos que siempre debemos tener una palabra en la boca, muchas veces lo que la otra persona necesita es hablar, ser escuchada e incluso poderse oír; permitamos pues ese espacio y estaremos contribuyendo con una mejor comunicación.

Suele ocurrir a menudo que cuando asistimos a un funeral de algún pariente pensamos que debemos dar mil palabras de consuelo, quizá lo que los dolientes están esperando es una mirada de ternura y un rato de silencio de nuestra parte.

Permanecer en silencio, cuando sea necesario, nos permitirá también analizar de mejor manera lo que la otra persona nos está comunicando y por ende pensar en una mejor respuesta de nuestra parte.

Pero no escuchemos como quien está “perdido en el espacio” pues no se trata de eso, prestemos atención como si fuera lo último que vamos a escuchar en nuestras vidas, detengámonos en ese instante pues puede ser vital para el otro.

Obstáculos en las relaciones humanas

Algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones humanas son los siguientes:

– Dificultades por parte del receptor

- **Subjetividad.** Dada la compleja naturaleza del ser humano, cada persona percibe el mensaje según su subjetividad, estado de ánimo, circunstancias externas, etc.; no olvidemos nunca eso pues nos ayudará a comprender las diferentes reacciones que pueda ocasionar nuestro mensaje.
- **Sentimientos.** Juegan un papel muy importante en la captación del mensaje, la madre de un asesino no percibirá a éste igual que el juez.
- **Actitud evaluativa.** Existe personas que se preocupan más por juzgar que por comprender, siempre están a la defensiva esperando que alguien o algo perturben sus vidas y cualquier actitud por más inocente que ésta sea, se percibirá como un acto de mala fe.
- **Actitud superficial.** Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea los sentimientos de las personas; no caigamos en esta trampa y pensemos que el ser humano es más que la literalidad de sus palabras.
- **Actitud moralizante.** El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente. Todo esto constituye un fuerte obstáculo en las relaciones humanas.

- **Generalizaciones y prejuicios.** Las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora, representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas.
- **Miedo al cambio.** Muchas veces la comunicación exige cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, ayudar, sostener; no temamos a esto y enfrentemos los cambios con la seguridad de que será para nuestro bien y el de los demás.
- **Egocentrismo.** A veces nos afecta como receptores cualquier forma de egocentrismo principalmente el egoísmo que nos impide abrirnos totalmente a la realidad de las otras personas y de las situaciones.

— **Obstáculos del emisor**

- **Intención de engañar y mentir.** A veces la hipocresía, disimulo, ficción, manipulación y una supuesta “diplomacia” puede crear el engaño de que existe una buena comunicación cuando en realidad lo que se está dando es una farsa.
- **Excesiva identificación en los roles sociales.** A menudo nos posicionamos de tal modo con los papeles del profesor, cura, padre de familia que negamos a la persona, convirtiendo la relación en algo mecánico, frío y robotizado.
- **Mecanismos de defensa.** Distorsionan nuestra realidad y nos hacen comportarnos como en realidad no somos: son aquellos que ofrecen la inseguridad disfrazada de seguridad, el miedo disfrazado de afecto y protección, la envidia disfrazada de celo por la moral, etc.
- **Represiones e inhibiciones.** Nos llevan a dar falsas imágenes de nosotros mismos y quizá muchas veces a presentar máscaras.

Factores negativos que impiden buenas relaciones humanas

- **No controlar las emociones desagradables.** Es cuando mostramos mal humor, odio, etc.
- **Agresión.** Es cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes; la agresión es una manifestación de la frustración.
- **Fijación.** Es negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado
- **Terquedad.** Es negarse a aceptar las opiniones ajenas, como las equivocaciones en nuestro juicio o ideas
- **Represión.** Es negar a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos
- **Aislamiento.** Es apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa
- **Fantasías.** Es considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.
- **Sentimiento de superioridad o inferioridad.** El sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto o por lo contrario infravalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos, carencias reales o imaginarias.

Condiciones de las relaciones humanas

- **Apertura.** Es ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a edad, sexo, educación, cultura, valores etc. manteniendo nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.

- **Sensibilidad.** Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad.** Es comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a la autoridad.** Es reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.
- **Adaptación.** Es prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas tomadas ante determinadas situaciones.
- **Objetividad.** Es comprender que mantener buenas relaciones humanas tienen que ver con la intención de hacer feliz o endulzar la cruda realidad.

Mando

Es muy importante, particularmente en el campo de las relaciones humanas, considerando que es una actitud que asume la persona para conducir a otras con el fin de lograr se hagan las cosas, dándose órdenes e instrumentos.

El papel del jefe es mandar, instruir y exigir considerando los principios de autoridad, igualdad, subordinación y disciplina; en tanto, los subordinados deben obedecer las órdenes que reciben.

El saber dar órdenes y obtener obediencia se basa en la disciplina que a la vez es algo poderoso y frágil, creándose un medio favorable para obrar con mano hábil, buscando y analizando los procedimientos para actuar sobre otras personas que también tienen cualidades y defectos.

Se debe dirigir con inteligencia porque se trata de relaciones entre seres humanos, explicando con tacto para evitar herir susceptibilidades y con espíritu flexible, dándose órdenes concretas, breves y claras, para evitar interpretaciones erróneas.

La disciplina es algo natural que surge casi automáticamente cuando los subalternos están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los trata con equidad, estima, interés y consideración, evitándo que cometan errores en el trabajo, estimulando al personal y nunca aplicado un castigo en forma de venganza.

El jefe con características de líder es apreciado por el grupo sobre el que ejerce atracción, siendo a la vez guía y conductor; no es impuesto, es reconocido por su cordialidad, compañerismo y solidaridad con el grupo cuyo interés y aspiraciones defiende.

Un jefe debe además tener prestigio para lograr ascendencia sobre subordinados a órdenes de un jefe prestigioso que en lo que emprende tiene éxito, aureola que también circunda al subalterno y lo realza dándole valor y seguridad. El éxito depende de las aptitudes específicas del jefe que aprovecha las oportunidades para entrar en acción y obtener los resultados esperados.

El nivel del rendimiento, la calidad del trabajo y la atmósfera moral dependen de la influencia brindada por la capacidad del jefe y complementariamente de factores extrínsecos como rango, posición social y económica; y particularmente del factor intrínseco que como fuente potente y oculta reside en la personalidad que emana fuerza y poder.





CAPÍTULO II

EL JEFE, LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, RELACIONES DE TRABAJO Y HABILIDADES SOCIALES

RESEÑA DE CONTENIDO

Se considera algunos conceptos sobre motivación de las personas que deben ser conocidos por los jefes, como sobre las relaciones en el trabajo, así como sobre las habilidades sociales que debemos poseer las personas para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

EL JEFE

Decisión de un jefe

Un jefe decide lo que se debe hacer y cómo ha de hacerse, controla que sus órdenes se cumplan, los trabajos realizados y resultados obtenidos; siendo animador, educador y relacionador humano considerando determinadas necesidades de las personas, apreciando las teorías sobre el particular.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Teoría de las necesidades (Maslow)

Considera que las necesidades fisiológicas son básicamente corporales que deben satisfacerse para conservar la vida; son las más fuertes y tienden a dominar todas las demás; por lo que una vez satisfechas en grado importante, las de seguridad se hacen dominantes; continuando este proceso al surgir necesidades diferentes a medida que se satisface el nivel inferior.

Las necesidades de seguridad están dadas por requerirse la protección contra peligros inminentes o amenazantes o contra la privación; considerándose que el favoritismo, la discriminación y la administración arbitraria despiertan incertidumbre en los trabajadores y afectan su necesidad de seguridad.

Las necesidades sociales, tercer nivel, y los dos siguientes se llaman necesidades de orden superior, suelen incluirse las necesidades de amor, afecto, cariño y pertenencia; concepto que se ejemplifica en la formación de relaciones personales significativas y de aceptación que crean un sentimiento de pertenencia, a satisfacer en las organizaciones.

La necesidad de estima, cuarto nivel, es así mismo impulso de valores, porque todas las personas desean una evaluación estable, firme y elevada de

sí mismo, siendo autorrespeto y autoestima que se cumplen al dar y recibir aprecio y aceptación; evitándose inspirar lástima en los demás.

La necesidad de autorrealización o autocumplimiento se satisface por el uso de las habilidades e intereses de la persona que procuran alcanzar su mayor potencial buscando recompensas, siendo en consecuencia un logro económico, social y psicológico; es lo que el hombre puede o debe ser. La necesidad de autorrealización o autocumplimiento nunca se satisface por completo.

Diversas necesidades influyen en la persona de manera simultánea, donde las más elevadas predominan sobre las más bajas; pero si alguna de las necesidades más baja deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas.

Teoría de la motivación-conservación (Herzberg)

Los factores motivadores provienen del interior del sujeto, sobre lo cual debe tenerse presente:

La motivación

- Es el trabajo mismo, con los logros y posibilidades de crecimiento; progreso y reconocimiento.

El mantenimiento

- Del estatus, en relación con superiores, subordinados, personas del mismo nivel, y administración de la organización.

Teoría de la preferencia – expectativa

El elemento motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona, siendo variables de cómo motivar al trabajador, las siguientes:

- Agradeciendo al trabajador por su lealtad, responsabilidad, servicio a la organización, aportes, constancia, representarla, alentándolo en momentos depresivos.
- Apoyando al trabajador en momentos difíciles, moralmente en situaciones de desgracia familiar y por accidente, brindando un buen ambiente social de trabajo, felicitando por años de matrimonio, confiando en él y dándole responsabilidades, congratulándolo por su puntualidad, buena presencia y desempeño excelente.
- Brindando cordialidad y saludo permanente, sensación de seguridad, desarrollo de programas de autoestima y oratoria, destacando públicamente la trayectoria laboral, dialogando con los trabajadores, distinguiéndolos por méritos.
- Eligiendo al trabajador más colaborador, el mejor amigo, el mejor trabajador, el mejor compañero.
- Felicitando por años de servicio, buena atención, capacitación y adiestramiento, conservar los materiales de trabajo, fiestas navideñas, efectividad, egresar de la universidad, excelencia, fiestas cívicas, religiosas y laborales, finalización eficiente del proyecto.
- Así mismo por iniciativa contra contingencias, organización de juegos deportivos, previsión contra desastre, productividad, ser disciplinado, solidaridad con los trabajadores, titulación profesional, embarazo, matrimonio, nacimiento de hijo, algún logro, cumpleaños.
- Fomentando el compañerismo, el respeto entre trabajadores, intercambio de regalos; ganándose la confianza del trabajador mediante comunicaciones, hacer figurar en el cuadro de méritos, homenaje a personal antiguo y por el día del padre o la madre, informar de los logros alcanzados, mostrar interés por el trabajo que está realizando, dar muestras de afecto.

- Brindando música ambiental agradable, no dejar que el trabajo se vuelva monótono, otorgar mayor nivel de responsabilidad, participación de jefes en reuniones sociales y en actividades artísticas, pésame por fallecimiento, presentación del nuevo trabajador, promover relaciones de amistad y compañerismo, proporcionar sentimiento de seguridad dentro del trabajo, publicación de actividades resaltantes en cada área y los cumpleaños de los trabajadores.
- Reconocer públicamente aciertos del trabajador, por colaborar con el orden, honradez, la actuación, limpieza, logros, mantener limpio los ambientes, obediencia, puntualidad, dedicación.
- Resaltar hechos positivos, la calidad de trabajo, voluntad de trabajo, voluntad de colaboración, reuniones sociales de integración, rotación de puestos para futura promoción; saludar a familiares del trabajador, por navidad, onomástico, solidaridad, accidente.

Variables de cómo incentivar al trabajador

- Ajustando remuneraciones según trabajo realizado, almuerzo de fin de año, almuerzos de confraternidad, ampliación de seguro médico, aporte especial por invalidez, apoyo económico en momentos difíciles, ascenso de cargo, asignación de modernas computadoras personales, asignación económica por concepto de movilidad, asignación especial por costo de vida, asignación por alimentos, asignación por fin de año, aumento de remuneración por méritos, becas de estudio.
- Bonificación especial por escolaridad, fiestas patrias, navidad, trabajo en días no laborables, eficiencia, producción adicional, trabajo especial realizado, balances positivos.
- Bonos de reconocimiento, brindis de bienvenida, buen ambiente de trabajo, canastas navideñas, capacitación en el extranjero, convenios con empresas para crédito comercial, créditos en tiendas comerciales.

- Cursos de especialización de idioma extranjero gratis, especialización universitaria, desarrollo del trabajador, descuentos en productos de la organización.
- Entrega de instrumentos de trabajo, máquinas modernas, premios por méritos anuales, entrenamiento para ocupar cargo gerencial, envío de flores por aniversario familiar.
- Equipamiento con tecnología de última generación como Internet, facilidades para compra de automóvil o casa, gratificaciones extraordinarias. Implementación de sala-cuna para hijos de trabajadores, club, incentivo por calidad de trabajo, incremento de asignación familiar, remuneración de aniversario.
- Instalación de nueva tecnología en el proceso productivo, bazar para uso de los trabajadores, intercambios de personal con instituciones extranjeras, invitación a almorzar por cumpleaños.
- Línea telefónica para el trabajador, lugar de trabajo aseado, movilidad gratuita para el personal, obsequio de entradas para espectáculos públicos, ornamentación del ambiente laboral, otorgamiento de uniformes de trabajo, préstamos administrativos.
- Pago de alquiler de vivienda y servicios, dominical extra, estudios de maestría en universidades, matrimonio, premio al orden y disciplina, creatividad, cumplimiento de metas, desarrollar un plan de trabajo ejemplar, habilidades demostradas, realización de un trabajo especial, mérito, previsión contra siniestros.
- Otorgar un presente especial por años de servicios, préstamos para vivienda, programas de especialización, promoción de cargos, viático especial durante viaje de comisión, recompensa económica por excelencia, recreación.

- Regalo de juguetes por navidad a los hijos del trabajador, remuneración especial por horas extraordinarias y por desempeño como líder, rotación de puesto para obtener más experiencia, seguro de vida para toda la familia del trabajador, seminarios en institutos de categoría, servicio de cafetería, símbolos de estatus, sorteo de pasajes, vales de gasolina y de refrigerio, venta de productos de la empresa al costo.

RELACIONES DE TRABAJO O INDUSTRIALES

Son un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a conseguir una mejor y más adecuada organización considerando las relaciones de carácter social entre los trabajadores.

Indicadores de buenas relaciones laborales

- La capacidad de diálogo y el reconocimiento entre las partes.
- El reconocimiento de los derechos de libre asociación y reunión.
- La transferencia, apertura, cordialidad y franqueza en la gestión de personal
- La información sobre la marcha de la organización y sus políticas.
- Los sistemas y políticas de personal coordinados e integrados.
- Las prácticas correctas de gestión
- La consulta continua sobre problemas e intereses.

Conducción de personal

Para lo cual debemos tener en cuenta lo siguiente:

Dirigir al personal	Aunando esfuerzos individuales dirigidos a alcanzar objetivos.
Guiar al subordinado	Para que cumpla con las normas de funcionamiento, destacando su creatividad, innovación y logros.

Crear dinámica de grupo	En que participe cada uno de los subordinados dando opiniones para mejorar la actividad.
Satisfacer necesidades	El buen jefe se hace conocer como quien puede satisfacer y satisface las necesidades del grupo.
Aunar los esfuerzos	Supervisar es guiar, dirigir y apoyar los esfuerzos de los subordinados para cumplir el trabajo estipulado.
Aplicar relaciones humanas	Punto muy importante en una organización, porque en la función de un dirigente debe prevalecer siempre las buenas relaciones humanas.
Desarrollar al personal	Para formar y apoyar potenciales donde destaque la creatividad, innovación y productividad con mejores formas de desempeño del trabajo.
Capacitar al personal	Mediante cursos, charlas, seminarios, desempeño de cargos.
Cumplir y hacer cumplir	Ejercer la autoridad cumpliendo y haciendo cumplir las normas, asumiéndose las debidas responsabilidades en el cargo desempeñado.
Incentivar y motivar	Con estímulos constructivos aprovechando toda oportunidad.

Jefaturar y liderar

Pensando que el objetivo se alcanza gracias a la armonía funcional de los miembros del equipo, considerando así mismo que dirigir es aprovechar el esfuerzo físico-mental del trabajador en su máxima expresión

Guiar al subordinado es:

- Orientar al trabajador proporcionándole medios adecuados para lograr los objetivos.
- Establecer pautas claras y directas que encaminen al trabajador al logro de objetivos de la organización y personales.
- Transmitir hábilmente las actividades que debe desarrollar el equipo de trabajo, con el esfuerzo de cada uno, para culminar exitosamente.
- Conducir y encaminar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos para el éxito de la organización, el rumbo a seguir y ayudar al subordinado a cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
- Enseñar como Líder el camino adecuado y sencillo con el fin de satisfacer las expectativas del subordinado; el líder debe conocer el puesto con el fin de enseñar y evitar que el trabajador se equivoque.
- Orientar al subordinado hacia su mejor desempeño corrigiéndolo cuando es necesario, dándole alternativas de solución; adecuarlo, formarlo y desarrollar sus potencialidades, guiándolo y dirigiéndolo con el ejemplo.
- Aplicar valores y principios, enseñando lo que se tienen que hacer, como hacerlo, premiando o sancionando según sea el caso, por su bien.

- Saber dirigir y corregir al subordinado, dar pautas necesarias para conducir hacia donde se desea, ayudando al subordinado alcanzar en forma eficiente los objetivos.

Crear una dinámica de grupo es:

- Desarrollar el potencial humano de cada trabajador, con aportación e interrelación de ideas para la solución de un problema o la visión de un proyecto.
- Fomentar la participación de los trabajadores para lograr una labor más eficiente, con un trabajo en equipo que hace las funciones más fáciles de desarrollar, permitiendo una participación constante.
- Crear un ambiente idóneo de confraternidad logrando que los seguidores intercambien y complementen conocimientos, habilidades y proyectos.
- Crear la disposición para trabajar de manera conjunta donde todos aporten ideas, formulen propuestas y cuando se requiera por decisión en consenso llegar a la mejor solución.
- Fomentar la participación espontánea y creativa, con iniciativa propia, en un equipo de trabajo comprometido e identificado con los objetivos de la organización.
- Dar lugar a una fuerza colectiva importante porque es más sencillo alcanzar un objetivo complejo si participa un grupo donde los integrantes interactúan para influenciarse y complementarse mutuamente.
- Lograr el desarrollo de cada uno para mejoramiento en la efectividad de la organización y lograr el máximo provecho mejorando el trabajo de todos.

- Lograr un mayor grado de interrelación y que las labores se desarrollen más eficaz y eficientemente.
- Realizar una adecuada interacción, entre los integrantes de un grupo de trabajo, intercambiando información, opiniones y demás puntos de vista para lograr objetivos de manera eficaz.
- Conseguir un mayor grado de socialización e interrelación donde el nivel gerencial y los trabajadores participen brindando opiniones y sugerencias, intercambiando ideas, formulando propuestas, estando mutuamente comprometidos y orientados a un fin.
- Fomentar la participación de los trabajadores para la búsqueda de alternativas de solución a los problemas, estableciendo plazos, constituyéndose en motivación que permita el desarrollo de los miembros.

Satisfacer necesidades es:

- Proporcionar al trabajador lo necesario para lograr su autorrealización, tanto personal, como laboral, apoyándolo primero en la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, luego las de pertenencia y autoestima; y finalmente la de autorrealización en el trabajo.
- Tener capacidad de líder para crear y desarrollar condiciones satisfactorias para un buen ambiente de trabajo, abarcando las expectativas de las personas.
- Efectuar y apoyar el reconocimiento, motivación, creatividad y buen ambiente laboral del trabajador para lograr tranquilidad en su desarrollo total, donde se sentirá satisfecho debido a una retribución tanto objetiva, como subjetiva.

Aunar esfuerzos es:

- Buscar la cooperación de los trabajadores entrelazándolos para lograr metas y objetivos.
- Fomentar la unidad de dirección, esfuerzos y recursos, orientándolos en un mismo sentido y fin determinado.
- Crear vínculos de relaciones entre áreas, jefes, supervisores y miembros, con acceso a la información y a los materiales para desarrollar las estrategias, políticas, metas y alcanzar objetivos necesarios.
- Lograr que los trabajadores den su máximo esfuerzo.
- Unir armoniosamente los grupos humanos para lograr el interés general, estando comprometidos en una sinergia efectiva.

Liderazgo participativo es:

- Promover y permitir que los aportes, opiniones y sugerencias de los trabajadores sean escuchados, logrando subordinar el interés personal al de la organización, generándose mayor cooperación entre los miembros.
- Integrar capacidades y habilidades para la búsqueda de soluciones, encaminando esfuerzos, efectividad y vocación de una fuerza colectiva que cuenta con una misión, políticas y objetivos por alcanzar, que conocen la cultura organizacional y trabajan unidos hacia un solo norte para llegar más rápido a la meta, porque existe comunicación e integración.
- Estimular la capacidad para vincularse y relacionarse en un equipo en función a experiencias, habilidades, conocimientos y ambiente, para lograr una mayor participación alcanzándose el desarrollo personal.

- Lograr que los miembros de la organización adquieran y apliquen normas de conducta humana, mejorando las relaciones interpersonales para una convivencia en armonía.
- Considerar que el trabajador es un ser humano con problemas y necesidades, por lo que debe cumplirse la doble función de jefe y amigo comprendiendo las acciones y conductas que motivan al trabajador; priorizando el trato humano, la integración y diálogo aplicando técnicas de comunicación, sociabilidad e información.
- Priorizar un trato con afecto respeto y cortesía en las relaciones diarias, creando un ambiente más agradable de trabajo.
- Entender que como las personas son distintas, para relacionarnos es necesario el diálogo y la integración, por ser el hombre el factor más importante de la organización, debiendo buscarse su desarrollo con lo que se contribuye al mejoramiento y crecimiento de la organización.
- Brindar un buen trato en las relaciones interpersonales que permita una convivencia positiva para realizar mejor el trabajo.
- Establecer normas de conducta que permitan vinculaciones armónicas entre los compañeros de trabajo.

Desarrollar al personal es:

- Crear actividades de mejora, perfeccionamiento, actuación y capacitación de acuerdo a requerimientos y restricciones, para un desenvolvimiento más productivo a través del desarrollo de habilidades.
- Efectuar una capacitación y adiestramiento continuos para que las personas tengan oportunidades de desarrollar capacidades, habilidades, comportamientos y aptitudes.

- Reconocer a las personas como seres humanos y desarrollar sus potencialidades para que al aumentar sus conocimientos tengan menos errores, mayor productividad y participación en la toma de decisiones, como así mismo mejores perspectivas de mejorar su economía.

Capacitar al personal es:

- Lograr con el establecimiento de metodologías y programas de capacitación que la labor del trabajador se optimice y vea reflejada en resultados logrando una mejor productividad, como que se realice tanto personal, como profesionalmente al efectuar su trabajo.
- Considerar la capacitación como la mejor inversión en el desarrollo del personal, y crecimiento de la organización dentro de un proceso de reconocer las necesidades que todo ser humano tiene, mejorando potencialidades particularmente las innatas, buscando nuevos retos para su desarrollo como trabajador y persona.
- Preparar al personal para que pueda ascender y brindar un mayor aporte originándose un agradecimiento recíproco.
- Detectar y aprovechar habilidades y aptitudes, capacitando y adiestrando para aumentar conocimientos y prácticas, buscando una mayor productividad, competitividad y satisfacción personal.
- Lograr mayor efectividad, al contarse con personal calificado, eficiente, diestro, creativo e innovador.

Cumplir y hacer cumplir las normas es:

- Lograr en el trabajador una conciencia para enfocar sus esfuerzos a lograr un trabajo de calidad, apoyándose en su caso, en los valores morales de quien lo dirige.
- Dirigir mediante el ejemplo al acatamiento de normas claras respetadas por todos.

- Lograr la disposición para ejercer altos niveles de esfuerzos buscándose siempre un trato justo y motivador para el trabajador, más que el sancionarlo.
- Respetar para que nos respeten, herramienta principal que utiliza el líder para que las personas a su cargo realicen sus trabajos de la mejor forma, mejorando el ego y estima del trabajador.
- Dar ejemplo al cumplir lo que se predica; con lo que se logrará que sus seguidores sigan el ejemplo.
- Contar con normas que guíen el comportamiento y funciones cumplidas premiándose o sancionándose según corresponda para hacerlas cumplir y cumplir las normas por voluntad propia, como ejemplo de comportamiento para lograr los objetivos.

Incentivar y motivar al personal es:

- Alentar a los trabajadores para que aporten su mejor esfuerzo y proporcionen a la organización resultados óptimos, haciéndolos sentir que se valora a la persona y que su participación es fundamental para lograr excelencia en productividad.
- Reconocer el buen trabajo y premiar a través de algo material y moral como forma de motivación objetiva en beneficio del trabajador.
- Hacer saber al personal que sus esfuerzos son reconocidos.
- Dar al personal las mejores condiciones de trabajo, haciéndolo sentir que puede desarrollarse y será apoyado.
- Premiar o reconocer el trabajo realizado eficientemente orientado hacia metas organizacionales.
- Contribuir y cooperar para tomar acciones con el fin de lograr objetivos.

- Inyectar entusiasmo para obtener mejores resultados.
- Buscar y aprovechar oportunidades para motivar a las personas.
- Encontrar métodos adecuados para que el personal se sienta seguro y con deseos de mejorar, ya que la motivación se da cuando existe una verdadera identificación.
- Hacer que subjetivamente el personal quiera un comportamiento productivo, sin presiones.
- Lograr un mayor grado de identificación al reconocerse las aptitudes de los trabajadores.

Ser un jefe líder es:

- Reconocer, impulsar y vigorizar la fuerza humana.
- Tener en cuenta las necesidades y deseos del personal a su cargo, como sus aspiraciones individuales.
- Estimular el reconocimiento de los trabajadores hacia el líder como guía y fuerza para alcanzar los objetivos.
- Dirigir los esfuerzos del grupo, elevar su moral, incentivar la habilidad individual y coordinar sus esfuerzos individuales, saber enseñar, preocupándose primero por el grupo y luego por él.
- Ser flexible, participativo, escuchando opiniones, sugerencias y propuestas de sus trabajadores.
- Ayudar a lograr objetivos con la máxima eficiencia.
- Enseñar a la gente a ser activa, darle entusiasmo y confianza, tratarla con respeto y consideración, enseñando y capacitando, dando ayuda

y enseñándoles a encontrar soluciones en vez de buscar culpables.
Influir en las personas y hacer que estas lo sigan.

HABILIDADES SOCIALES

Las personas nos expresamos de maneras muy diferentes, dependiendo de muchas circunstancias en lo que podríamos clasificar tres tipos de comunicación: agresiva, pasiva y asertiva:

- Agresiva es cuando acusamos o amenazamos sin respetar derechos; creyendo que nos hacemos respetar, consiguiendo aumentar los conflictos y que nos rechacen, trayendo problemas y perdiendo amigos.
- Pasiva es cuando permitimos nos digan lo que debemos hacer y aceptamos sin expresar lo que pensamos; utilizando este tipo de comunicación creyendo evitar conflictos, pero lo que realmente hacemos es dejar nos intimiden y se aprovechen produciendo sentimientos de frustración y de inferioridad.
- Asertiva es cuando expresamos nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades de manera cordial, firme y segura, evitando agredir o que se aprovechen de nosotros.

Con la comunicación conseguimos que nuestras opiniones, sentimientos, emociones y necesidades sean conocidos y valorados socialmente, sintiéndonos mejor.

Características que presentan cada uno de los tipos de comunicación **Conducta verbal**

- **Qué se dice**
 - Agresiva
Acusaciones, críticas y exigencias. Ejemplos: deja de... / harías mejor si.../ ten cuidado...

- Pasiva
No se dice nada, o se dice con frases indirectas, ejemplos: quizá.../ no tiene importancia...
 - Asertiva
Se expresan preferencias personales (hablar de uno mismo), ejemplos: pienso que.../ siento que.../ me gustaría...
- **Cómo se dice**
- Agresiva
Gritos y voz elevada; habla rápido y atropellado para no dejar hablar al otro.
 - Pasiva
Voz baja y vacilante
 - Asertiva
Voz firme y audible / habla claro y tranquilo
- **Conducta no verbal**
- Agresiva
Mirada fija y agresiva/ postura tensa
 - Pasiva
Se evita la mirada / postura hundida
 - Asertiva
Contacto visual y postura firme, pero relajada

Ser más asertivo

– Qué decir

- Utilizar frases en las que hablemos de uno mismo como por ejemplo desearía, me gustaría, me siento, necesito.
- No utilizar frases en relación a los demás ya que pueden ser entendidas como críticas; no utilizar las frases que empiezan por tu como por ejemplo, tú tendrías que, tú me irritas.
- Decir lo que se piensa, se siente o se necesita, de forma clara y directa, sin andar con rodeos. Si se quiere explicar la postura del otro puede resultar útil para que la situación sea menos tensa por ejemplo, comprendo lo que me dices, veo que estas muy afectado.

– Tono de voz

- Hablar con voz firme y confiada, transmitiendo seguridad en lo que se dice.
- No emplear tonos suplicantes o dubitativos.
- No tartamudear, ni vacilar, ejemplos em, ah, mmm
- No gritar ni emplear tonos hostiles o sarcásticos si se está enfadado; es mejor decirlo directamente.
- Mantener la calma empleando un tono de voz intermedio, hablar de forma tranquila aunque la otra persona se acelere o eleve su voz.
- Mantener un tono constante; si se reduce el tono de las frases cuando se está demandando algo, parecerá que se está inseguro.

Conducta no verbal

- Contacto visual
Mantener el contacto visual con el otro mientras se habla con él.
- Postura corporal
Mantener el cuerpo relajado, evitar la tensión
- Movimientos
No realizar movimientos bruscos, no cerrar los puños y dar golpes a la mesa.
- Gestos
Controlar que los gestos sean congruentes con la situación, por ejemplo no sonreír cuando alguien intenta vulnerar sus derechos.

Ideas clave en nuestras relaciones con otras personas

- Todos tenemos derecho a comportarnos como consideremos mejor, respetando siempre los derechos de los demás.
- Todos tenemos derecho a escoger libremente, pero también debemos responsabilizarnos de nuestras decisiones.
- Todos tenemos derecho a expresar libremente nuestras ideas y sentimientos, haciéndolo debidamente.
- Todos tenemos derecho a expresar nuestras necesidades y a considerarlas tan importantes como las de los demás.
- Todos tenemos derecho a rechazar justificadamente peticiones de otros sin tener que sentirnos culpables por ello.

Normas de buen trato

- Interésese auténticamente en los demás
- Recuerde que el nombre de una persona es para ella el sonido más agradable e importante que puede escuchar.
- Sea un buen oyente, aliente a los demás a hablar de sí mismos.
- Hable de lo que interesa al prójimo.
- Haga sinceramente que la otra persona se sienta importante.
- Único medio de ganar una discusión, es evitándola.
- Demuestre respeto por las opiniones ajenas; no le diga al prójimo que se equivoca.
- Si usted se equivoca, admítalo rápidamente y con entusiasmo.
- Trate de ver las cosas desde el punto de vista ajeno.
- Apele a los deseos más nobles.
- Comience hablando con elogios y honrada apreciación de las cualidades del otro.
- Llame indirectamente la atención sobre los errores de los demás.
- Hable de sus propios errores, antes de hablar de los ajenos.
- Haga preguntas en lugar de dar órdenes.
- Permita que el otro salve su prestigio.
- Elogie el menor y el mayor progreso; siendo caluroso en la aprobación y abundante en el elogio.

- Atribuya a los demás una buena reputación.
- Aliente a los demás.
- Haga que los defectos parezcan fáciles de corregir.
- Procure que los demás se sientan felices al hacer lo que usted sugiere.

El estrés

El estrés es la capacidad de adaptación que tiene el organismo humano para responder a cualquier situación de cambio bueno o malo, por lo que no hay persona sin estrés.

Según cómo reacciona o se adapta la persona a una situación de cambio, será necesario recurrir a diversas técnicas de relajación que le permitan enfrentar cualquier situación nueva de la mejor manera posible, que le devuelvan a un estado de equilibrio y bienestar general.

El estilo de vida actual, acelerado y cambiante, afecta a toda persona a nivel físico, emocional y mental; y siendo que el ser humano necesita relajarse para reponer energías, el estrés tiene efectos físicos, emocionales y hasta mentales en nosotros.

Técnicas para regular el estrés

Pueden ser innumerables, la elección dependerá de uno:

- Ejercicio de respiración; respirar de la manera correcta; la respiración debe ser larga y calmada. A través de la nariz inhale hasta que estén llenos los pulmones; luego exhale para desintoxicarse, obteniéndose una relajación con resultados rápidos y efectivos.
- La respiración favorecerá la oxigenación de los órganos, la circulación sanguínea y el buen funcionamiento de los pulmones, el corazón y el estómago, quemar mejor las grasas, el diafragma sube más, se contrae más el abdomen y comienza a ejercitarse.

- Relaje sus músculos de manera progresiva, empiece por la mano, luego el antebrazo, el brazo, el hombro, el cuello y así cada músculo del cuerpo; echado en posición cómoda y con los ojos cerrados ordenando a cada músculo que se relaje e imaginando como se va soltando volviéndose menos tenso.
- Disciplinas como el yoga, filosofía de vida que involucra una ética personal y social, adecuada respiración y posturas, permitirán entrar en un estado de calma para la meditación, logrando controlar mente, cuerpo y espíritu.
- Terapia cognitiva; es ilógico, irracional y dañino, creer que tenemos que hacerlo todo perfecto, que no podemos equivocarnos ni cometer errores, pongámonos metas realistas que será más sencillo alcanzar para no vivir frustrado y estresado.
- Una vez que se logre cada meta, reconocerlo para lograr un bienestar integral: físico emocional y mental; ante cualquier situación de cambio adaptarnos de la manera adecuada.
- Caminar o bailar 20 minutos diarios, comer saludablemente y descansar bien, son tres medidas sencillas para combatir el estrés.

Cualquier situación de cambio genera estrés, sea una discusión, nuevas responsabilidades, una enfermedad, un accidente, el clima demasiado frío o caliente, la contaminación ambiental por aire o ruido, el cambio de domicilio o trabajo, el síndrome premenstrual.

Además, de las técnicas de relajación algunas sugerencias para manejar el estrés a diario son:

- Organícese, salga con tiempo a su trabajo para evitar el estrés del tránsito y escuchar su música favorita.

- Descanse, duerma a su hora y mínimo seis horas por noche; tómese un break a una determinada hora; no almuerce dentro de su oficina que es un elemento de tensión.
- Mejore sus hábitos, tenga una buena alimentación que incluya todos los nutrientes esenciales; así, su cuerpo no se desestabilizará y reducirá el estrés al dejar hábitos nocivos.





CAPÍTULO III

LA PERSONA, SU VIDA DIARIA Y VALORES MORALES

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se considera aspectos particulares de la persona, necesarios para una buena administración, como son sus:

- Características
- Dimensiones
- Necesidades
- Objetivos
- Ambiente

Así mismo se trata sobre nuestro propio desarrollo a partir del conocimiento, considerándose aspectos sobre: Desarrollo y Valores Morales.

LA PERSONA

Características

No hay duda alguna que la persona es la creación más importante del universo, es un ser social especial e inigualable, responsable del éxito o fracaso de cualquier organización.

De poco servirá disponer de tecnologías avanzadas y de los recursos requeridos, si no se logra que el personal manifieste una actitud favorable y comprometida con su institución.

Como aspecto indispensable debemos entender y aceptar que la persona es el elemento fundamental e indispensable en todo tipo de organización, sea está familiar, social, privada o gubernamental, constituyéndose así mismo en su elemento más importante, ya que si las organizaciones funcionan es porque su personal actúa.

Es responsabilidad indispensable de toda jefatura preocuparse por la obtención, retención, desarrollo, participación, bienestar y retiro decoroso del personal a su cargo; habiendo aspectos de la persona que deben ser tenidos muy en cuenta por su importancia y trascendencia en la interrelación humana expresada en nuestra sociedad:

LAS DIMENSIONES DE LA PERSONA

Características particulares:

- La dimensión anatómica - fisiológica caracterizada por la funcionalidad, vitalidad y energía, que experimenta y demuestra la persona.
- La dimensión racional, caracterizada por la capacidad de razonamiento, competencias intelectuales, técnicas, habilidades y destrezas, como su concepción de la verdad y el error.
- La dimensión emocional, caracterizada por la afectividad que le es propia, sentida y expresada con amor, odio, imaginación, placer, dolor.
- La dimensión espiritual, caracterizada por su sustento ético – moral, como por sus valores, fe y creencias, su noción del bien y del mal, así como su concepción de lo bello y la fealdad.
- La dimensión social, caracterizada por lo que la persona es a través de su interrelación humana, como por la asunción de sus deberes, derechos, atribuciones, autoridad y responsabilidad, demostradas tanto en su desempeño personal, como grupal.

Necesidades humanas

Las necesidades humanas se constituyen en factores que influyen en la acción de las personas, previo establecimiento de objetivos, para lo cual se deberá tener en cuenta:

- Lo que las necesidades son en sí y su intensidad.
- El comportamiento adoptado para tratar de satisfacerlas.
- El ambiente físico y social en que se encuentran las personas.

Las personas actúan a causa de necesidades y temores, encontrándose detrás deseos conscientes o inconscientes, considerándose que diferentes acciones pueden reflejar necesidades similares. Así mismo un gran número de necesidades al ser fusionadas, pueden de esa manera ser satisfechas.

Cada individuo, como tiene su propia personalidad, tiene también sus necesidades como fuerzas que inician y sostiene su comportamiento, siendo un reto el cómo inducirlo a trabajar en conjunto y convencerlo que para lograr sus propios objetivos, debe igualmente contribuir al logro de los objetivos de la organización que integra.

Sobre las necesidades, Maslow formuló las proposiciones siguientes:

Generalidades

- El hombre siempre desea más; satisfecha una necesidad, aparece otra, desde el nacimiento hasta su muerte.
- La necesidad no satisfecha es motivadora del comportamiento.
- Las necesidades están arregladas en niveles ó jerarquías según su importancia; satisfechas las de un nivel inferior, permitirá la emergencia de las del nivel superior siguiente.

Las necesidades al ser desplazada a un nivel superior, hacen que las del nivel inferior asuman un papel de menor importancia.

Las necesidades y su jerarquía

- **Necesidades fisiológicas**

Deben ser satisfechas para el mantenimiento de la vida, siendo relativamente independientes unas de otras.

- **Necesidad de seguridad**

También llamadas “de tranquilidad”, que incluye un comportamiento personal aceptable o permisible;

- **Necesidades sociales**

La persona desea asociarse, pertenecer, lograr aceptación, dar y recibir amistad y afecto.

- **Necesidad de estima**

Comprende la necesidad de aprecio por los demás, la misma que incluye la autoestima que es la confianza en uno mismo, relacionada

con nuestra reputación, status y deseo de superación; su satisfacción conduce a sentimientos de valía y su frustración produce sentimientos de inferioridad. Rara vez es satisfecha por completo.

- **Necesidad de autorrealización**

Es el sentimiento de logro, de cumplimiento, de estar satisfecho con uno mismo; varía casi infinitamente de persona a persona.

La teoría de Maslow puede ser de aplicación general, considerándose que los patrones de comportamiento dependen del nivel de las necesidades a ser satisfechas, la personalidad del individuo, así como de otros estímulos. Los valores, ideales y normas sociales influyen en la persona.

La permanencia continua en bajos niveles de logro tiende a anular las aspiraciones a niveles más altos; a lo que se agrega que una misma necesidad, no siempre motiva una misma respuesta.

Cuando se encuentra bloqueada la posibilidad de satisfacción directa de una necesidad, puede crearse objetivos sustitutos, que al lograrse, con el tiempo pueden convertirse en objetivos principales.

Muchos objetivos a largo plazo pueden alcanzarse mediante metas o pasos previos, como objetivos intermedios, siendo satisfactorio el éxito final; como doloroso y frustrante el no alcanzarlo.

La percepción de un objetivo sirve como fuerza alentadora en las adversidades del camino; siendo la forma de comportamiento influenciada por la personalidad, cultura, aspectos históricos, ambiente y por el propio individuo.

Necesidades humanas en las organizaciones

Es muy importante considerarlas por cuanto la persona espera que la organización le proporcione algo más que el pago por su trabajo, siendo clave y recomendable procurar la satisfacción mutua, con la compatibilización de objetivos institucionales y personales.

Dichos objetivos pueden ser:

- **Totalmente opuestos**
Haciéndose necesario neutralizar la influencia de los individuos o adecuar los objetivos de la organización.
- **Parcialmente opuestos**
En este caso como la persona no obstaculiza, se alcanzan los objetivos en forma efectiva.
- **Neutrales**
No siendo opuestos los objetivos, permite compatibilizar la persona con la organización.
- **Idénticos**
No siendo posible separar los objetivos de uno y otro, permite se maneje a las personas como marionetas, haciéndose la situación insostenible.
- **Compatibles**
Cuando la mayoría de objetivos son compatibles se permite retener la identidad personal y al mismo tiempo respetar los de la organización; en una relación más conveniente moviéndose en la misma dirección beneficiándose mutuamente.

Objetivos organizacionales

Son los fines hacia los cuales está orientada la acción institucional, que deben estar claramente establecidos y ser conocidos antes de actuar; estando estructurados jerárquicamente y ser alcanzados eficazmente mediante la cooperación.

El comunicar los objetivos permitirá a las unidades subordinadas, que además de cumplir sus propios cometidos, contribuyan al logro de los objetivos de un nivel superior.

Los objetivos organizacionales pueden ser:

- **Inmediatos**
Son alcanzables y están relacionados con unidades de tiempo estándar.
- **Visionarios**
Se relacionan con un futuro no medido hacia los cuales se mueve la organización estimulando el progreso estando sujetos a cambios.
- **Alcanzables**
Permiten calcular el tiempo requerido para alcanzarlos, existiendo una interacción entre el tiempo y la jerarquía de los objetivos organizacionales.

Los objetivos superiores son más reducidos en número pero más importantes; los objetivos inferiores son más detallados y restringidos como también más limitados en su influencia organizacional, debiendo promoverse el conocimiento e interés por los diversos tipos de objetivos, según corresponda.

La organización y su ambiente

La organización no existe en el vacío, su ambiente le fija límites, brindándole oportunidades y desafíos que en su caso proporciona el mercado constituido por usuarios o clientes que es interdependiente y al que debe adaptarse continuamente porque siempre será cambiante; el no adaptarse es la causa principal de fracasos.

Elemento del ambiente

Tienen una influencia recíproca y cambian constantemente, siendo ellos:

- **Las personas**
Que son indispensables, interactúan entre ellas y hacen el trabajo.
- **Actitudes**
Corresponden al comportamiento personal que es de gran importancia, pero que por su condición de intangible no es plenamente apreciado.

- **Leyes y otras normas**

Son las “reglas del juego” establecidas en una organización.

- **Recursos físicos y clima**

Suelen determinar la ubicación social de la organización.

- **Condiciones económicas**

Es la disposición de pagar un precio o aceptación satisfactoria por los servicios o productos recibidos.

Las organizaciones poseen un determinado grado de control sobre algunos factores ambientales; siendo así que los conocimientos y esfuerzos que se realicen para mejorarlos, ayudan tanto a las personas, como a la propia organización.

Siendo saludable lograr una interrelación adecuada es particularmente necesario conocer que elementos ambientales afectan el progreso organizacional.

El comportamiento en las organizaciones

El hombre debe ser valorado como la razón y objeto de los esfuerzos de una organización y no una máquina a su servicio, por lo que el estudio de la conducta humana no solo es valioso, sino también indispensable para una buena administración.

Hay que considerar que tanto los factores personales, como los rasgos de personalidad, influyen en el comportamiento individual que se manifiesta en la relación con otras personas; siendo el comportamiento del grupo o de la organización expresión de los comportamientos personales.

Los puntos de vista distintos sean personales o interdisciplinarias son convenientes al proporcionar ideas variadas, porque permiten atender, de mejor manera, problemas organizacionales, debiendo evitarse actuar como si la naturaleza y el hombre estuvieran organizados por disciplinas independientes.

LA VIDA DIARIA

La vida le presenta a la persona un número infinito de senderos que pueden ser tomados, estando condicionados en gran medida por las características del propio comportamiento personal.

El hombre es creación extremadamente compleja; siendo sus intereses, habilidades y diversas características personales producto tanto de su herencia genética, como de las experiencias de vida y aprendizaje.

La persona se inicia en la vida como un recién nacido único, con determinado conjunto de características; siendo heredados rasgos físicos, inteligencia básica, coordinación muscular, destrezas, aptitudes e impulsos instintivos.

La herencia genética y su ambiente determinan como se desarrollará; dependiendo el perfeccionamiento de sus habilidades del esfuerzo que realice; donde la inteligencia como capacidad para entender, razonar, analizar y aplicar es más importante que las cualidades físicas y más poderosa que las habilidades.

La persona inicia su vida con determinadas características mentales y biológicas que son modificadas por las experiencias obtenidas en la vida y por el aprendizaje, particularmente dado con el ejemplo, que a su vez produce un cambio en el comportamiento.

Personalidad la forma que el hombre piensa, siente, ve y habla, que es influenciada así mismo por la herencia y las experiencias de aprendizaje, que siendo diferentes hacen también distintas a las personas.

EL YO

La voluntad propia, como la alternativa de aprendizaje, pueden determinar el Yo futuro de la persona mediante un proceso de desarrollo largo, laborioso y difícil, donde la interacción con otras personas la hace pensar.

La persona tiende a aceptar como propias las normas del grupo; pero las personas también cambian, como igualmente sucede con las normas o estándares de los grupos que integra.

Los objetivos posibles influyen en las experiencias de éxito o fracaso, considerándose que los fracasos repetidos pueden disminuir la confianza en si mismo.

La persona es única, tiene emociones como característica especial; siente y puede pensar sobre el presente, pasado y futuro, pero en muchos casos tiene características parecidas a otras personas.

Los beneficios registrados pueden transmitirse a través del lenguaje, usando la inteligencia para adaptarse y mediante la autorreflexión conocer lo que sabe y en su caso cómo producir el cambio sin necesidad de esperar que otro lo haga.

La estructura de la personalidad

Esta constituida (Freud) por tres fuerzas que dirigen el comportamiento humano, siendo ellas:

- **El id**

Comprende los aspectos más antiguos y primitivos de la constitución mental de la persona; es instintivo, inconsciente e irreconocible. Representa los impulsos y necesidades que el hombre ha desarrollado a través de los tiempos; le dice a la persona, lo que “le gustaría hacer” si no tuviera restricciones sociales o auto impuestas.

- **El ego**

Es la parte del pensamiento del hombre orientado a la realidad, gobierna la forma de actuar de las personas, siendo su mediador consciente.

- **El superego**

Representa los pensamientos más nobles de la persona; tiende a ser expresado inconscientemente y actúa como censor diciéndole a la persona lo que “debe” hacer.

En la estructura de nuestra personalidad (Berne) se incluye a:

- **El niño**

Todos somos parcialmente infantiles y en cierto grado se encuentra en las personas, contribuyendo positivamente al brindar encanto, placer y creatividad a la vida.

- **El padre**

Derivado de las influencias especialmente autoritarias del padre; puede ser opresor pero tiene funciones positivas y contribuye a la estabilidad de la vida y la sociedad proporcionando regulaciones y tradiciones.

- **El adulto**

Proporciona una evaluación objetiva de la realidad siendo necesario para la supervivencia; capacitándonos para tratar con el mundo.

Cuando logramos una armoniosa integración de los tres componentes, nos sentimos satisfechos y somos efectivos.

VALORES MORALES

Los valores y su escala

Un aspecto muy importante en lo que respecta a la persona humana es lo correspondiente a sus Valores, cualidad que la diferencia de otros individuos y le permite tener conciencia de lo que somos, que podemos salir adelante en base a trabajo, estudio y esfuerzo, sobreponiendo el optimismo al pesimismo.

Nos permita así mismo entender y aceptar que hay hombres buenos que pueden inflarnos de orgullo, como señalar a los seres negativos, creer así mismo en nuestras instituciones y amar a nuestros semejantes aprendiendo a convivir.

Debemos creer igualmente en las virtudes humanas consideradas en el grandioso legado moral inca: Ama Sua, Ama Qella, Ama Llulla, sinónimos de “No seas ladrón”, “No seas ocioso”, “No seas mentiroso”, para el logro del bienestar que todos buscamos.

Consideremos que:

- Quien únicamente va en busca de lo insignificante, no tarda en descender en la escala de valores humanos.
- El hombre lleva la acción y su autodominio dentro de sí y de acuerdo con su libre albedrío puede dirigirla en uno u otro sentido.
- Siempre debemos mirar hacia delante y lo alto, no hacia atrás y lo bajo.
- El poder y la capacidad están en el hombre y no en las cosas.
- Somos vencedores, ya que esa debe ser nuestra propensión de persistir en lo que se emprende, que es vaticinio del éxito.
- Los resultados a obtener nos deben asegurar alcanzar metas y objetivos, haciendo primero lo más difícil.

Características que distinguen los valores:

Materia, es específica, distingue a un valor de otro.

Cualidad, la propiedad de ser positivos presentándose como cualidades puras, no tienen sustancialidad y son irreducibles. Los negativos que desmerecen los valores, son conocidos como seudo o antivalores.

Rango, es la posición de un valor con respecto de los demás, siendo superiores o inferiores; no existiendo tabla alguna que determine la posición exacta de los diversos valores.

El rango de cada valor es producto de tres factores: altura, fuerza y capacidad.

- Altura, es teóricamente la dignidad o posición que por sí le corresponde al valor; habiendo valores muy altos.
- Fuerza, es el poder de atracción del valor sobre el hombre, siendo a menudo más fuertes los bajos y menos los de gran altura.
- Capacidad, es la propiedad de ayudar a la realización de otros valores, habiendo valores que sin tener gran altura, tienen una gran capacidad; y otros muy elevados pero con poca capacidad.

La altura, fuerza y capacidad, son combinadas de maneras diversas según hombres, pueblos y épocas, lo que determina el rango de cada valor. La clasificación de los valores constituye un problema de la Axiología disciplina filosófica que estudia el valor.

La teoría subjetivista considera que los valores son un producto de la conciencia humana, una creación de ella que existen cuando alguien los siente y los realiza.

La teoría objetivista considera que los valores son objetos de una naturaleza especial que valen en sí y por sí; corriente que es la más aceptada por la axiología contemporánea.

Los valores tienen una naturaleza muy especial; ya que existen no porque tal o cual persona, o tal o cual pueblo, los realice; sino porque están más allá de dichas personas o pueblos, procurando elevar la vida, alumbrando el camino; valiéndose más allá del tiempo y del espacio.

Los valores no se conocen a través de los sentidos, porque no ocupan lugar alguno en el espacio, ni tampoco pueden ser aprehendidos por la razón, porque no son objetos ideales, ni conocidos por la definición; puede tenerse una noción clara y precisa de ellos, pero de no haberse vivido no se les conocerá.

Intuición emocional, es la aprehensión directa del valor a través del sentimiento que permite captarlo; los valores éticos son visibles para quienes tienen ante ellos una actitud de veneración.

Son características fundamentales de los valores morales:

- Su relación directa e inmediata con las intenciones y la conducta humana.
- Su exigencia de imperiosa realización, materializándose en el deber no permitiéndose una actitud de indiferencia.

Autoestima

El aumentar el sentimiento de valía personal es clave para alcanzar un equilibrio emocional óptimo, asociando a la satisfacción personal; ya que si una persona se siente valiosa, capaz, significativa y con éxito, tendrá más posibilidades de resolver problemas y alcanzar metas; siendo así que unas personas logran valorarse a sí mismas, pero otras parecen necesitar les estén ratificando una y otra vez que son valiosas.

La autoestima se va formando desde los primeros años de vida a partir de las actitudes y trato de la familia, empezando a hacerse ideas sobre sí mismos, que se irá contrastando durante la vida; ya que si nos sentimos apreciados, queridos y respetados, aprendemos a sí mismo a apreciarnos, querernos y respetarnos en un proceso complejo, largo y constante.

Las etiquetas, los insultos y los fracasos aunque se den solo en ocasiones pueden hacer que interioricemos un sentimiento desaprobatorio que puede llevar a buscar aprobación constantemente en los demás.

Un sentimiento de valía personal adecuado propicia un equilibrio emocional en un mundo competitivo donde las cosas cambian con rapidez invitándonos a la creatividad y la innovación.

Las inteligencias múltiples que poseemos las personas se clasifican en: lingüística, lógico-matemática, musical, corporal-cenestésica, espacial, interpersonal, intrapersonal y naturalista; teniendo todas importancia en los diferentes campos de aplicación.

Educar, ayudar a desarrollar nuestro potencial y a sacar lo que se tiene dentro; nutrir ese destello de genialidad que tiene todo ser humano; buscar reconocer las inteligencias; entender que tenemos características comunes e igualmente diferencias.

También es crear actividades enriquecedoras que se enfoquen en las fortalezas donde la teoría triárquica de la inteligencia considera la habilidad para lograr o conseguir lo que uno desea en la vida dentro de un contexto socio-cultural, capitalizando fortalezas y compensando o corrigiendo debilidades, fundamentándose en tres inteligencias básicas la analítica, la creativa y la práctica, residiendo el éxito en el uso adecuado de las tres.

Más allá de dar órdenes o sentarnos en el escritorio que nos otorga un cargo, la misión debe ser saber inspirar y recargarle las energías al personal a través del coaching y la comunicación, considerándose que la gente muchas veces tiene problemas de concentración en el trabajo.

El bien

Es el valor más elevado desde el punto de vista ético y el mal es el más bajo, hay otros valores específicamente morales que están por encima de todo, constituyen la realización del bien, pudiendo realizarse acciones buenas o malas según sea nuestro contenido valorativo.

El honor

Nos conduce a cumplir acciones que nos elevan y enaltecen, siendo juez implacable, orientador y vigilante de nuestra conciencia. El hombre de honor

posee el más alto concepto de si mismo, como rectitud y claridad de conciencia para definir y separar moralmente lo bueno, de lo malo, cumpliendo sus deberes.

Honor es saber valorar; es gloria y buena reputación, siendo faro de todas las virtudes morales y espirituales; es un sentimiento capaz de permitirnos realizar los milagros más asombrosos.

En tal consideración nadie puede obligarnos a ofrecer, pero cuando ofrecemos algo, si estamos obligados a cumplir, salvo disculpa justificada y oportuna.

La honradez profesional

La probidad es una virtud que nos hace respetar la fortuna de los demás; siendo destacable en ella la honradez profesional, la veracidad, la diligencia, la buena fe, la lealtad, la rectitud y la puntualidad.

Su piedra angular es la honradez y su mejor propaganda la puntualidad al saber prever bien el tiempo y cumplir los compromisos, teniéndose también presente que un trabajo mal hecho produce daño y desprestigio

La moral, la ética y la deontología

La felicidad verdadera esta en nuestro interior; siendo testimonio de una buena conciencia el enfrentar la injusticia y el egoísmo, alejándonos del odio y la envidia.

Debemos así mismo procurar el bien al prójimo, aconsejarle, hablarle con afecto y dulzura; mostrarnos sonriente aún en la adversidad y mirar todo por el lado bueno, cumplir nuestros deberes, esforzándonos por quitar o al menos disminuir el dolor del prójimo y hacerlo partícipe de nuestro bienestar.

- La moral se refiere al conjunto de principios de conducta adquirido por asimilación de costumbres y valores de nuestro ambiente, son normas que se nos impone con base en la autoridad moral, siendo el comportamiento moral una conducta exclusivamente humana,

- La ética es el intento de llevar a una aceptación consciente esas normas de conducta y principios de comportamiento, basada en el ejercicio de nuestra razón, ilustrándonos acerca del porqué de la conducta moral.
- La ética es la mayoría de edad de la moral que cambia su naturaleza al pasar lo recibido en forma pasiva o inconsciente, a lo asumido de manera activa con pleno discernimiento. Desarrollamos la propensión para la moral al contactarnos con los miembros de nuestra familia y de nuestra comunidad.
- Deontología, del griego deontos, significa valor, conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad; es el conocimiento de lo que está bien y de lo que está mal en la conducta humana.
- La edificación moral de la persona, como su edificación cultural, es obra de toda la vida; siendo poco probable que exista un problema moral que no pueda ser enfocado, aclarado y encaminado hacia su solución.
- El consecuencialismo del acto, se produce cuando los actos buenos son justificados por sus consecuencias. La conducta es buena cuando produce felicidad a un buen número de personas, siendo compatible con el respeto a la persona humana.
- El deontologismo del acto se expresa cuando los actos buenos se justifican en el respeto brindado a las personas.
- Los códigos de ética son sistemas de reglas establecidos con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización y de aquellos con los cuales actúan habitualmente, considerando que:
 - Las reglas ofrecen una guía para la conducta y el comportamiento de las personas.

- La ética remarca el sentido del deber ser, como la responsabilidad, los principios, las máximas y los valores que nos guían.
- Los valores hacen posible la convivencia en una sociedad sobre la base de la equidad, libertad, solidaridad, justicia, dignidad del trabajo y compromiso con el interés general.

La dignidad personal

Es un elevado valor personal, foco activo de aprehensión y realización de valores, constituyéndose en un valor que como tal está en inmediato y directo contacto con las intenciones y conducta humanas, exigiendo realizaciones y no evasiones.

Reconocemos este valor respetándonos a nosotros mismos como lo es también el realizar actos ajustados a la ética, evitando los de sentido contrario; reconociendo y respetando, igualmente, el valor de los demás que también tienen su propia dignidad personal.

La dignidad humana

Es poseer y ejercer rectamente la razón, la libertad y la moralidad que distinguen al hombre de los seres irracionales, donde la humildad de ningún modo se opone a la dignidad humana.

El saber lo que somos y valemos nos hace conocer y apreciar nuestra verdadera dignidad fundada en el conocimiento verdadero y profundo que tenemos de nuestras facultades; como la verdad con nosotros mismos y en nuestras relaciones con nuestros semejantes.

El hombre como espíritu y persona es realización de valores constituyendo él mismo un valor; y su voluntad para ser razonable y honrado es objeto de genuina libertad.

Cuando ayudamos al prójimo cumplimos con un elevado deber y hacemos una acción buena porque realizamos el bien y nuestro conocimiento capta la verdad.

El bien, la belleza, la justicia y la verdad realizados, son valiosos por ser portadores de valores en sí mismos y por sí mismos, con lo que hacen valer y contagiar su valer.

Cuando comprendemos el problema de una persona y sentimos sinceramente disposición de ayudarla, experimentamos un sentimiento moral; así mismo experimentamos un buen sentimiento cuando cumplimos nuestros deberes; y nos sentimos igualmente felices cuando realizamos acciones buenas que son valiosas porque realizan valores.

Los valores son objetos de una naturaleza muy especial cuya esencia es el valer y el hacer valioso todo cuanto participa de ellos; el valer en sí mismo lo hacen las personas con sus pensamientos y acciones.

La dignidad es un noble compendio de virtudes y fuerzas morales del hombre que nos engrandece espiritualmente conduciéndonos a la cima de los ideales; es así mismo fuerza que impulsa a cumplir con honor nuestros deberes individuales y sociales, por respeto a nosotros mismos y a los demás.

La dignidad se nutre de la conducta, decoro y limpieza en la actitud comunicativa, la nobleza y generosidad del alma, la circunspección en el tratamiento social, la grandeza en el ejercicio de las causas nobles y la corrección en el trabajo intelectual y material; es reflejo de nuestra propia e intransferible personalidad.

La dignidad nutre el honor, la veracidad, el valor y la perseverancia; y en horas difíciles cuando nos sentimos flaquear en el ejercicio de la dignidad debemos recurrir al ejemplo recibido.

La templanza

Templanza o temperancia es la virtud cardinal que nos enseña a ser moderados en los placeres lícitos; siendo necesaria porque sin ella el hombre sería juguete de sus pasiones. En sentido estricto se llama templanza a la moderación en el comer y beber, necesidades susceptibles de abuso.

La templanza junto con la prudencia, justicia y fortaleza, se llaman virtudes cardinales porque son el fundamento de toda virtud.

El valor

Es una de las más nobles y extraordinarias virtudes del hombre; es fuerza moral y cualidad espiritual que impulsa a realizar resueltamente arriesgadas empresas; es sustento de grandes acciones, de nobles sacrificios y de las más puras hazañas; conlleva valentía ejemplar y fortaleza espiritual evidenciadas en momentos difíciles.

El valor es entereza para cumplir nuestros deberes sin arredrarnos, es grado supremo de actitudes para satisfacer las necesidades esenciales; es así mismo fuerza y virtud en la quietud de la paz constructiva, como en situaciones peligrosas.

La veracidad

Consiste en que nuestras palabras y hechos sean conforme a nuestros pensamientos. Se le oponen la mentira y la hipocresía; requiriendo el orden social que se diga la verdad, pues si se engaña, todo sería confusión y desorden.

Esta hecha de sinceridad, lealtad, franqueza, claridad y autenticidad, siendo una de las mejores expresiones de honor y dignidad porque el veraz dice, usa y profesa la verdad.

La verdad

Mantiene inalterable lo que se expresa, siente o piensa; es el juicio o proposición que no se puede negar racionalmente, siendo el veraz hombre de intachable honorabilidad y suprema dignidad, manteniendo su posición con valentía porque le asiste la razón a través de la autenticidad de lo que afirma y sostiene.

La mentira

Nos hace decir lo contrario de lo que pensamos o sentimos; puede ser jocosa para producir hilaridad, oficiosa por caridad y perniciosa para causar algún mal. Al que se le coge en mentira, ya no se le cree aunque diga la verdad; la mentira tiende a perturbar las buenas relaciones.

La energía

Es poder y virtud para obrar con diligencia y eficacia; es fuerza de voluntad puesta en evidencia a través del vigor y tesón en nuestras actividades cotidianas que impulsa a realizaciones, siendo sustento espiritual y complemento moral de la dignidad.

La energía como virtud de entereza y tenacidad se comprende mejor en las glorias y hazañas, siendo un factor capaz de transformar un revés en victoria; estando de por medio el empuje, la eficacia y la robustez en las decisiones.

La energía es nervio acerado, corazón erguido, voluntad de triunfo, vigor monumental de firmeza, tenacidad y valor infinitos; siendo así que el enérgico muestra su fibra de valor en sus quehaceres; es capaz de la consecución de realizaciones porque emplea sagaz e inteligentemente el vigor y la firmeza en su recta concepción de fuerza de voluntad.

El ahorro

Ahorro es la virtud que nos enseña a no hacer más gastos que los indispensables, guardando el resto para necesidades imprevistas. Se oponen la avaricia y la prodigalidad o derroche.

Es la administración recta y prudente de los bienes que significa progreso, expandiendo el bienestar.

El deber

Es compromiso de honor en el cumplimiento de nuestras responsabilidades; siendo que como obligación nace del respeto por uno mismo y por los demás, ya que al cumplir con nuestros deberes nos hacemos dignos, eleván-

donos espiritualmente mostrándonos con honor y energía de hombres superiores; evadir el deber es cobardía y falta de entereza moral.

El deber es crisol docente, fe en la consecución del triunfo, motor esencial que nutre la energía de hechos singulares; tenacidad en la palabra empeñada, decisión en la toma de conciencia, guía constructiva para no cometer errores, intransigencia contra la duda y la vacilación.

La solidaridad

Es íntima unión en torno a una ideología u obra; es adhesión total y sincera a nobles causas y a realizaciones efectivas; no espera recompensa, ni prebenda; se entrega sin reservas para vencer obstáculos y resolver problemas; es un derecho de carácter colectivo. Es base fundamental de grandes victorias; es fuerza moral y cívica; es sabia que nutre ideas ejemplares y une en circunstancias difíciles.

A través de la solidaridad se coronan esfuerzos en grandes obras; es llama que aviva certeras decisiones y empeños extraordinarios; es el camino de las grandes victorias colectivas y lazo que une indisolublemente; es el vínculo que enlaza al hombre con el resto de la humanidad en el orden material, intelectual y moral.

El compromiso solidario como sentimiento de profunda fuerza moral obliga a la realización de una obra, acción, causa o actitud que tiene consecuencias personales y también sociales considerando el bien que se hace.

Una acción individual tiene consecuencias para el que la ejecuta y también para la sociedad, por lo que siendo responsable de lo bueno o por los daños que sus actos ocasionan, está en el deber de procurar lo primero y evitar los otros.

La solidaridad moral

Se ejerce a través de nuestros sentimientos; nos hace participar de las emociones de otros; así su gozo, dolor, temor, cólera y entusiasmo nos sacan de nuestro egoísmo para procurar agradar a las personas que amamos.

La solidaridad moral se manifiesta también por el instinto de imitación; así la opinión y la costumbre permiten copiar los actos, la entonación de la voz y hasta las manías con quienes se vive; siendo la opinión el conjunto de juicios sobre el bien o el mal; y la costumbre el ejercicio de la opinión cuyos usos la traducen y le dan forma material.

La simpatía

Es notable factor del perfeccionamiento moral que puede convertirse en peligrosa, si se dirige a personas indignas donde la admiración corre el riesgo de extraviar hacia falsas cualidades morales, sugestionando repentina y poderosamente a los que contemplan, leen u oyen.

La simpatía conoce hora ni lugar fijo, ni ocasión adversa o propicia; se anuncia cuando se la encuentra.

Un carácter bondadoso, razonable, prudente y alegre, permite disfrutar del afecto familiar y de los amigos, haciendo impenetrable la envidia, el vicio, la injusticia y la maldad; no debiéndose envidiar a los que tienen principios ya que la virtud vale por si sola. La envidia finge la felicidad donde no existe.

Descansamos del trabajo por el recreo y el sueño. Recreo es cambiar el trabajo o dejarlo por algunos instantes entregándonos a algún pasatiempo honesto. En el recreo el ejercicio fatiga al cuerpo para que descanse el espíritu; en el sueño reposan y descansan el cuerpo y el espíritu. Otro medio para descansar consiste en cambiar de ocupación.

En la vida tenemos dos grandes jueces: Dios y nuestra conciencia; de nosotros depende vivir en paz, ya que a la acción nefasta sigue inmediatamente el remordimiento, punzante espina difícil de extraer y a veces eternamente incurable.

Los hombres son libres porque ninguna voluntad o suma de voluntades tienen derecho a dominarlos. La vida es una compenetración de placer y dolor, dos polos alrededor de los que gira la voluntad humana en su acción y reacción con la naturaleza. El exceso de placer conduce al dolor.

La fortaleza

Es virtud cardinal para evitar el mal y hacer el bien; vencer las pasiones propias, como las sugerencias y ejemplos malos; nos hace vencer obstáculos y resistir peligros; se adquiere venciendo inclinaciones malas o sufriendo con paciencia majaderías de personas poco caritativas.

Dan muestras de valentía los que al recibir alguna injuria no se vengan, más bien perdonan y frecuentemente olvidan; así como los que dominan sus pasiones y cumplen su deber; los que muestran buen humor no obstante las dificultades y contradicciones.

La puntualidad

Es uno de los valores morales más efectivos de la personalidad. El puntual es veraz, seguro de sí mismo y de su propio valer; es consciente y sincero; valora la dignidad y el honor que son claros conceptos de hombría.

Es diligencia para hacer las cosas en su debida oportunidad; es muestra respeto por sí mismo y los demás; es certidumbre de la noción de tiempo y se constituye a base de su precisión; exactitud en los compromisos, regularidad en el cumplimiento del deber, diligencia en la consecución del trabajo, conformidad de proyectos con objetivo por alcanzar y seguridad ética en empeños y realizaciones.

El puntual es metódico y diligente; regular y preciso al cumplir obligaciones o efectuar quehaceres a su debido tiempo y sin dilatarlos; es seguro y certero.

La caridad

Es cualidad del corazón que nos inclina a hacer el bien a nuestros semejantes, que para ser verdadera deberá brindarse desinteresadamente, no esperando recompensa de la persona favorecida.

Debemos perdonar el mal que nos pueden causar y hacer el bien sin distinción cuando se presente la oportunidad.

Es una proyección amorosa sobre nuestros semejantes haciendo que los comprendamos como seres valiosos procurando su ayuda materia y espiritual; que para ser efectiva precisa un auténtico amor que proporcione un verdadero goce espiritual.

Pueden brindarse, sin que se le dé el valor debido cuando se ayuda por ostentación, exhibicionismo, por conseguir algo o se proporciona a regañadientes para no recibir censura social. A la caridad se oponen el odio y la envidia.

La justicia

Es un valor social que consiste en dar a cada cual lo que legítimamente le corresponde, necesitándose del concurso de dos o más personas para realizarlo; implica equidad y oportunidad.

La igualdad establece que a todo hombre le corresponde un mínimo de bienes necesarios para la vida con igualdad de oportunidades para superar este nivel mínimo.

Nuestros principales bienes son: la vida, el honor o buena reputación y las riquezas o bienes de fortuna.

La vida puede ser atacada por el homicidio y la mutilación; el honor puede ser herido por la murmuración y la calumnia que quita o menoscaba la buena reputación de otro, estándose obligado a reponer esa reputación en su estado primitivo desdiciéndose si lo que se dijo era falso o declarando haberse equivocado o que se obró mal y se retracta, resarciendo todos los daños e indemnizándolo por los perjuicios que sobrevengan.

A cada persona se le debería dar una cantidad de bienes que estén en relación con sus necesidades, aptitudes y deberes; con igualdad en el punto de partida, proporcionalidad en la recompensa y oportunidad al hacerlo cuando corresponde.

La justicia es un valor indispensable para la paz y el orden social; su aplicación debe establecer la armonía entre las personas porque si los miembros de la sociedad no respetan mutuamente sus derechos, no hay orden social ni es posible la sociedad.

La experiencia moral

Es la actitud del hombre frente al valor, no es una mera captación sentimental realizando los valores mediante su voluntad; considerando que comenzamos hacer el bien, cuando evitamos hacer el mal.

El hombre actuará moralmente cada vez que prefiera los valores de más elevado rango, en lugar de los de rango menos elevado, esto es realizando el bien y evitando el mal; en lugar de los desvalores, seudovalores o antivalores.

Virtud y valores

Virtud es la fija inclinación hacia la conducta moralmente buena, en un contexto coherente de sentimientos.

Son valores:

La disciplina: observancia del ordenamiento social.

El honor: probidad y reputación.

La dignidad: nobleza personal.

La solidaridad: vocación de servicio y dependencia del interés social.

La consideración a precio a uno mismo y a los demás.

El sentido de responsabilidad: obligación moral en el cumplimiento de obligaciones y deberes.

El patriotismo: amor y respeto a la tradición y los valores de la Patria.

La veracidad: verdad moral

La honestidad: correspondencia con el código moral personal y social.

El entusiasmo: emoción que impulsa a la acción.

La responsabilidad: cumplimiento de labores.

El compromiso: involucramiento con equidad e iniciativa.

El respeto: valorar la dignidad de las personas.

La integridad: confiabilidad, honestidad y transparencia.

La creatividad: innovación y manejo de las diferencias.





CAPÍTULO IV

LA MENTE HUMANA Y COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata de manera simple sobre la compleja condición de la mente humana, consignándose, entre otros, los sentidos y sistema cognitivo; atención y percepción; la memoria y razonamiento; meditación y concentración.

Se trata igualmente del fomento y práctica de buenas relaciones interpersonales, particularmente sobre:

- Cooperación
- Conflictos
- Mecanismos psicológicos
- Rasgos de respuesta
- Solución de problemas

LA MENTE HUMANA

Se concibe simplistamente al ser humano como un procesador de información, primero recibe estímulos (atención), que son transformados en mensajes nerviosos que van al cerebro (sensaciones), donde son procesados (percepción) y luego guardados en la memoria.

Es así como la información recogida por los sentidos fluye en la mente humana a través de los componentes de un sistema cognitivo constituido por la Atención, la Percepción y la Memoria.

Estimulo es cualquier forma de energía a la que podemos responder como son las ondas luminosas, sonoras y los objetos capaces de provocar sensaciones que experimentamos, siendo los sentidos la vía fisiológica por la que respondemos a la información recibida.

El umbral mínimo es la intensidad más pequeña de un estímulo que pueda ser captada por los sentidos; el máximo es la mayor cantidad de un estímulo que pueden soportar los sentidos; y el diferencial la distancia entre los dos que es variable.

No siempre respondemos a todos los estímulos de nuestro ambiente, donde somos muy sensibles para algunos e insensibles para otros, permitiendo los sistemas sensoriales que el organismo obtenga la información necesaria para funcionar y sobrevivir.

A los cinco sentidos clásicos se les llama exteroceptores y tienen como tarea captar la información del mundo exterior; a los otros que reciben la estimulación interna procedente del organismo, se les denomina interoceptores, como en el aparato digestivo, (hambre, sed).

También hay los propioceptores que se encuentran en músculos, articulaciones y tendones encargados de las respuestas musculares y los nocioceptores que informan sobre el dolor.

Percepción

Es el proceso mediante el cual obtenemos datos del exterior, organizándolos en nuestro interior para tomar conciencia del mundo que nos rodea, siendo así que:

- Supone un doble proceso que depende de los estímulos externos y de las características personales (motivaciones, expectativas).
- Mediante la atención, especie de filtro de la información y mecanismo de alerta ante datos importantes, seleccionamos los estímulos.

La atención

Mediante la cual nos orientamos al conocimiento de un objeto, con exclusión parcial o total de los demás. En la atención voluntaria hay una mayor claridad reflexiva, que disminuye en la atención involuntaria.

La concentración de la actividad para una captación especial se produce cuando habiendo realizado una selección, nos abocamos al conocimiento de un objeto de interés.

La fijación depende de los motivos personales y las características que hacen relevante el objeto, teniéndose por una parte la fijación de nuestra atención en un objeto y por otra la fijación del objeto en nosotros.

Atraen la atención el tamaño, posición, movimiento, contraste, intensidad, forma, color, duración, novedad; y mantienen la atención la legibilidad, grado de facilidad con que captamos los estímulos y en casos la posibilidad de comprensión de su significado.

La atención depende de factores personales como motivaciones, interés, voluntad, estímulos afectivos, objetos conocidos, actitudes sociales y nivel de conflicto, que se combinan con los que provienen del medio; siendo factores de la atención externa la intensidad, tamaño, color e internos las necesidades biológicas e intereses sociales.

La atención aumenta ante estímulos agradables y disminuye ante estímulos desagradables; así mismo, por habituación se deja de prestar atención como sucede con experiencias familiares o repetitivas.

La atención puede ser de tipo sostenida o selectiva.

- La percepción esta de acuerdo con lo que nos interesa, existiendo una predisposición perceptiva:
- El contexto social influye en la percepción; lo hacen la educación y cultura al aprender de los demás a percibir el medio, por lo que existen variaciones de perceptivas entre personas de unas y otras culturas.

Alteraciones del proceso perceptivo

Las más importantes son las:

- Ilusiones. Siendo característico que haya un objeto real como punto de referencia que es percibido de manera distorsionada.

- Alucinaciones. Cuando se percibe algo que no está en la realidad; pueden ser Simples como los golpes o Complejas como las voces.

La memoria

Es la habilidad mental que nos permite almacenar, retener y recuperar información sobre acontecimientos pasados, como de las lecturas; e igualmente el conservar y revivir estados psíquicos pasados, reconocerlos como pasados y localizados en dicho tiempo, siendo su contenido el recuerdo, condicionado por:

- La fijación de las vivencias, depende de las condiciones del objeto (tonalidad, brillantez, lugar, ritmo, formas) y de las condiciones del sujeto (motivaciones, afectividad, voluntad).
- La conservación de los recuerdos, por lo cual las vivencias perduran en nosotros para poder ser actualizadas más tarde.
- La evocación, es actualizar, traer a la conciencia un recuerdo mediante un mecanismo asociativo.
- El reconocimiento, es la primera manifestación de la memoria; sabemos que el recuerdo pertenece a nuestro pasado siendo parte de nuestra experiencia.
- La localización de los recuerdos en el espacio y en el tiempo, esto es, dónde, cómo y cuándo ocurrieron.

En la memoria intervienen procesos que construyen y reconstruyen la información; nuestros recuerdos sufren alteraciones mediante diferentes procesos, siendo así que no nos acordamos de lo que sucedió, sino de lo que creemos sucedió.

La memoria está relacionada con la totalidad de los procesos del pensamiento por lo que no tenemos una, sino muchas memorias.

Los conocimientos anteriores influyen en el recuerdo y si queremos recordar con facilidad y mejor, debemos almacenar el recuerdo de manera ordenada porque favorecen el recuerdo, la organización de la información, el conocimiento previo y los factores emocionales.

El olvido

Es lo que le acontece al recuerdo porque se debilita, transforma y retrae al inconsciente; olvidándose por determinadas razones:

- El desuso. Cuanto menos se utiliza la información, tiende más a olvidarse.
- La interferencia. Nuestros aprendizajes se deforman con la interferencia de aprendizajes nuevos.
- Fallas en la clave de acceso al contenido. Nada se olvida, sucede que a veces no somos capaces de recuperarlo.
- Motivaciones. El olvido se asocia a los sucesos, recordándose mejor las cosas buenas y agradables

Los factores emocionales y relacionados con las circunstancias en que se produjeron los hechos pueden motivar el olvido o la reiteración compulsiva de imágenes, palabras y relatos.

Para mejorar la memoria se debe considerar:

- La cantidad de información retenida depende de la profundidad con que se haya procesado en el aprendizaje.
- Si organizamos la información con mapas, conceptos y esquemas, mejora la memoria.
- Si usamos reglas mnemotécnicas basadas en la asociación, nos permitirá recordar mejor las fechas y los nombres.

Fases de la memoria

La memoria actúa por medio de las fases siguientes:

- Fijación, los contenidos captados mediante las sensaciones, imaginación, sentimientos, pensamientos y el aprendizaje, son almacenados en la mente e influirán en su fijación y registro.
- Codificación, cuando nuestro sistema nervioso no puede almacenar palabras e imágenes, el recuerdo adquirido es convertido en un código que será reconocible por nuestras neuronas, influyendo tanto las estimulaciones externas, como internas.
- Conservación, el almacenamiento de recuerdos pasa a ser parte de nuestro preconscious e inconsciente, siendo posible que con el paso del tiempo y la incorporación de nuevos recuerdos, se pierdan algunos ya almacenados.
- Evocación, los recuerdos en la memoria pueden ser activados por un estímulo que los hace revivir.
- Localización, es el trabajo de evocar y ubicar datos que a uno le piden, y que para responder debemos buscar y encontrar información en la memoria.
- Reconocimiento, después de la evocación, los recuerdos deben ser reconocidos como tales, para identificarlos como contenidos ya antes almacenados.

Curso del pensamiento

Se encuentra siguiendo ciertas ideas y el estímulo que se presenta en ese momento, independientemente de los intereses de la persona, captará la atención que se fija en lo que interesa; pero si el estímulo no varía, la atención cambia de dirección porque no puede permanecer fija durante mucho tiempo.

Asociación

Es el proceso por el cual los contenidos psíquicos se sugieren unos a otros, siendo la ligazón de los contenidos vivenciales.

Leyes de la asociación

- Ley de la contigüidad, un contenido evoca a otro que ha existido o le ha sucedido inmediatamente en nuestra vida.
- Ley de la semejanza, un contenido evoca a otro porque se le parece.
- Ley de contraste, un estado de consciencia evoca a otro que teniendo algo en común, en cierto sentido le es contrario.

Razonamiento

Es una operación lógica que nos permite ampliar nuestros conocimientos sin tener que apelar a la experiencia, ya que partiendo de uno o más juicios, se deriva la validez, posibilidad o falsedad de otro juicio distinto.

Es así mismo un proceso mental y una facultad humana que permite resolver problemas realizando una inferencia de una conclusión a partir de un conjunto de premisas; conclusión que puede no ser una consecuencia lógica de las premisas y aún así dar lugar a un razonamiento.

El razonamiento como actividad mental se corresponde con la actividad lingüística de argumentar; esto es que un argumento se constituye en la expresión lingüística de un razonamiento, siendo el punto de separación entre el pensamiento y el instinto que es la reacción de cualquier ser vivo.

El razonamiento también sirve para justificar o aportar en favor de lo que conocemos o creemos conocer y demostrar lo que sabemos; siendo así que el razonar nos hace analizar y desarrollar un criterio propio, siendo posible distinguir varios tipos de razonamiento:

- **Razonamiento lógico**

Los razonamientos pueden ser válidos (correctos) cuando las premisas ofrecen soporte suficiente a su conclusión y la verdad de las premisas implica necesariamente la verdad de la conclusión; y los razonamientos no válidos (incorrectos) que parecen serlo, siendo denominados falacias.

- **Razonamiento no lógico**

Es un tipo de razonamiento sustentado en premisas con una única alternativa correcta (razonamiento lógico-formal), siendo más amplios en cuanto a soluciones, basándose en la experiencia y en el contexto, llamándosele argumentación.

Las ideas

Gracias a los estímulos externos percibidos, el sistema cerebral interno activa la razón para tratar de discernir los datos externos memorizados y los recuerdos naturales, a base de la necesidad de la propia persona.

Coherencia

Es tratar de conectar unas ideas con otras mediante un conjunto de actividades mentales de acuerdo a ciertas reglas, observándose la dinámica del razonamiento al usar esa facultad de forma consciente y volitiva.

La coherencia se constituye en un conjunto de proposiciones entrelazadas que definen la situación de las diferentes ideas que demuestran tener la razón, evidenciándose así el ejercicio dinámico del razonamiento

Reflexión

Es uno de los actos más profundos e iniciales que realizó el ser humano, siendo así que su aparición siempre tuvo que ver con el desarrollo de una conciencia abstracta mucho más profunda que la que poseían los animales.

Es considerada una virtud si se tiene en cuenta el estilo de vida estresante que llevamos, permite detenernos un momento a pensar antes de actuar impulsivamente. Al ser humano, al crear un lenguaje y desarrollar un sistema de pensamientos abstractos, desde sus inicios dedicó una importante parte de su tiempo a reflexionar y meditar sobre diferentes aspectos.

Meditación

Meditar es experimentar el alivio del desasosiego de la mente para sentir el silencio y la paz interior, con el empleo de técnicas de meditación para ser felices y tener buena salud, siendo una forma de acceder al conocimiento de uno mismo y de nuestro entorno, para poder vivir y sentir de una determinada manera adecuada y de esta forma conocer el bienestar.

Es estar atentos y ser plenamente conscientes, tanto de nuestros pensamientos y sentimientos, de nuestro cuerpo y movimientos, como de todo nuestro entorno; es estar aquí y ahora.

La meditación nos permite introducirnos en nuestro interior y ver nuestras deficiencias psicológicas, emocionales y físicas, para que desde el conocimiento de lo que somos en realidad, comencemos el camino de nuestra propia superación.

Normalmente vivimos en un estado de tensión en el que nuestros problemas más profundos quedan enmascarados por otros sucesos más triviales o también por la sucesión de los días en un trabajo y quehacer rutinarios.

Todos hemos sentido, sin embargo, que el aguijón de la insatisfacción altera nuestro equilibrio emocional sin que muchas veces sepamos a ciencia cierta, como encontrar el origen concreto de esa sensación de desasosiego, vacío y malestar.

Unas personas viven tranquilamente sin hacer nada y otras inmersas en el malestar y el sufrimiento culpando a las influencias externas por estar convencidas de vivir en un mundo hostil y agresivo.

La explicación del comportamiento de las personas que nos rodean puede entenderse desde el nuestro, considerando que los comportamientos humanos suelen estar demasiado enraizados en la personalidad más profunda y la voluntad insuficiente.

Si queremos ser felices y tener buena salud, deberíamos aprender a serenarnos y tomar las cosas con mayor tranquilidad, ya que cuando nuestra mente escapa a nuestro control y “actúa por su cuenta”, puede ser, como mínimo, una cosa molesta y en casos monstruosa, haciéndonos sentir molestos, tensos, inquietos, incapaces de relajarnos y disfrutar; pero en la peor de las situaciones convertirnos en enfermos, delincuentes o dementes.

Los pensamientos a veces suelen desaparecer casi de inmediato o insisten en perdurar en nuestra conciencia clamando atención o acción y en otras actuando de manera obsesionante o persecutoria; y si consideramos que el sentimiento sigue al pensamiento afectan nuestros estados de ánimo y puesto que lo que decidimos y hacemos habitualmente surge de lo que estamos sintiendo, también afectan nuestras interrelaciones con los demás.

El origen de la desdicha humana comienza como un pensamiento, antes de manifestarse en el plano material; siendo la meditación una forma que existe para superar el dominio que nuestro pensamiento tiene sobre nuestra experiencia, manera de ser y estar en el mundo.

Para “liberarse” hay que romper la identificación con nuestros pensamientos no deseados y dejar de ser conducidos por ellos; por lo que darnos cuenta del ser que vive detrás del pensamiento y de cómo se crea el pensador, es tremendamente liberador.

Debemos conseguir comprender que no tenemos por qué ser perturbados por recuerdos del pasado cargados de melancolía o por fantasías del futuro preñadas de fatalidad; sabiendo que los problemas pueden perdurar, pero que si son vistos con claridad más que a través de la bruma de los sentimientos en torno a ellos, pueden ser manejados de manera eficaz.

Lo más importante que la meditación hace por nosotros es incrementar nuestra capacidad para vivir realzando nuestra experiencia de lo que está sucediéndonos, haciéndonos sentir más vivos y más plenamente.

Concentración

Es la fijación de la mente en un pensamiento determinado, dependiendo de la personalidad; supone mantener la mente firmemente enfocada sin desviación ni distracción; se ejercita aplicando el discernimiento y la reflexión emocional cada vez que corresponda, porque la mente debe ser nuestra servidora y no nuestro amo.

Ejercitar la mente

Debe hacerse de manera estimulante y divertida, utilizando el potencial de nuestra capacidad intelectual que nos hace sentir bien y siempre jóvenes; siendo el intentar y lograrlo relativamente fácil, con lo cual además de fortalecer la mente estimularemos la memoria y nos ayudará a pensar más rápido.

- Ejercitemos la lengua mediante la práctica de trabalenguas que mejore el habla al estimular los circuitos del lenguaje, por lo que en varias ocasiones durante el día debe practicarse los trabalenguas favoritos.
- Inventemos Juegos de Palabras y otros de agudeza que estimulen la creatividad y ayuden a la mente ver los problemas desde otra perspectiva. Pensemos detenidamente en las palabras que escuchamos y veamos los curiosos giros que les podemos dar.
- Hagamos Recortes de periódico y revistas fomentando una “galería del humor”; crear un propio humor o gozar con el de otros, mirando el mundo desde ángulos humorísticos manteniendo la mente activa.
- Practiquemos con crucigramas, sudokus o similares porque al seguir las pistas y su lógica ponemos en acción nuestra mente, constituyéndonos en un gran estímulo para el cerebro al ejercitar las neuronas con el recuerdo de palabras, números, vocabulario y la comprensión.

- Proporcionemos imágenes al intelecto creándolas en cualquier lugar, como también al concentrarse en una imagen o situación y luego mentalmente embellecerla o mejorarla en la medida posible.
- Mejoremos la mente con otras estrategias y prácticas que vale la pena intentar, con lo que podemos descubrir habilidades que sin saber, tenemos.
- Programa de ejercicio cuya principal motivación para sentirse a gusto es mantener la salud, desarrollar la condición física, ayudar a relajarse, obtener bienestar físico y sociopsicológico.
- No olvidemos que también contamos con el apoyo de la tecnología informática.

COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL

La mayoría de las experiencias humanas implican la interacción o relación mutua con otras personas; sobre cuya riqueza y variedad influyen patrones de cooperación, conflicto, y mecanismos psicológicos.

- **Cooperación**

Es una característica de la interacción humana; las personas cooperan a través de interacciones satisfactorias. La tendencia a cooperar se manifiesta cuando las personas piensan que servirá a sus intereses, con lo cual se contribuye a mejorar la productividad.

- **Conflicto**

El conflicto acompaña a muchas interacciones humanas y de constituirse en una manifestación seria y hasta grave, puede afectar y hasta destruir la interacción. Puede manifestarse en una o más personas, quizá solo como un ligero sentimiento de inquietud o sutilmente, pero también puede extenderse hasta provocar conflictos mayores.

Los conflictos pueden hacer la vida más difícil o quizá más interesante; así mismo pueden resolverse con facilidad cuando no existen intereses creados y sí una buena voluntad mutua.

- **Mecanismos psicológicos**

Son maneras típicas que tienen las personas para relacionarse con su ambiente, como una forma de comportamiento; actúan como filtros o “anteojos de color” a través de los cuales la persona observa y entiende los eventos; afectan tanto el entendimiento, como la manera en que interactuamos.

Son asimismo utilizados para enfrentar problemas o conflictos mentales, como para justificar o explicar la conducta personal; pudiendo presentarse en una amplia gama; existiendo entre ellos los siguientes

- **Sublimación**

Es un mecanismo constructivo del comportamiento personal, se manifiesta como un impulso instintivo redefinido constituido en una manifestación de aceptación, que superando la energía negativa puede conducir al éxito.

- **Esfuerzo incrementado**

Es poner mayor energía trabajando más o redoblando el ánimo, para obtener mejores resultados.

- **Identificación**

Es la práctica de imitar el comportamiento de la persona que se admira; absorbiéndose creencias, valores y actitudes, siendo positiva y saludable en el desarrollo de la persona cuando el referente es recomendable.

- **Compensación**

Es altamente constructiva y se presenta cuando se obtiene satisfacción por la acción realizada.

- **Reinterpretación**

Es sustituir con un elevado grado de eficiencia algún atributo o talento, al tomarse un objetivo no logrado, para revisarlo y buscar alcanzarlo por otros medios distintos.

- **Huída de la realidad**

Es evitar pensar en los problemas distrayéndose con otras actividades manteniéndose ocupado, como trabajar mucho más para obtener un alivio temporal; puede tener efectos constructivos pero es más conveniente que en vez de disfrazar los problemas, los enfrentemos para solucionarlos.

- **Racionalización**

Es justificar determinados hechos y acciones mediante la utilización de “buenas razones”, en vez de las verdaderas, tratando de convencernos de “estar con la conciencia limpia” o presentarlas en forma de coartada o excusa, ante la incapacidad de hacer frente a un fracaso, con lo que se encuentra “razones” para justificarse.

- **Afán de notoriedad**

Se utiliza para llamar la atención hacia uno mismo, mostrándose comportamientos un tanto falsos; es parcialmente destructivo porque se trata de desviar la atención de los verdaderos problemas.

- **Formación de reacciones**

Es ir en sentido contrario de un asunto con el que no se concuerda; no es constructivo y puede estar ligado a algo no recomendable.

- **Huída a la fantasía**

Se utiliza como un mecanismo de escape siendo en algunos casos constructivo al proporcionarnos diversión, relajamiento y cambio de rutina.

- **Proyección**

Se intenta ocultar hechos y sentimientos propios atribuyéndoselos a otra persona, con lo que se pretende cubrir actitudes o deficiencias y sin razón culpar a otros.

- **Evasión**

Ante una situación amenazadora, uno se “elimina físicamente”; siendo constructiva cuando la realidad es peligrosa.

- **Represión**

Se trata de eliminar del consciente las experiencias, recuerdos o información desagradable que produce sentimientos de culpabilidad, pena o vergüenza, trasladándolas al inconsciente, para tratar de olvidar cosas inaceptables como si no hubieran existido.

- **Regresión**

Es volver a un comportamiento anterior por lo general infantil, ante una experiencia aterradora, siendo rara vez constructivo.

Por la función útil que representan los mecanismos psicológicos, como suele serlo, las personas en su comportamiento diario usan uno o más de ellos con lo que suele llamarse ajuste desviado.

- **Neurosis**

Representa un comportamiento inadaptado y compulsivo debido a fuertes tensiones emocionales generadas por conflictos no resueltos. Se presenta para proteger a la persona cuando los mecanismos psicológicos resultan insuficientes o inadecuados.

El neurótico suele sentir ansiedad, temores, obsesiones y depresión; manifestando con su comportamiento pérdida de contacto con la realidad, ca-

reciendo de objetividad, no apreciando su comportamiento equivocado, pudiendo a la vez tener actitudes peligrosas para sí mismo y los demás.

- **Psicosis**

Expresa una afección mental y su atención corresponde al campo médico; puede presentarse cuando el comportamiento neurótico no basta para la protección de la persona.

Rasgos de respuesta

Son patrones regulares de comportamiento de la persona, teniendo cada uno su opuesto:

- Ascendiente (timidez social):
Defiende sus derechos y tiene seguridad en si misma.
- Dominante (Sumiso)
Tiende a dar órdenes y es de voluntad fuerte.
- Iniciativa social (pasividad social)
Es organizadora y desea dirigir.
- Independiente (dependiente)
Hace las cosas a su manera y es emocionalmente autosuficiente.
- Aceptación de otros (rechazo de otros)
Cree y confía en los demás, ve lo mejor en ellos.
- Sociable (no sociable)
Gusta de estar con otros.
- Amistosa (no amistosa)
Es cordial y establece relaciones con facilidad.

- Simpática (antipática)
Interesada en los demás; muestra comportamiento bondadoso y generoso.
- Competitiva (no competitiva)
Toda ocasión la considera una competencia.
- Agresiva (pasiva)
Ataca directa o indirectamente a otras personas, estando negativamente orientada.
- Tímida (aplomo social)
Exhibe temor, molestándose por sentirse distinta.
- Exhibicionista (recatada)
Busca llamar la atención y el aplauso.

Variando de persona a persona, con diversa frecuencia, utilización e intensidad; como en diferentes grados y formas, todos tenemos estos rasgos.

Ajuste beneficioso

Las personas sanas interactúan y se relacionan en forma mutuamente satisfactoria y útil, teniendo la habilidad de tratar el constructivamente, adaptándose a los cambios, encontrando más satisfacción en dar que en recibir.

Solución de problemas

Corresponde a un campo muy amplio, pero al respecto podemos considerar lo siguiente:

- **Actitud**

Es muy importante cuando enfrentamos un problema, esto es si estamos dispuestos a resolverlo o no tenemos ganas ni intención de hacerlo.

- **Magnitud del problema**

Analizar la dificultad real, considerando si el problema implica conocimientos o experiencia sobre una determinada materia y si contamos con ellos para intentar su resolución.

- **Leer y entender**

Mucha gente está convencida que sabe leer y no necesariamente es así porque no hemos aprendido a saber entender lo que se lee tomándonos el tiempo requerido; si es necesario hay que leer el enunciado varias veces hasta asegurarnos haber entendido el problema y sus posibles causas, sin habérsenos escapado ningún dato importante. Cuando se hace bien esta fase, estaremos en mejores condiciones de afrontar el problema, con garantía de resolverlo.

- **Hacerlo ahora**

Entendido bien el problema y contando con la información necesaria, busquemos una estrategia para resolverlo, intentando varias vías de resolución para luego elegir la mejor o la más fácil de desarrollar, recordando así mismo si alguna vez hemos enfrentado un problema parecido que nos pueda aportar alguna idea. Esta elección es clave para simplificar el problema.

- **Uso de técnicas apropiadas**

Es posible que un problema no haya sido resuelto al haberlo orientado por un mismo camino, probablemente “más lógico”, pero que no siempre tiene que ser el mejor. No hay que sentir miedo de ensayar nuevos métodos o ideas propias, ya que en la innovación puede estar la solución.

Método

Para cada campo concreto existen caminos que conducen con facilidad y rápidamente a la solución. No olvidar, en su caso, pedir opiniones y sugerencias a aquellos que tienen más experiencia sobre el particular, cuyos métodos e ideas pueden resultar favorables.

- **Reducir lo complicado a lo simple**

Frecuentemente el camino para la resolución de un problema complicado es su división en aspectos más pequeños.

- **Al ataque**

Acumuladas suficientes ideas es el momento de elegir una que nos conduzca a buen puerto, llevándola a la acción, sacándole el jugo. Si no hay éxito, intentemos con otra sin desanimarnos rápidamente; de repente viene la inspiración, se abre el camino y se encuentra la solución.

- **Cuando se encuentra la solución**

Revisar el resultado varias veces, porque podemos creer tener resuelto un problema y no ser así; dar un repaso por si acaso no quedándonos con una única solución, siendo aconsejable buscar nuevas respuestas, no teniendo miedo a equivocarnos.

Si la solución no se encuentra apreciemos que se aprende más de una derrota que de mil victorias, averigüemos donde hemos fallado y efectuemos las correcciones pertinentes.

El mejor método para aprender a resolver problemas

Es resolviendo problemas, ya que la práctica, práctica y más práctica, es vital para ello, recordémoslo.





CAPÍTULO V

PRINCIPIOS SELECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN SIMPLIFICADA

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre un conjunto de elementos para ayudar en el desempeño jefatural, incluyéndose.

- Principios generales de administración
- Practicas organizacionales perjudiciales
- Personalidades burocráticas de jefes
- Administración simplificada
- Aspectos humanos

PRINCIPIOS SELECTOS DE ADMINISTRACIÓN

Han sido desarrollados para ayudar a los jefes en el desempeño de sus funciones, constituyéndose en verdades con valor para predecir resultados; siendo guías para orientar el curso de la acción administrativa.

Tienen un carácter más específico que los conceptos administrativos, aunque son criticados por ser observaciones casuales producto importante del pensamiento administrativo, pero no exactos, ni infalibles.

El jefe que los emplee tiene muchas probabilidades de lograr un desempeño más efectivo; por el contrario, quien no los aproveche se encontrará en desventaja, el criterio personal determinará cuándo y cómo aplicarlos.

Principios generales de administración (Fayol):

- División del trabajo, promueve la eficiencia en la ejecución de los trabajos al contarse con mayores conocimientos y pericia.
- Autoridad y responsabilidad, unidas al poder para dar órdenes equilibradas con la responsabilidad desempeña funciones son expresión de efectividad.
- Disciplina, dada en términos de obediencia, aplicación, energía y respeto, donde tanto los reconocimientos personales, como los castigos, son equitativos.

- Unidad de mando, corresponde a recibir órdenes de un solo superior; que cuando se viola y queda amenazada la disciplina, el orden se altera y la estabilidad peligra.
- Unidad de dirección, no solo teniendo una cabeza, sino también planes y objetivos.
- Subordinación del interés individual al interés general, es considerar los intereses de la organización, sin descuidar los personales, buscando su equilibrio o compatibilización.
- Renumeración del personal, debe ser equitativa mediante un adecuado plan de pagos, complementada con otros beneficios.
- Centralización, dada en un determinado nivel de la organización que ejercerá el control directivo; cuanto más grande la organización requerirá de descentralización otorgándose decidir a niveles menores.
- Cadena escalafonaria de la Jefatura, existe una escala de Jefaturas desde el nivel superior al inferior, cuyo flujo de autoridad descentralizada a niveles menores permite lograr una acción más rápida, sin necesidad de recorrer previamente todo el camino de la cadena de mando.
- Orden, cada quien y cada cosa en su lugar con un plan racionalmente meditado.
- Equidad, con bondad y justicia originan lealtad y devoción de los empleados.
- Estabilidad, se promueve el compromiso mediante un trabajo duradero.
- Iniciativa, aporta al éxito formulándose planes y acciones a ser ejecutados.
- Espíritu de cuerpo, la organización debe funcionar como un equipo y todos trabajar para el bien de la organización, de sus correspondien-

tes órganos, como de los propios integrantes, con el apoyo de una buena comunicación.

Otros principios

- Armonía y conocimiento del objetivo, para obtener un desempeño adecuado al visualizar un objetivo determinado.
- Universalidad de la administración, las habilidades administrativas se pueden transferir de una persona y organización a otra.
- Prioridad de los objetivos y la planeación, la previsión y la formulación de objetivos es requisito previo para que una organización, de manera definida ordenada y racional, cumpla su cometido, eligiéndose métodos y procedimientos para alcanzarlos.
- Equilibrio de autoridad, poder, responsabilidad y rendición de cuentas, requeridos para la estabilidad de la organización porque un desequilibrio continuo causará resentimientos, hostilidades, fricciones y luchas.
- Coordinación, para lograr un desempeño organizacional efectivo al estar personas y recursos sincronizados, equilibrados y direccionados.

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES PERJUDICIALES

Son importante conocer por cuanto afectan la buena marcha institucional, teniéndose entre ellas a:

- **Limitaciones personales y comportamiento satisficente**

Las personas se sienten o se encuentran con habilidades y deseos limitados para desempeñarse al máximo o no se preocupan por hacer mejor las cosas, solo tienden a efectuarlas de manera “satisfactoria”.

- **Globalidad de los recursos**

Como los recursos que se necesitan no pueden obtenerse en la cantidad requerida por no ser divisibles, la manera en que se proporciona, la cantidad solicitada y entregada se hace de manera “global”, aunque solo se necesite parte, produciéndose desperdicio con el exceso.

- **Demanda no uniforme**

No contándose con la capacidad para predecir el nivel de la demanda futura, “por precaución” se solicita más recursos, excediéndose los realmente requeridos, desperdiciándose los excedentes.

- **Formación hegemónica de los jefes**

Como en las organizaciones particularmente las grandes el sueldo elevado, el estatus y el poder, tienden a pertenecer a los jefes, se trata de aumentar indebidamente el tamaño de la organización o de determinados órganos para obtener esos beneficios, cayéndose en lo que se llama “formación hegemónica”, que podría justificarse por una mayor productividad, que por el contrario no es generada.

- **Retraso en tiempo**

Se produce cuando se mantiene recursos ociosos entre el momento en que se toma una decisión y cuando se efectúa la acción

- **Comunicaciones no efectivas**

Se constituyen en imperfectas, generando deficiencias y desperdicios por la utilización inadecuada de los recursos debido a la demora en el conocimiento de las decisiones.

- **El “nacionalismo”**

Injustificadamente se trata de ser “independientes o autónomos”, demandándose por ello un número relativamente grande de personal, incluyendo el especializado, como recursos y servicio, dándose lugar a la ineficiencia.

- **Hábito**

Haciendo las cosas por fuerza de la costumbre o por que “esa es la forma en que siempre se han hecho”, aunque no sea lo recomendable por haber mejores formas de hacerlo, lo que generalmente conduce a la ineffectividad.

- **Conflicto en objetivos**

Se manifiesta cuando los que corresponden a las personas no son compatibles con los de la organización o con los de otros miembros, afectándose la productividad y efectividad.

- **Administración burocrática**

Por necesidades personales propias estas se convierten en amos de la organización, estando muchas veces separadas de lo que es la verdadera misión institucional.

Tipos de liderazgo en las organizaciones

Se identifican (Max Weber) determinados aspectos en las cuales podría sustentarse la autoridad legítima:

- Organización orientada al líder, la delegación de autoridad está estrictamente limitada y centralizada, asignándose al líder una fuerza y poder especial, tomándose sus deseos como órdenes; con una administración poco sustentada por normas reglamentarias y donde las decisiones irracionales pueden ser la regla en vez que la excepción.
- Liderazgo patriarcal, el tipo de autoridad está basada en el concepto tradicional de rango o situación, que frecuentemente se glorifica en la sociedad.
- Organización burocrática, donde supuestamente para asegurar el cumplimiento de las obligaciones asignadas se establecen reglas y reglamentos, cuyo aprendizaje demanda excesivo tiempo y donde la

letra de los reglamentos y no su espíritu son la base para la toma de decisiones y la consigna de “no arriesgarse” se convierten en filosofía operativa, lo que motiva la evasión de responsabilidades y eludida con mucha facilidad la rendición de cuentas.

Personalidades burocráticas de ciertos jefes

Es muy importante conocerlas para las acciones correctivas que pudieran corresponder, estando entre ellas las siguientes:

- **El transferidor**

El jefe cuando se ve enfrentado con un problema de operación, evitará su responsabilidad solo tomando decisiones “de acuerdo con el reglamento”; dando énfasis a la letra o culpando al superior por la aplicación de la regla que “debe hacer cumplir”.

También se puede pasar la responsabilidad de una mala decisión a uno de sus subordinados, obligándolo a que “debe apoyarlo, aunque esté equivocado” o injustificadamente tratar de evitar tomarla manifestando “su duda” sobre la información que se le ha brindado en su caso obstaculizar la aplicación de la innovación apelando a “la costumbre”.

- **El avestruz**

El jefe evita responsabilidad en la toma de decisiones rehusándose a encarar el problema viendo la forma de demostrar que el “no está enterado”; siendo su axioma “ignóralo y desaparecerá”, lo que lamentablemente puede generar que pequeños problemas, se acumulen y estallen como una gran crisis.

- **El escalador**

El jefe trata de “hacer tiempo” ocultando los problemas hasta que cambie de cargo y con ello otra persona los asuma.

- **Difusión de responsabilidad**

El jefe transfiere su responsabilidad de tomar una decisión asignándola a una Oficina o refiriéndola a una Comisión donde existe el anonimato y las decisiones se toman “por acuerdo”.

- **Acaparador de autoridad**

El jefe intenta reunir en si toda la autoridad que sea posible, estando siempre ansioso de demostrar su competencia y habilidad, menospreciando u ocultando las habilidades de los subordinados.

- **Compensador de deficiencias**

El jefe trata de evadir su responsabilidad “tapando el hueco” y “sobrecargándose de trabajo”, para que se crea está excesivamente ocupado.

- **Formador hegemónico**

El jefe trata de “agrandar su puesto” agregando más personal, recursos, espacio e instalaciones, para supuestamente darle mayor importancia y así aumentar su status, poder y salario.

Otros aspectos de la burocracia

Un notorio problema de la burocracia es no responder con decisiones rápidas cuando muchas veces puede ser más conveniente una mala decisión tomada a tiempo, que una mejor pero tardía, repercutiendo negativamente en los órganos interdependientes, ya que la demora en un sitio puede tener efectos negativos en otras partes de la organización.

Hay que tener presente que como la burocracia se sujeta excesivamente a reglas, reglamentos y procedimientos rituales y formales, se pretende llegar a conseguir más importancia por ellos que por el logro de objetivos y resultados, que se podría y debería obtener.

- **Obediencia absoluta a las reglas**

Las reglas no representan un fin en si mismas, siendo el caso que problemas no cubiertos por reglas son inadecuadamente manejados; presentándose así mismo la paradójica situación en que las reglas diseñadas para promover efectividad, se convierten en obstáculos.

- **Sabotaje burocrático**

Se puede producir:

- Al retenerle información que le es esencial a un superior para la toma de decisiones o por el contrario se le inunda con tanta información que le impide procesarla; siendo método sutil y efectivo para dañar una determinada imagen o un buen desempeño.
- Cuando la persona “hace solo lo que se le indica” y como no se le puede decir todo lo que debe hacer el no manifestar su iniciativa “estará desocupada” gran parte del tiempo.
- Cuando al recibirse una orden “que se sabe no es correcta” el subordinado en lugar de hacer notar dicha deficiencia para que pueda ser corregida, se limita a obedecerla, no siendo culpado por no aportar y evitar malas consecuencias.
- Cuando los miembros de una burocracia sitúan su “estabilidad pregonada” sobre cualquier otra cosa, contribuyéndose al estancamiento por ser más fácil no hacer algo, que dar un paso hacia la actividad.

ADMINISTRACIÓN SIMPLIFICADA

Reglas sencillas:

- Definir la misión y visión de la organización.
- Contar con jefes calificados.

- Diseñar lineamientos de las funciones y operaciones a ejecutar.
- Establecer los procedimientos racionalizados y simplificados correspondientes.
- Conocer cuáles son los resultados que se considerarán satisfactorios.
- Comparar periódicamente el rendimiento y resultados efectivos, con el programado o esperado.
- Preparar una lista de medidas correctivas y controlar su ejecución.
- Seleccionar las mejores fuentes de ayuda e información.
- Asignar anticipadamente el tiempo necesario para suministrar asistencia e información requeridas.

Principio fundamental de jefatura

Es lograr objetivos a través del personal, con los esfuerzos, energía, técnica, conocimiento y recursos a su cargo, de la manera más oportuna, económica, efectiva y rápida posible.

Funciones o actividades de los jefes

- Prever objetivos y planear
- Planificar el trabajo del área bajo su responsabilidad.
- Coordinar y establecer buenas relaciones de trabajo.
- Capacitar y adiestrar al personal.
- Dar órdenes e instrucciones claras.
- Dirigir y controlar actividades y resultados
- Informar a los superiores y cuando corresponde también al público.

La tarea principal del jefe es dirigir, expresada sintéticamente en:

Prever, planear - planificar – objetivizar - organizar

Ejecutar, conducir – formar - motivar - coordinar

Controlar, supervisar – evaluar – monitorear - apoyar - corregir

La tarea administrativa compuesta de estas tres fases, se fracciona en actividades subsidiarias o complementarias.

El jefe debe saber aplicar estos principios en la labor de dirección que le corresponde, ya que quien planea sin ejecutar o ejecuta sin planear ni controlar, corre el riesgo de fracasar.

La aplicación de los principios generales de administración favorece el desarrollo de la tarea del jefe y le permite actuar más eficazmente; no habiendo rama de la actividad humana en que ellos no se muestren importantes.

La capacidad administrativa de prever, organizar y dirigir es decisiva reconocándose en la persona sea cual fuere su profesión; su falta o aplicación defectuosa es causa de malas consecuencias hasta para hombres de merecido prestigio.

En la práctica se presentan casos donde los elementos mencionados no se identifican con tanta claridad o por el contrario se presentan con mucho más detalle.

Prever

El jefe tiene la responsabilidad de visualizar anticipadamente la misión a cumplir y los objetivos a alcanzar, como a diseñar un plan y elaborar la planificación correspondiente, conjuntamente con una organización lógica, sana, flexible, productiva y económica.

Establecida la organización debe mantenerla actualizada, explicándola a funcionarios y colaboradores, vigilando el cumplimiento de la misión, los planes de acción como las actividades y resultados obtenidos, efectuando oportunamente las adecuaciones pertinentes.

Factores determinantes en asuntos de organización son:

- Conocimiento de la misión.
- Consideración de los objetivos y metas de la organización o unidad.
- Utilización de las funciones a cumplir como punto de partida para la estructuración organizacional.

- Aplicación de la sencillez.
- Definición de canales muy claros para la comunicación y el control de actividades y resultados.
- Definición del alcance de la supervisión y el control.
- Determinación de responsabilidades.
- Delegación de autoridad, proporcional al grado de responsabilidad.
- Consideración y respeto adecuados a las personas.
- Reconocimiento y práctica que cada unidad es dinámica.

Delegación de autoridad y compartir responsabilidad

Se delegan tareas al personal subordinado para que al jefe le quede tiempo de planear, coordinar y controlar, compartiéndose responsabilidad, evitándose así mismo estar ocupado en pequeños detalles y tareas de rutina que pueden impedirle contar con el tiempo necesario para decidir cosas de mayor importancia, como el ocuparse de las tareas de dirección.

Autoridad

Es la facultad de actuar o de mandar obtenida de dos fuentes, una la autoridad que viene de arriba, teniendo al elemento responsabilidad como complemento; siendo otra la aceptación por parte del grupo de trabajo como resultado de la confianza y respeto que existe entre jefe y subordinados.

Una facultad difícil de adquirir y ejercer es la de delegar autoridad y compartir responsabilidades lo que constituye una de las deficiencias más comunes en las organizaciones, ya que generalmente se intenta desprenderse de la responsabilidad.

El jefe debe considerar:

- **Lo que delegará**

Dependerá en gran parte del tipo de organización, su tamaño, concentración y otros factores; delegando particularmente las acciones operativas, los detalles de rutina y las tareas que pertenecen a los especialistas.

- **Lo que tiene que delegar y cómo hacerlo**

Dependerá principalmente del personal que disponga la organización; la delegación de autoridad se hace en forma descendente desde los jefes de niveles más altos y en forma ascendente la responsabilidad.

En la delegación de poder o funciones para cumplir las tareas en forma efectiva es importante balancear la autoridad con la responsabilidad.

Coordinar

Es una de las principales razones por la que tiene tanta importancia la tarea del jefe, ya que no se puede hallar una solución aislada o basada únicamente en datos especializados.

Para estimular una buena coordinación, el jefe debe utilizar como instrumentos, entre otros, las reuniones, los manuales de instrucciones, circulares, boletines.

Don de mando

Es la cualidad más importante del Jefe, considerarse que por defectos de comunicación puede generarse equivocaciones y malas interpretaciones, como el entenderse que la decisión de actuar tiene que pasar siempre por la cadena jerárquica para alcanzar su ejecución.

Las demoras de comunicación entre la cima y el lugar de ejecución, como las distorsiones, exageraciones y malas interpretaciones, pueden afectar la eficiencia, desvirtuando la función de mando.

Para el desarrollo normal del mando debe tenerse presente que:

- Las instrucciones deben ser claras y factibles
- Es necesaria la sincronización del mando con otros aspectos de administración, planificación y control.
- Es indispensable el adecuado respeto y consideración al personal.

Capacitación y adiestramiento

Al hacer la evaluación de las actividades de los jefes se debe tomar como una principal la correspondiente a la capacitación y el adiestramiento del personal bajo su control, ya que es su responsabilidad poner en ejecución una determinada programación para desarrollar el entrenamiento de los empleados, aunque pueda recibir ayuda de fuera.

Control

El jefe sea cual fuere su nivel, no puede prescindir del elemento control, teniendo la responsabilidad de la oportunidad, calidad y cantidad de producción, conocer las actividades de su personal, dar cuenta de los resultados obtenidos y comparar con lo programado disponiendo en su caso las medidas correctivas pertinentes.

El control es efectuado por medio de inspecciones, supervisiones, verificaciones, pruebas, muestreos e informes; debiendo así mismo informar a sus propios jefes como a sus subordinados sobre el desarrollo de su unidad en relación con los objetivos institucionales.

Liderazgo

El tipo de jefe que interesa es el líder que consigue la cooperación de sus subordinados mediante persuasión y confianza para éticamente obtener resultados efectivos y duraderos.

Sucede con frecuencia que muchas relaciones dentro y fuera, horizontales y verticales, pueden afectar las relaciones directas entre jefes y subordinados, creándose situaciones complejas y problemáticas.

El jefe capataz es un modelo no recomendable, tiene la costumbre de dar órdenes de manera severa y con voz muy fuerte, usando amenazas y castigos para mejorar la producción, siendo el miedo su elemento básico de trabajo; tampoco es recomendable el Jefe que obtiene el cumplimiento de los empleados a base de promesas no cumplidas, petición de favores o “dorando la píldora”.

Un líder debe:

- **Persuadir**

Poniendo al alcance de los subordinados los datos que le han servido para tomar decisiones y puedan seguir el mismo camino convencidos de la justicia, conveniencia y oportunidad de tales decisiones.

- **Sugerir**

Colocando ideas en la mente de los subordinados para que desarrollen el proceso mental que dará como resultado la acción necesaria.

- **Pedir**

Creando relaciones más amistosas y productivas para que la acción se realice con mejor voluntad, que es mejor que ordenar.

- **Confiar**

Ganándose el respeto de los subordinados, cuidando el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de tareas; influyendo significativamente con su conducta personal en el respeto que otros le tienen.

El jefe para ser Líder no tiene que ser débil o descuidado, debe mantener la disciplina en su unidad y la ética en las relaciones y actividades que se desarrollen bajo su control en tal forma que las distintas fases o principios de administración general sean aplicados sin fricción y con el entusiasmo de todos.

Comunicar

Es de necesidad vital en toda organización correspondiéndole a la jefatura velar por el buen funcionamiento de las comunicaciones horizontales y verticales, fuera y dentro de la organización, siendo además responsable de su funcionamiento.

En el caso de la comunicación entre el jefe y sus subordinados la responsabilidad le corresponde al jefe quien tiene que estimular el deseo y la práctica de comunicarse, asegurando la creación de un ambiente favorable, estudiando la disponibilidad de medios de comunicación y la remoción de obstáculos que pudieran afectarla.

La cooperación activa y la ayuda de asesores en la materia puede ser necesaria para establecer una comunicación fluida entre los diferentes niveles; pero la responsabilidad para su iniciación, ejecución y continuidad satisfactorias, en primera instancia pertenecen al jefe.

Es importante darse cuenta del aspecto universal de la comunicación, ya que no podría desarrollarse una buena administración si las comunicaciones no funcionaran de arriba para abajo y de abajo hacia arriba, como también horizontalmente; y cuyo énfasis debe permanecer igual al pasar de uno a otro de los diferentes niveles organizacionales, controlado por ser peligrosas las distorsiones.

Son difíciles de reconocer por parte de los jefes, las barreras y obstáculos en la comunicación por considerar que todos los empleados conocen lo que ellos saben o por creer erróneamente que solo ellos necesitan información para resolver cualquier problema.

Principales barreras para el establecimiento de comunicaciones adecuadas

- Vicios de organización por descentralización irracional y alcance de control demasiado largo.
- Administración débil por instrucciones inadecuadas o ausencia de medios para el intercambio de ideas y experiencias.
- Obstáculos psicológicos por un mal ambiente laboral, indisciplina, falta de interés, celos y odios.
- Barrera del lenguaje que no superadas impiden el entendimiento.
- Obstáculos físicos como distancia o dispersión, falta de medios físicos, electrónicos y telefónicos.

Conocer las barreras que obstaculizan la comunicación es indispensable para el establecimiento de comunicaciones adecuadas; el buen jefe las debe buscar para superarlas, empeñándose en establecer los medios que permitan crear, estimular y mantener una buena comunicación.

Espíritu de cuerpo o moral de grupo

En toda actividad colectiva es necesario que el Jefe correspondiente se esfuerce en encauzar las acciones con una buena y definida dirección para obtener un espíritu de cuerpo o moral del grupo muy alta y contar con empleados leales, entusiastas y dispuestos a dar lo mejor de sí para obtener resultados y lograr los objetivos.

Es responsabilidad del jefe respectivo tomar la iniciativa para estimular el espíritu de cuerpo o la moral del grupo, por lo que debe conocer las características de las personas con quienes trabaja y estudiar a fondo la situación del grupo, para descubrir la causa de las deficiencias y remediarlas, utilizando los correspondientes puntos fuertes para obtener los mayores logros posibles.

Para lograr un alto grado de espíritu de cuerpo, los miembros del grupo de trabajo no solo deben conocer y entender los objetivos, sino también sentirse vinculados a ellos, ya que para su logro es indispensable que cada miembro individualmente y en equipo contribuya voluntariamente con su aporte y esfuerzo, donde los grados jerárquicos no son único criterio eficaz para determinarlos, ya que todos son importantes y deben participar

Los aspectos humanos deben tener prioridad en la búsqueda de solución a los problemas de la organización; siendo aconsejable, en lo posible, que las decisiones y acciones sean del grupo o por lo menos basadas en aportes de sus miembros y producto de un plan.

Los resultados de un alto espíritu de cuerpo no pueden medirse en términos precisos; pero la lealtad y el entusiasmo aplicados al trabajo, como el interés derivado de un elevado espíritu de cuerpo o moral del grupo, influyen sobre la producción, por:

- La reducción de pérdidas, atrasos o paradas.
- El aumento de la producción
- La mejora de la disciplina
- La reducción o eliminación del ausentismo
- La presentación de sugerencias para efectuar mejoras
- La adaptación del personal a circunstancias excepcionales
- La práctica de buenas relaciones interpersonales.

ASPECTOS HUMANOS

Una condición indispensable a tener siempre presente es, que los empleados son seres humanos, aspecto que muchos jefes olvidan frecuentemente o no saben como considerarlo en forma efectiva.

Para el jefe es sumamente importante tener en cuenta los aspectos humanos de las personas, saber como se manifiestan en la práctica y prevenir o buscar soluciones a los problemas que pueden interferir en una buena relación.

La jefatura debe reconocer los impulsos naturales del ser humano y actuar para que no sean ignorados o negados, considerando, entre otras la:

- Afirmación de la personalidad, los deseos de recibir aprobación, la curiosidad y necesidad de asociación con otras personas.
- Adaptación de estos impulsos en las relaciones entre empleados, padres y jefes, dando como resultado un mejor entendimiento y desarrollo del espíritu de cuerpo, sin el cual un buen nivel de producción es casi imposible.

Plan de acción

Se debe contar con un plan de acción sobre relaciones humanas, donde el jefe considere entre otros, lo siguiente:

- Reconocer las Capacidades Naturales o Adquiridas de los empleados, lo que constituye su valor intelectual, apreciando que toda persona

tiene el deseo que se asegure su mejor aprovechamiento, donde la orientación dada por el jefe puede abonar en el desarrollo beneficioso y satisfacción de ese deseo teniéndose en cuenta que:

- Los intereses de los empleados, incluyen ambiciones, anhelos y deseos que puedan tener.
- Las oportunidades, que comprenden las posibilidades de mejoramiento económico, como también el ejercer sus capacidades y satisfacer sus intereses; donde los jefes a través de instrucciones y adiestramiento adecuados dan las oportunidades posibles para el desarrollo efectivo de las tareas que el empleado debe cumplir.
- La personalidad, definida como la suma de experiencias expresadas en el grado de adaptación al grupo en que trabaja y que repercuten en las oportunidades del empleado; debiendo el jefe, en sus relaciones con los empleados, reconocer causas y efectos.
- La cortesía, que hace mucho más agradable la vida en el trabajo, donde el empleado pasa normalmente parte importante de su vida, por lo que es conveniente pedir un trabajo o tarea a realizar, en lugar de ordenar; como así mismo agradecer, cuando el trabajo está terminado.
- El elogio y encomio al empleado, que hace un trabajo sobresaliente, así como reconocer un esfuerzo, una sugerencia y una acción que respalde el objetivo común; cuidándose en usar un buen juicio al dispensar elogios, para no reducir su valor en los encomiados.
- Las críticas y disciplinas, que cuando corresponde un jefe debe hacer o aplicar a un empleado, los efectuará usando el buen juicio y adecuadas maneras, sobre la conducta y no sobre la persona, para que en su caso no se deterioren las relaciones.

Criterios a tener en cuenta por el jefe, para hacer críticas y disciplinar:

- Conocer previamente todos los datos o hechos, antes de tomar una decisión.
- Hacerlo en los casos que justificadamente lo merezcan.
- Hacerlo privadamente a la persona, por el acto o comportamiento realizado.
- Hacerla educativa, seguida cuando corresponda de una acción de rehabilitación positiva.

Habilidades de un líder excepcional

Es sentir las señales del futuro y al darles sentido anticiparse al cambio, reconocer las oportunidades y estar preparado para aprovecharlas, luchando contra la presión del tiempo que limita su ejercicio, necesitando de determinadas habilidades necesarias para preparar la mente y reaccionar positivamente, como las siguientes:

- **Imaginar**, que es habilidad poco desarrollada, sabiendo que es la base de la estrategia de cómo hacer las cosas de forma distinta, es soñando.
- **Anticipar el impacto**, que puede traer la decisión cuyas consecuencias no pretendía o quería, donde la presión del tiempo impide ejercitar algunas habilidades y la interacción en el trabajo es una oportunidad para practicarlas.
- **Dirigir reuniones**, de una manera distinta dinámica y participativa que pueden llevar hacia nuevos aportes e ideas.
- **Fortalecer** las propias habilidades y ayudar a otros a afinarlas; invitar a que se enseñen esas habilidades, preguntar cómo se usa una habilidad en particular e interesarse en aprender de ellos.
- **Estar con la mente preparada**, para promover y reaccionar positivamente al cambio.
- **Observar buscando información**, que permita ratificar o rectificar un problema o una línea de acción,

- **Razonar**, explicándose el por que debe hacer algo que lo pueda llevar hacia nuevos aportes, ideas y acciones.
- **Desarrollar** la Imaginación, para ver las cosas en forma distinta e imaginar nuevas posibilidades de políticas y prácticas.
- **Desafiar**, formulando o cuestionando supuestos y probando su validez.
- **Decidir hábilmente**, anticipándose y evitando consecuencias que no pretende o quiere, planteando oportunamente correcciones a medio camino.
- **Aprender**, utilizando la información y experiencias, tanto propias, como extrañas, para cuando corresponda tomar decisiones inteligentes.
- **Ofrecer disposición**, conocimientos, medios y oportunidades para actuar e influir adecuadamente en las personas.
- **Reflexionar frecuentemente**, pensando y considerando resultados obtenidos para ver que es lo que funcionó bien y que mal, efectuando en su oportunidad las correcciones pertinentes.

Autoimagen y autoestima

Al principio el Ser es representado por el niño recién nacido; y es a esa persona a la que damos reconocimiento y caricias incondicionales sencillamente por ser, por existir.

Luego comienza a crecer y a tener una conducta, una expresión , gestos, apariencia física y muchas veces le van poniendo adjetivos calificativos cuyas características se van pegando al ser, lo van cubriendo hasta que la persona se olvida de quien es realmente y con todo lo que le han dicho se forma una imagen de sí mismo que para bien o para mal es su autoimagen.

Autoimagen es en consecuencia la aceptación de lo que otros dicen que uno es; viéndose así vive en función de su autoimagen, de lo que tiene que proyectar al exterior en sus diferentes niveles de interrelación personal y social, olvidándose de lo que realmente es la autoestima que está en función del ser; en tanto la autoimagen está en función del hacer, de la conducta; expresión de nuestra personalidad.

La autoestima nos conecta con nosotros mismos, la autoimagen nos relaciona con los demás, con nuestro medio ambiente, con nuestro entorno, siendo expresión de nuestro ser.

La autoestima y la autoimagen se pueden desarrollar y fortalecer en su real y verdadera expresión, y cuando esto sucede, la aparente dicotomía que existe entre el ser y el hacer, entre la persona y su conducta, desaparece y aparece la integridad, la persona con pensamiento y acción.

La autoestima aumenta nuestro sentimiento de valía personal que es clave para alcanzar un equilibrio emocional óptimo, asociado a la satisfacción personal; ya que si una persona se siente valiosa, capaz, significativa y con éxito, tendrá más posibilidades de resolver problemas y alcanzar sus metas.

Hay personas que logran valorarse a sí mismas; en tanto otras parecen necesitar les ratifiquen una y otra vez que son valiosas.

La autoestima se va formando desde los primeros años de vida a partir de las actitudes y trato de la familia cuando empieza a hacerse ideas sobre sí mismo que irá contrastando durante su vida. Si nos sentimos apreciados, queridos y respetados, aprendemos a apreciarnos, querernos y respetarnos en un proceso complejo, largo y constante.

Las etiquetas, los insultos y los fracasos, aunque se den solo en ocasiones pueden hacer se interiorice un sentimiento desaprobatorio que induce a buscar aprobación constantemente en los demás. Un sentimiento de valía personal adecuado propicia un equilibrio emocional.





CAPÍTULO VI

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y RELACIONES INTERPERSONALES

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se identifica elementos indispensables en toda organización, como también otros aspectos importantes donde se incluye:

- La organización como sistema
- La cultura organizacional y el clima laboral
- Las relaciones interpersonales
- Suposiciones sobre el comportamiento de las personas.

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Son indispensables para la existencia de una organización, siendo ellos: El elemento núcleo y los elementos operantes

- **El elemento núcleo**

Es la persona sin la cual no puede existir una organización; cuyo objetivo es participar y ayudar en alcanzar objetivos; ya que la efectividad de una organización es determinada por los objetivos alcanzados, donde cada miembro tiene adicionalmente sus propios objetivos personales, generándose un intercambio que constituye la interacción que contribuye con la organización, esperando ayudarse así mismo.

La mayor efectividad se produce cuando los objetivos institucionales y personales son compatibles; trabajándose más fructíferamente cuando se conocen claramente los objetivos por los que se está luchando.

- **Los elementos operantes**

Son los recursos materiales e Instalaciones utilizados por las personas.

Los jefes deben aportar su propia habilidad para influir en otros; para que estos a su vez aplicando sus propias habilidades desempeñen actividades para alcanzar objetivos; y que en un permanente proceso de coordinación com-

prometan el comportamiento de otros para conseguir los objetivos organizacionales determinados mediante la planeación.

El definir actividades y mediante la motivación obtener ideas producto de la creatividad, permiten comportamientos deseados.

Mediante una buena comunicación conoceremos los objetivos; con el control que reduce el comportamiento no coordinado, saber si se están alcanzando los objetivos establecidos, disponiéndose en su caso las acciones correctivas pertinentes; considerándose así mismo que cuando se entienden los objetivos, la acción será más efectiva.

Cooperación y competencia entre organizaciones

Las organizaciones existen porque son útiles para satisfacer las necesidades de las personas quienes son la fuerza que las obligan a actuar o reaccionar; donde las personas naturalmente cooperativas o competitivas pueden existir al mismo tiempo en una organización.

Un patrón frecuente es la cooperación interna y la competencia externa que se encuentra en la mayoría de las interacciones organizacionales, necesarias para alcanzar los objetivos. La competencia se requiere para que la organización se renueve.

La cooperación por lo general produce efectividad y beneficios en la productividad, siendo la interacción positiva potencial para la productividad, complementada por la armonía y la cooperación deseables.

No hay duda sobre la conveniencia de la cooperación; aun que en determinados momentos se debe considerar que el conflicto o la competencia son recomendables.

El conflicto con una organización externa proporciona unidad interna y puede hacerla creativa; la competencia puede causar conflicto pero a su vez ser prestigiosa para el ganador.

Mientras haya ventajas con el conflicto es probable exista; el que sea o no conveniente lo juzgaremos por los resultados; no habiendo duda sobre la conveniencia de promover conflictos constructivos.

Para prevenir y combatir los problemas hay que contar con una buena comunicación que permita obtener la cooperación que es más productiva y agradable, que ayuda así mismo a desahogar sentimientos y en el caso de la necesidad de efectuar una crítica deberá hacerse directa y reservadamente.

La comunicación sincera y completa mejora las relaciones; siendo así que cuando los grupos cuentan con poca o ninguna comunicación, tiende a existir una hostilidad encubierta.

Los integrantes de los grupos al cooperar para alcanzar objetivos extraordinarios, reducen sus conflictos y la cooperación resulta efectiva

El liderazgo permite arreglar las diferencias ya que si se logra que las partes cedan algo, al obtenerse algo aceptable y satisfactorio para todos se logrará un arreglo, abriéndose paso a soluciones nuevas.

La organización

Es un sistema constituido por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes formando un todo unitario, donde las partes contribuyen a alcanzar los objetivos.

Incluye fundamentalmente a personas interactuando por medio de la estructura y los procedimientos; interacción que garantiza el éxito o el fracaso de toda organización, lo que a su vez permite experimentar una sensación de propósito para contribuir a alcanzar objetivos; siendo la organización familiar la más sencilla y básica.

Las personas y las organizaciones interactúan con otras personas y organizaciones; influyen y son influidas por el medio ambiente mediante una acción recíproca.

Las personas trabajan hacia el logro de sus objetivos individuales que es recomendable sean compatibles con los objetivos de la organización; ya que la voluntad y participación del hombre determina la vida de la organización.

A su vez la acción organizada del hombre es el principal medio para vencer limitaciones personales por necesitarse disfrutar de la satisfacción social que proporcionan las organizaciones.

Como resultado paradójico tenemos que debido a un involucramiento personal cada vez mayor con las organizaciones, en ocasiones pareciera ser que estas son nuestros amos, en vez de estar a nuestro servicio.

Etapas de una organización

- La del objetivo

Se realiza la previsión y posterior planeación organizacional, estableciéndose así mismo las normas de funcionamiento y los objetivos específicos.

- La distributiva

Se establece el proceso de producción.

- Las de logro y realimentación

Se obtiene el producto (bienes y servicios), se compara los objetivos con el producto real, reforzándose el proceso o desarrollándose alternativas correctivas.

Los jefes, mediante sus funciones administrativas que comprenden fundamentalmente el comportamiento humano, hacen que la organización alcance sus objetivos, realimentando los valores de sus miembros.

No podemos esperar que alguien se relacione y comprometa con algo que no conoce o no entiende; siendo un problema adicional el cómo crear las organizaciones o hacerlas efectivas, pero sin desconocimiento o pérdida de las individualidades personales.

Como medio para lograr sus objetivos particulares la persona trabaja hacia objetivos organizacionales; ya que la organización existe para lograr sus propios objetivos, pero también para satisfacer objetivos individuales, siendo indispensable labor de la administración lograr la compatibilización de los objetivos personales con los de la organización.

La productividad en gran medida está determinada por la motivación de los miembros de la organización lograda con la satisfacción de sus necesidades. Para tal fin hay que tener un nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de la persona, sus necesidades y el poder basado en la colaboración y la razón de sus valores sustentados en ideas humanistas.

Comportamiento intraorganizacional

Las personas se encuentran afectadas por los grupos, forman parte de ellos y de las organizaciones; dependiendo el éxito de un comportamiento productivo.

Grupo

Es un conjunto de personas con determinadas características de interacción, estructura y liderazgo, que para bien o mal existen como estructura humana inevitable, pueden tener características diferentes a la de las personas que lo componen.

Afiliación al grupo

La persona se afilia o permanece como miembro de un grupo por consentimiento mutuo esperando servir a alguna función u objetivo; ya que los grupos pueden brindar apoyo, dar propósito y significado a la vida, proporcionar valores y normas de conducta, obteniéndose con frecuencia un sentimiento de seguridad personal.

El hombre por infinidad de años se ha desarrollado en grupos, siendo así que la mayoría de sus conocimientos, actitudes y valores viene de esa expe-

riencia, ya que mediante los grupos el hombre ha podido alcanzar una vida mejor, habiendo tomado de su ambiente social gran parte de su personalidad.

Las personas son miembros de numerosos grupos uniéndose según coincidan con sus propios intereses, objetivos y valores; siendo el grupo familiar determinante del desarrollo intelectual y emocional de una persona.

La persona busca reforzar sus actividades eligiendo asociarse con quienes puede estar de acuerdo; pero el grupo puede también restringir, inhibir o incluso anular a una persona.

Los valores y objetivos de la persona se mezclan y modifican con las normas del grupo, ya que con más facilidad se aceptan ideas y decisiones del grupo en que se participa activamente.

La cultura establecida y aceptada por el grupo define en alto grado el comportamiento racional de los integrantes, siendo la comunicación informal de mucha importancia.

El cambio en un grupo es más fácil de producirse que el cambio de los individuos que lo componen; aunque si el grupo cambia es difícil para la persona no cambiar.

Los miembros de un grupo cohesionado tienden a estar contentos y tranquilos, pudiendo obtenerse beneficios soportando y resolviendo conflictos.

En los grupos formales e informales emergen líderes que desempeñan funciones para el grupo y su éxito depende en tanto sean capaces de dirigir a los grupos.

Tipos de grupos organizacionales

- **Apático**

El liderazgo no está claramente definido o aceptado, existiendo desunión y fricción interna, con descontento,

- **Errático**

Cuenta con un liderazgo sumamente centralizado

- **Estratégico**

La mayoría de trabajos corresponde a operaciones individuales; existiendo un alto grado de unidad interna.

- **Conservador de estatus**

Sus miembros están seguros de si mismos y son exitosos.

Comportamiento interorganizacional

Las organizaciones son interdependientes, interactúan en incontables casos y formas, dependiendo unas de otras o interactuando entre ellas, siendo siempre las personas quienes actúan e interactúan en las organizaciones.

La cultura organizacional

Es entendida como el conjunto de valores y creencias, promovidos por la organización, voluntariamente incorporadas en las mentes y corazones del personal que transmite y compromete un sentido de identidad, pertenencia y unidad que permite a los integrantes sentirse orgullosos con su institución.

Elementos de la cultura organizacional

Están constituidos por la historia y tradición institucional; el reconocimiento y práctica de valores personales e institucionales como respeto, consideración y trato equitativo.

Organización aprehendiente

Es la orientada al desarrollo y práctica continua y sostenida de la enseñanza - aprendizaje, captando, compartiendo y utilizando conocimientos, experiencias y prácticas generados en la organización; promoviendo la reflexión para hallar la relación entre lo que se sabe, lo que se puede hacer, lo que realmente se hace, el resultado obtenido y la satisfacción alcanzada.

El reconocimiento como entidad aprehendiente es dado al otorgarse empoderamiento temprano, identificación, fortalecimiento y promoción de talentos y competencias, e individualidad; como igualmente la contribución sostenida para el desarrollo y bienestar del personal.

Empoderamiento – Empowerment

Es conceder facultades y autonomía individual así como otorgar autoridad para la toma de decisiones sin perderse responsabilidad y por el contrario compartiéndola con lo que se estimula la supervisión a ejercer y la rendición de cuentas a efectuar; siendo mejor cuando se hace tempranamente.

La preparación mediante el adiestramiento y capacitación, oportuno y continuo es brindado a base de una evaluación personal positiva del desempeño y rendimiento, para detectar y apoyar potencialidades y particularidades, corregir deficiencias y reconocer el trabajo bien hecho.

Autonomía y empoderamiento

La necesidad de autonomía es fundamental para el bienestar del ser humano y el dar mayor o menor autonomía a una persona en el trabajo es decisión de los jefes correspondientes, lo que se denomina empoderamiento; el mismo que unos la valoran y otros prefieren trabajar por incentivos externos como premios monetarios que funcionan en el corto plazo; porque para el largo plazo se tiende hacia la motivación interna de autonomía.

Cuando los padres viven en estrés por el trabajo tienden a ser más autoritarios, no fomentando la autonomía de los hijos, toman el control, dan ordenes más seguidos, no se dan tiempo de escuchar, aprendiendo a sentirse cómodos con el control más que con la autonomía.

Cuando el niño trabaja presionado por el aplauso o el cariño del padre o para evitar el castigo se siente controlado, obligado y no tiene oportunidad de satisfacer su necesidad de autonomía; de adultos, inconscientemente, reemplazan al padre por el jefe y siguen buscando su aprobación.

Tratemos de dar mayor autonomía a nuestro hijo, escuchemos sus puntos de vista, tratemos de entender su perspectiva en lugar de dar órdenes absolutas, negociemos con él, tratemos de darle opciones para que el escoja, tomémosnos el tiempo necesario para explicarle porque es importante lo que queremos haga.

Solicitar 'feedback' de otros, sacándole provecho a la capacitación brindado por una red de asesores de confianza, incluyendo a personas que le gustaría imitar y mentores, usando sus fortalezas para buscar experiencias de desarrollo.

Clima laboral

Es el sentir y la percepción que el personal tiene de su ámbito laboral institucional, estando constituido por el medio ambiente humano y físico en que desarrolla el trabajo; influido por el liderazgo, estructura, funcionamiento, cultura organizacional y la interacción del personal, como también por el grado de independencia o autonomía con que cuenta.

Condicionan un buen medio ambiente institucional

- Un liderazgo a la medida de cada trabajador, con un trato considerado y respetuoso.
- Las relaciones interpersonales practicadas con alto grado de madurez y afecto mutuo.
- La comunicación efectiva
- La entrega e identificación con la institución.

- Los métodos de trabajo utilizados, como la productividad y la cultura de la organización.
- El reconocimiento y premiación oportuna a quien lo merece; como la sanción correctiva y justa que por un mal comportamiento pudiera corresponder.
- Las remuneraciones y otras compensaciones, con políticas que consideren el compromiso, productividad, bienestar y resultados obtenidos.

RELACIONES INTERPERSONALES

Se practican porque las personas buscan satisfacer su necesidad social de pertenecer y establecer relaciones interpersonales amistosas; pasando primero por saber cómo nos comportamos con nosotros mismos y después cómo lo hacemos con los demás.

Las Interrelaciones Personales se mejoran desarrollando y practicando por los integrantes de la organización; entre otros lo siguiente:

- El compañerismo
- La colaboración y apoyo mutuo.
- El respeto, consideración, cortesía y cordialidad.
- La comunicación efectiva.
- El Trabajo en Equipo
- La tolerancia y autorregulación.
- La apreciación de la autoestima, los valores y la buena imagen personal.
- La iniciativa, creatividad y capacidad de propuesta para mejorar las cosas.

Los talentos son capacidades y potencialidades individuales que pueden augurar un éxito personal; y las Competencias son características personales adquiridas que pueden anticipar un buen desempeño.

Motivación

Está entrelazada con el comportamiento y se afectan mutuamente, lográndose una satisfacción particular. Es una acción útil para lograr que las personas trabajen más eficaz y productivamente, generando resultados éticamente obtenidos; siendo Tarea primordial del Jefe correspondiente mantener un órgano u organización que funcione armoniosa y efectivamente.

Para que las técnicas de motivación sean bien aplicadas se necesita:

- Conocer las necesidades personales reales y sentidas; como los talentos y competencias.
- Aprender a negociar, prevenir, manejar y resolver conflictos.
- Practicar la capacitación y el adiestramiento, particularmente mediante un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Evaluar identificando capacidades y deficiencias, para formular propuesta de desarrollo y recomendaciones de corrección; y no para criticar o sancionar.

Una motivación positiva reduce la ansiedad (“enfoque de la zanahoria”), ofreciéndose algo a cambio de un buen desempeño.

Una Motivación Negativa se presenta ante un desempeño inaceptable (“enfoque del palo”), generándose una amenaza de castigo.

Toda organización está basada en la naturaleza del hombre por lo que para identificar los efectos de los métodos jefaturales debemos examinar lo que son las suposiciones sobre comportamientos personales, las actitudes gerenciales y las prácticas de supervisión.

Los jefes deben conocer y usar los recursos a su cargo orientados al desarrollo individual e institucional, para satisfacer las necesidades del persona.

Suposiciones sobre comportamientos personales

Existe dos grupos opuestos de suposiciones que están consideradas tanto en la “Teoría Y”, como en la “Teoría X”, con la posibilidad de un gran número de combinaciones entre ambas; teorías que pese a su antigüedad, continúan teniendo vigencia.

En la “teoría Y”

Las suposiciones son:

- El esfuerzo para el trabajo físico o mental es tan natural en la persona como el juego o el descanso.
- El trabajo es fuente de satisfacción cuando es voluntariamente ejecutado o de castigo que se evitará en lo posible.
- El ser humano promedio no tiene aversión al trabajo.
- La persona ejerce autodirección y autocontrol.
- El compromiso se toma como una recompensa que es asociada con logros.
- La satisfacción del ego y el desarrollo de potencialidades son productos del esfuerzo personal.
- Bajo condiciones adecuadas se aprende a aceptar y buscar responsabilidades.
- El cumplir actividades es consecuencia de la experiencia.
- La capacidad para ejercitar un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas se encuentra en las personas en forma más amplia que limitada.

- Las potencialidades del ser humano promedio son utilizadas solo parcialmente.
- El control extremo y las amenazas de castigo no son medios recomendables para dirigir el esfuerzo hacia objetivos.

En la “teoría X”

Las suposiciones son:

- El ser humano tiene aversión al trabajo y lo evitará cuando pueda.
- La mayoría de personas deben ser coaccionadas para que hagan un esfuerzo hacia el logro.
- El ser humano prefiere ser dirigido porque le da seguridad.
- La iniciativa y discrecionalidad han sido reducidas.
- Mediante recompensas y amenazas de castigo se exige conformidad, obediencia y dependencia.
- Se considera a los empleados como indolentes sin ambiciones resistentes a los cambios y a la asunción de responsabilidades.
- El comportamiento del hombre se efectúa en base a determinados patrones.

Contiene inaceptables suposiciones sobre los seres humanos, no considerando que:

- La persona adulta posee capacidad para aprender
- En muchas organizaciones no ha cambiado la noción respecto de las personas.
- La administración tradicional ignora nuevos enfoques sobre las personas

Cuando se toma decisiones por las personas, las vamos convirtiendo en dependientes, por lo que en parte la “Teoría X” puede constituirse en verdad.

La libertad individual es deseada dentro de límites definidos que difieren de una persona a otra.

Las suposiciones mencionadas señalan la necesidad de una estrategia administrativa diferente para tratar con las personas, debiéndose:

- Considerar determinadas técnicas administrativas obsoletas como causa del patrón de comportamiento ineficaz aprendido en las organizaciones.
- Adoptar políticas que promuevan la satisfacción de necesidades, el desarrollo personal y la expresión de la individual.
- Desarrollar una filosofía y práctica administrativa que respete y considere debidamente a la persona.

Injustificadamente en la organización moderna se ha creado un conflicto persona – organización que reduce el bienestar en el trabajo, lugar donde, en gran medida, se puede obtener la satisfacción de necesidades.

Las personas esperan un empleo regular, continuo y otros beneficios, exigiendo “interdependencia” entre funcionarios y empleados; sin sacrificar la creatividad y la iniciativa de estos.

Las relaciones excesivamente dependientes no son lo mejor dando como resultado la pérdida del Yo, reduciéndose el interés al “hacer solo y exactamente lo que se indica”.

La “Teoría Y” representa un cambio de la dependencia a la independencia, resaltando la necesidad de autodeterminación, autorrespeto y autogobierno contrariando a las instituciones que resaltan la autoridad y el control, estimulándose la iniciativa, contribución, dedicación y creatividad, no considerándose la libertad individual solo como un instrumento motivacional.

La organización institucional se convierte en proveedora de oportunidades al hacer compatible sus propios objetivos, con los objetivos de las personas que la integran.

Los contenidos de ambas teorías podrían usarse con efectividad en la misma empresa porque no son total y mutuamente excluyentes, excepto en sus formas extremas. La situación en la cual puede funcionar mejor la “Teoría X”, sería exactamente la opuesta a aquella en la cual funciona mejor la “Teoría

Y”; siendo así que:

- La teoría X resultaría mejor cuando la producción debe medirse objetivamente.
- La teoría Y donde sería difícil medir objetivamente la producción.
- La teoría X implica el uso del castigo
- La teoría Y implica el uso de la motivación.

La completa dependencia significaría estar a merced de otra persona; como la excesiva independencia podría hacer difícil conservar el orden interno y el comportamiento coordinado.

Su propio desarrollo da a la persona un conocimiento creciente de su Yo; estando condicionado en parte el equilibrio entre dependencia e independencia por la personalidad del individuo.

El nivel de aspiración de la persona varía con los éxitos y fracasos, tanto propios, como de los competidores; dependiendo en gran medida la experiencia de éxito o fracaso, de la relación existente entre expectativas y logros de la persona.

Los éxitos del pasado elevan las expectativas; como los fracasos hacen descender las influencias motivacionales, el deseo de lograr éxito y evitar el fracaso varía entre las personas.

El buscar satisfacer objetivos personales haciéndolos compatibles con alcanzar objetivos organizacionales hace esperar una adecuada combinación de intereses.

La concesión de libertad se sustenta en la confianza del Jefe al considerar que el comportamiento personal lo permite contribuyéndose a la productividad.

La libertad para tomar decisiones crea un sentido de independencia que permite una mejor participación en el trabajo, más aún si se brinda el incentivo de un programa de entrenamiento continuo.

Es así mismo necesario conocerse los efectos que produce la libertad para

Es así mismo necesario conocerse los efectos que produce la libertad para preocuparnos y con ello decidir y actuar correctamente, convirtiéndonos en constructores de nuestras propias tareas.

Los futuros jefes y los jefes actuales a medida que ascienden, aprenden con el ejemplo, la experiencia y la toma de decisiones, estimulándose a trabajar de mejor manera, en base al desempeño y éxito que van logrando en la consecución de objetivos.

Las personas son libres para dudar y soñar pero no lo son para pasar por alto los objetivos organizacionales, ni dejar de responder a la confianza depositada.

La interdependencia puede contribuir a una buena “supervisión por resultados” que tiene muchas ventajas; requiriéndose que el empleado use su propia imaginación y creatividad en vez de especificarle cómo hacer el trabajo, delegándose autoridad, asignándosele objetivos y metas.

Faceta principal de la disciplina

Disciplina es desarrollar un sistema de reglas que asegure un esfuerzo personal y organizacional efectivo, que a la vez permita definir los límites de un comportamiento aceptable.

Las reglas de comportamiento deben indicar lo que los miembros de la institución deben o no deben hacer, el reconocimiento por lo excepcionalmente bien hecho, como el castigo o pena por desobedecerlas.

La disciplina tiene como propósito orientar el comportamiento para contribuir al logro de objetivos debiendo ser más correctiva, que punitiva, para que, en su caso se aprenda también por las equivocaciones, ya que la experiencia es el mejor maestro.

La disciplina debe ser aplicada a la vez de maneras impersonal por que será dirigirá contra el acto y no contra la persona.

La disciplina organizacional establece reglas que se aplican a todas las situaciones, de difícil formulación y administración, requiriéndose de los reglamentos necesarios, según los casos; siendo efectivas la inmediatez, advertencia, consistencia e impersonalidad, por lo que al respecto debemos considerar que:

- **Inmediatez o proximidad**

La disciplina por el hecho que la motiva tiene mayor impacto cuanto más pronto y transparentemente se aplique, para permitir sea asociada más con la falta, que con la persona que la impone.

- **Advertencia previa**

Permite el conocimiento claro a lo que puede conducir la aplicación de disciplina; ya que impuesta inesperadamente puede ser considerada injusta, recibiendo con resentimiento.

- **Consistencia o congruencia**

Si la regla se cumple es consistente y su aplicación ayuda a fijar límites bien definidos, proporcionando estabilidad y certidumbre en el ambiente de trabajo; teniéndose cuidado con el excesivo apego a las reglas que puede convertirse en un fin y causar el “rigor mortis” organizacional.

- **Impersonalidad**

La persona se da cuenta que lo que merece castigo es el acto cometido con lo que en su caso disminuye el resentimiento y la agresividad.

Si solo se hace cumplir las leyes y se fija un nivel mínimo aceptable de funcionamiento, lamentablemente las personas solo se limitarán hacer la tarea prescrita sin más trabajo, por seguirse órdenes detalladas y no tomarse ninguna decisión, que como no reta a los trabajadores limitan su productividad.

Sistema de comunicación

Si se desea interdependencia es necesario proporcionar información, siendo conveniente saber las políticas, misión, objetivos, propósitos, actividades de la organización y los principales órganos que la constituyen como los resultados esperados y los obtenidos.

Las relaciones interpersonales implican comunicación y la “realimentación” correspondiente para estar seguros que se ha entendido lo comunicado, cuya responsabilidad se centra en el jefe respectivo.

Si la persona es autodisciplinada trabajará responsablemente, se controlará por sí misma creando un buen ambiente de trabajo y puede expresar su potencial siendo responsable de la cantidad y la calidad de su producción.

La persona con alto grado de desarrollo humano, madurez y autodisciplina ofrece un mayor potencial de productividad; y la supervisión a efectuarse considerará a los trabajadores como son y donde se encuentran.

Relaciones interpersonales

Siempre es propicia la ocasión para evaluar la calidad de nuestras relaciones con los demás, para trazarnos objetivos y evaluar los alcanzados; ya que la calidad de vida de un ser humano puede depender de la efectividad y calidad de sus relaciones interpersonales.

En la actualidad vivimos en un mundo agitado y convulsionado donde muchas personas se tornan tan agresivas, egoístas y malhumoradas que en muchas ocasiones dejan a un lado la cortesía, los buenos modales y porque no el romanticismo, perdiéndose el valor de una sana convivencia.

Cuando mantenemos unas buenas relaciones interpersonales aprendemos a vivir, a disfrutar de la vida y a proporcionar momentos agradables a los que conviven con nosotros (familia-compañeros de trabajo - amigos).

A pesar de las dificultades y los problemas que se nos presentan a diario, podemos mantener una actitud positiva para enfrentarlo, sin dañar nuestras relaciones interpersonales.

Sugerencias para mejorar o mantener buenas relaciones interpersonales:

- Respeto. Debemos respetarnos a nosotros mismos y a los demás, como somos diferentes, si respetamos esas diferencias se fortalecen las relaciones.
- Responsabilidad. Debemos ser responsables de nuestras acciones sin culpar a los demás.
Cometido un error tratar de corregirlo de forma inmediata para dejar pocas o ningunas secuelas negativas.
- Humildad. Para reconocer nuestras potencialidades, debilidades y que los demás también tienen las suyas, las cuales debemos reconocer y valores.
- Pedir disculpas. Cuando cometemos un error, las relaciones interpersonales sufren mucho cuando cometemos una falta frente a un miembro de la familia, compañero de trabajo o amigo/a y no pedimos disculpa porque pensamos que al hacerlo nos estamos humillando, siendo todo lo contrario porque nos hacemos más grandes como seres humanos.
- Puntos de vistas. Diferentes o discusiones; no permitamos que una breve discusión dañe una buena o bonita relación. Recordemos que las diferencias es lo que nos hace crecer como personas, pero debemos tratarlas con altura y respeto.
- Al momento de una discusión. Si lo haces con un ser querido ocúpate solo de la situación del momento, no comiences a sacar o a relucir situaciones superadas del pasado para echarlas en cara.
- La comunicación será buena. Cuando los mensajes son claros, el emisor y el receptor hablan un mismo código, lo cual ayuda sobremanera a mantener unas relaciones interpersonales saludables.
- Expresar los sentimientos de forma libre y decir con respecto lo que sentimos en un momento determinado evitando guardar resentimi-

mientos y hacernos prisioneros de los rencores, ya que estos afectan negativamente nuestras relaciones. Si algo no te gusta dilo de buenas maneras, pero también expresa las cosas que te gustan de las personas con quienes te relacionas.

- Demuéstrale amor a tus seres queridos, con palabras y acciones, mientras estén contigo. No esperes que mueran porque entonces ya no lo podrás hacer.
- Mantén una buena atmosfera familiar y laboral, porque son los lugares donde pasamos el mayor tiempo de nuestra vida; ya que si un ambiente hostil le restas calidad; pero si contribuyes a un ambiente positivo esto sumará años a tu vida.
- Sé flexible en este mundo, donde los cambios nos llegan tan rápido, que debemos estar abiertos a ellos. Además, cuando somos flexibles nos facilita manejar los conflictos y las dificultades que se nos presentan en la relaciones.
- Amemos y cuidemos el lugar donde vivimos, evaluando cuáles cosas hacemos que afectan negativamente nuestras relaciones interpersonales para mejorarla y cuáles bien para fortalecerlas.

Las relaciones interpersonales se inician en la familia y dependiendo del patrón que tengan los hijos, podrán ser buenos o malos, para dañar o conservar relaciones saludables, las cuales se reflejan en la familia, la escuela, los grupos y en el trabajo.

Relaciones interpersonales es la forma de tratarnos uno a otro y en nuestro diario convivir podemos aprender conductas negativas de relacionarnos que suelen herir a las personas que queremos, pero como aprendemos podemos desaprenderlas para cambiar las conductas que interfieren negativamente en nuestras relaciones interpersonales.





CAPÍTULO VII

SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE JEFES, ASUNCIÓN DE UNA JEFATURA Y ROL DEL JEFE

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre la responsabilidad que significa escoger a un jefe, como medir su potencial definiendo lo que significa ser un buen o mal jefe y la responsabilidad de asumir una Jefatura, como los mitos al respecto, incluyéndose además:

- el rol de jefe
- niveles de desarrollo de los empleados
- equipos de trabajo
- nuestro yo e inteligencia emocional

SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE JEFEES

El escoger jefes capacitados es una responsabilidad fundamental de la administración porque asegura continuidad y un buen funcionamiento institucional, considerándose que las cualidades que deben tener los jefes son diferentes y mas amplias que las que necesitan los empleados para desempeñar sus trabajos.

Hay que considerar, igualmente, que un buen empleado no necesariamente puede llegar a ser un buen jefe, debiendo buscarse otras características o cualidades como son: los conocimientos técnicos y administrativos, las habilidades para dirigir y conducir al personal con buen juicio y tacto.

Es conveniente buscar preventivamente entre los empleados jefes potenciales, proceso que actúa como incentivo para el personal ya que los jefes como empleados han tenido aprendizaje, conocen más las características y condiciones del trabajo de la organización, que un jefe que viene de fuera.

Medir el potencial de un buen jefe

Para tal fin existen varios métodos, siendo los principales:

- **Los tests o pruebas**

Es un método científico de observación que indica las características que posee una persona en relación con una actividad, siendo posible determinar quienes tienen potencial de jefe o cuentan con más probabilidades de éxito que otros.

- **La experiencia práctica**

Los empleados sometidos a situaciones especiales o difíciles a través del desempeño de tareas temporales de jefe en casos de vacaciones o enfermedad del titular, pueden demostrar sus capacidades para ser jefe; siendo así que la dedicación al trabajo, la seriedad, el interés y deseo de estudiar, pueden indicar la potencialidad de un empleado para ser jefe.

Seleccionado el futuro jefe debe recibir el adiestramiento que considere capacidades y experiencia personales, el grado o tipo de actividades y responsabilidades del nuevo puesto; realizándose acción complementaria con:

- Cursos y cursillos dentro de la empresa o en colaboración con escuelas, universidades y otros.
- Participación en reuniones, comités, comisiones donde aprenderá mucho por un sencillo proceso de osmosis u observación, siendo además una buena posibilidad para observarlo reaccionar en grupo con otros funcionarios.

Todo jefe tiene también su propio jefe que es él mismo y en gran medida de él depende el adiestramiento, normas y criterios de como examinarse así mismo y descubrir en qué forma puede mejorar aptitudes, actitudes, acciones y criterios, para llegar a ser un mejor jefe.

El buen jefe y el mal jefe

La clasificación en buen o mal jefe es demasiado sencilla si consideramos la gama de cualidades humanas existentes entre un extremo y otro; siendo

raras las personas que tienen todas las requeridas altamente desarrolladas, por lo que debe hacerse todos los esfuerzos para hallar y adiestrar a funcionarios que se acerquen lo más posible al ideal.

Puede servir de base en la selección y el adiestramiento de jefes, aspectos como los siguientes:

EL BUEN JEFE

Prevé con proyección y planea actividades de largo y corto plazo, de su unidad.

Delega proporcionalmente autoridad, como también responsabilidad sin perder la propia, ejerciendo así mismo un control adecuado sobre las actividades de su unidad.

Da créditos o felicitaciones personales por los buenos resultados obtenidos y esfuerzos especiales efectuados.

Tiene interés en el bienestar de sus subordinados.

Escucha y estudia todos los aspectos relacionados con las quejas y reclamaciones del personal para tomar una decisión.

EL MAL JEFE

No tiene visión de futuro, deja el planeamiento para último momento y a veces no se preocupa de él.

No delega autoridad a pesar que delega responsabilidad, ni ejerce control sobre las actividades de su unidad o por el contrario tratar de controlar excesivamente hasta el punto de reducir la iniciativa de sus subordinados.

Toma para sí mismo el crédito no ofreciendo felicitaciones a quienes lo merecen por los esfuerzos o buenos resultados obtenidos.

No se preocupa del bienestar de sus subordinados.

Toma decisiones sin conocer todos los aspectos del caso, afectando al personal.

Tiene paciencia con los nuevos empleados particularmente en situaciones extraordinarias que causan dificultades o atrasos.

Hace justicia de modo equitativo y privadamente cuando son necesarias acciones disciplinarias.

Como una de sus tareas más importantes se ocupa de la capacitación y adiestramiento de sus subordinados.

Respeto a subordinados, pares y superiores, inspirando confianza en sus relaciones.

Informa regular y objetivamente a sus superiores.

Toma responsabilidad por las actividades y resultados buenos como malos de su unidad.

Desalienta a los empleados por falta de paciencia, como el exigir resultados impracticables.

No se preocupa de la justicia y equidad grita a los empleados delante de sus compañeros.

Cuando la considera, delega a otros la responsabilidad de las funciones de capacitación adiestramiento, sin preocuparse de los resultados.

En sus relaciones instituye un régimen de preferencias trabajando con un sistema de amenazas, miedo, vergüenza y odio.

En sus informes trata de cubrir sus errores o deficiencias y en lo que respecta a resultados obtenidos introduce elementos de subjetividad.

Trata de sustraer su responsabilidad de las actividades o resultados malos, poniéndose en evidencia solo por los buenos.

Metas de la jefatura

La jefatura se encuentra en todo tipo de actividad colectiva y en todos los niveles jerárquicos de cualquier organización; por lo que cada vez que se hace delegación de autoridad es necesario aplicar los principios administrativos.

La complejidad creciente, la especialización de ciencia y técnicas, como el volumen de actividades, ha dado como resultado escasez de personal calificado para ejercer funciones de jefatura en los niveles altos, intermedios o inferiores de las instituciones.

Es meta principal de la administración estimular una mejor capacitación de jefes para cuyo objetivo se cuenta con dos medios de selección, uno interno de subalternos bien capacitados con adiestramiento progresivo y amplio; otro externo de fuera de la organización.

La carrera de un jefe no debe estancarse o estrecharse una vez que llega al cargo de jefe subalterno; tiene que continuar con sus estudios, comportamientos, esfuerzos y observaciones para aprovechar al máximo los casos prácticos que enfrenta, calificándose más y más para estar preparando para las responsabilidades que vendrán con promociones o ascensos a puestos más altos.

La responsabilidad ante el jefe subalterno es prepararlo para asumir responsabilidades de puestos más altos que se le destine haciendo que sus tareas sean progresivamente más difíciles y amplias; poniendo en sus manos oportunidades para probar sus capacidades ganando más experiencia y confianza en sí mismo.

Los jefes intermedios y subalternos calificados cooperaran para que las necesidades jerárquicas organizacionales sean satisfechas en el futuro con jefes bien preparados.

Es conveniente que el jefe sepa desempeñar los trabajos que inspecciona, pero considerando que la destreza para ejecutar un trabajo es menos importante que la habilidad para saberlo inspeccionar.

Cualidad que distingue a un buen Jefe es su tono y espíritu democrático para tratar a los trabajadores como miembros constitutivos de un grupo que comprende la configuración de un grupo social, percibiendo reacciones y sentimientos, como también solidaridad con el grupo de trabajo, orientando la energía y voluntad a logros constructivos, para lo cual debe:

- Ser adalid espontáneo del grupo, pero si existen otras cabezas debe identificarlas e influenciarlas para fines constructivos.
- Cultivar un sentimiento de apoyo y aprecio mutuo fomentando la participación, solicitando opiniones y consejos, poniendo mucha atención a la iniciativa y talento personal, como a la capacidad de proponer.
- Inducir a seguir un propio impulso de trabajo logrando que el grupo mantenga por sí mismo la disciplina, recurriendo a la presión moral sobre los disidentes.
- Impartir órdenes en forma de pregunta, evitando, de ser posible inmiscuirse excesivamente e inspeccionar en exceso.
- Inducir a participar apoyando planes y programas de trabajo.
- Reducir al mínimo impartir órdenes individualmente para lograr que el grupo obtenga la sensación de un trabajo grupal útil
- Calcular y aportar a tiempo los recursos requeridos.
- Mantener a los empleados al tanto del progreso logrado, como lo que le queda por hacer.

ASUNCIÓN DE UNA JEFATURA

Ocupar una jefatura sea por ascenso o designación significa asumir nuevos desafíos y trabajar en un papel seguramente distinto, lo que requiere de tiempo, dedicación, paciencia y práctica.

Ser jefe requiere, para una gestión eficaz, dominar una serie de nuevas habilidades, incluyendo liderar, equilibrar expectativas contrapuestas y moldear la cultura del órgano o grupo.

Mitos respecto a la gestión jefatural

- **“Usaré las mismas habilidades que apliqué anteriormente”.**

Las habilidades que nos llevan al éxito como colaboradores individuales, difieren de aquellas necesarias para dirigir, ya que anteriormente seguro se contaba con determinadas competencias específicas, pero ahora para alcanzar objetivos se obligará trabajar a través de otros.

Las nuevas habilidades de gestión estarán más dirigidas a las personas y a los procesos, hará coaching a miembros recién contratados, evaluará el desempeño y el rendimiento, trabajará con pares y motivará al personal para lograr objetivos.

Las competencias que nos llevan al cargo de jefe seguirán siendo valiosas; sin embargo el éxito como jefe dependerá también de otro conjunto de habilidades diferentes, especialmente las relacionadas al trato con personas.

- **“Tendré poder”**

Por supuesto que se tendrá un estatus superior y más acceso a recursos organizacionales importantes; tendrá poder pero no se garantiza tenga influencia que son dos cosas distintas.

Como jefe usará las herramientas del poder – autoridad, estatus y acceso, para influir en otros; siendo en su caso la Influencia el ejercicio del poder para cambiar conductas, actitudes y valores de una persona o grupo.

El grado de poder e influencia proviene de:

- La posición dentro de la organización que contribuye en la capacidad de influir en otros.
- Las características personales que brindan poder a través de la experiencia, comprensión, esfuerzos, confiabilidad y carisma.

Si el equipo sabe que se hace un seguimiento del rendimiento y desempeño contándo con la ayuda y recursos que necesita, probablemente trabajará duro para obtener mejores resultados.

El jefe debe recordar la ley de reciprocidad para que al influir lo ayuden hacer las cosas, entreguen recursos y servicios a cambio de los bienes y servicios que los empleados brindan; compartiéndose conocimiento, información, ayuda, asesoría, reconociéndose y aceptándose contribuciones.

La conducta y los atributos personales determinan si el Jefe saca buen provecho de su cargo apalanca atributos personales, cultiva redes de relaciones de beneficio mutuo con personas cuya cooperación necesita para triunfar y considera que el poder no debe ser acaparado sino compartido.

- **“Tendré mucha más libertad”**

Se supone que tendrá más tiempo para tomar decisiones y realizar acciones; pero en realidad tendrá mucho menos libertad y tiempo libre.

El jefe asume una gama de responsabilidades, obligaciones y relaciones nuevas; para actuar necesitará de la cooperación de otras personas, dentro y fuera de la organización, red en la que debe invertirse tiempo para desarrollarla y mantenerla.

- **“Siempre tendré el control”**

Los jefes son humanos y hasta los más seguros de si mismos tienen momentos de frustración y sensaciones de incertidumbre; siendo normal los momentos de frustración.

De tanto en tanto se sentirá limitado, inseguro y estresado; también disgustado o desalentado por la “politiquería”, con momentos de desánimo y no siempre entusiasta, competente y realizado en su trabajo.

- **“Aprenderé el trabajo básicamente con capacitación”**

Su mejor fortaleza será la experiencia práctica adecuada para mejorar el desempeño y cimentar la confianza, donde la capacitación puede ser una herramienta valiosa; por ello para aumentar las posibilidades de éxito puede prepararse recurriendo a oportunidades de capacitación ejecutiva, a lo que se suma conversaciones con Jefes experimentados.

Para aprender de la experiencia se debe:

- Reflexionar sobre las vivencias en el nuevo trabajo analizando lo que anduvo bien, lo que no resultó y qué hacer distinto la próxima vez.
- Pedir a sus pares, supervisores, subordinados directos y otras personas, feedback o realimentación sobre su desempeño, con lo que podrá ir puliendo conductas para logros mayores.
- Tomar su tiempo para identificar y reflexionar acerca de problemas claves de las situaciones que enfrenta descubriendo las lecciones que le ofrece una nueva experiencia, si ha previsto las dificultades con anticipación buscando aprender como vencerlas.
- Identificar el impacto de su estilo de Jefatura solicitando apreciación no solamente de lo que hizo, sino de cómo lo hizo y lo que dejó de hacer, que le ayudará a aclarar relaciones de causa y efecto, como los vínculos entre intenciones e impactos reales.

- **Comprender las expectativas complejas**

Sabiendo primero lo que esperará de usted mismo como el equilibrar las propias expectativas sobre su rol, con las de sus jefes, pares y subordinados que a veces entran en conflicto.

Los jefes particularmente primerizos tienden a concentrarse en los derechos y privilegios de su puesto y no en sus deberes y obligaciones, esperando seguir gestionando tareas y no personas, como lo constituyen las responsabilidades básicas de tomar decisiones operacionales, contratar y despedir subordinados, dar oportunidades e ideas innovadoras, prever y planear.

Para cumplir con estos asuntos dependerá de otras personas, trabajará con redes estableciendo relaciones con “desafíos interpersonales”, soliendo aferrarse al papel de “hacedor”.

Lo que esperarán de usted sus subordinados directos, jefes y pares

Ellos ven como trabajo de un jefe el organizar y dirigir hacia los objetivos estratégicos del grupo; el apoyar a los subordinados directos en el cumplimiento de las tareas, darles orientaciones siendo comprensivo al escucharlos; el crear condiciones que permitan su éxito, resuelvan problemas respondiendo sus preguntas asertivamente y gracias a su liderazgo representar a su grupo ante terceros.

En términos generales el rol de un Jefe es lograr que las cosas se hagan a través de otros, atendiéndose a la vez necesidades y preocupaciones de ellos; siendo igualmente su responsabilidad rendir cuentas por su unidad, motivar a sus subordinados directos a medir los pros y contras de sus decisiones, gestionar riesgos, formular y hacer seguimiento de planes bien elaborados, equilibrar los intereses del grupo y de sus integrantes con los de otros, protegiendo la reputación de los superiores y de la organización.

Lo que esperan los pares

Que el jefe represente a su grupo u órgano ampliando relaciones entre grupos al compartir información y recursos necesarios, establezca programas, construya redes, trate a sus pares como socios, haga lo mejor para la organización, reconozca interdependencias teniendo conciencia de dependencias mutuas, use el poder e influencia para cumplir las metas no enteramente para su propio beneficio y que al dejar el cargo de jefe vuelva a ser estimado.

Cómo gestionar expectativas en conflicto:

Todas las personas con quienes se trabaje tendrán distintas expectativas de las suyas siendo probable que con el tiempo usted adopte expectativas más realistas y saludables cuando se tope con los verdaderos límites de su poder y control, como cuando interactúe con superiores, subordinados directos y pares.

La lucha con conflictos y dilemas inevitables dará una práctica y experiencia muy valiosas para gestionar expectativas contradictorias. Los superiores, subordinados directos y pares son importantes y necesitan de su atención para construir relaciones productivas.

Convertirse en jefe es una gran transición que conlleva nuevos roles y responsabilidades significando ver a su organización desde una nueva perspectiva; los jefes, particularmente los nuevos, atraviesan por periodos de incertidumbre respecto de las nuevas responsabilidades debiendo darse un tiempo para escuchar y analizar lo que cada actor espera, desea y necesita; no asumiendo que ya lo sabe todo.

En su nuevo papel como Jefe necesitará dominar el arte de fijar una agenda, construir redes de relaciones y tener una visión más amplia de su trabajo, construir credibilidad que toma tiempo y práctica para ir adquiriendo la habilidad y confianza que se necesita para construir equipos funcionales y eficaces.

Para tal fin es necesario:

- **Definir su agenda**

Que implica articular estrategias para que su grupo apoye los objetivos de la organización conciliándolos con los propios, asegurando se implementen, para lo que debe:

- Verse como un emprendedor que presta atención a todas las fuerzas que pueden ayudar o destruir la institución.

- Ampliar su perspectiva incluyendo no solamente a su grupo u órgano sino también a la organización mayor.
- Desarrollar y mantener un presupuesto que respalde su agenda.
- Adoptar una orientación de largo plazo pensando en varios escenarios futuros.
- Equilibrar tensiones entre su equipo u órgano y otros dentro de la organización definiendo prioridades y llegando a acuerdos aceptables.
- Aceptar que las prioridades que se identifican pueden no ser compartidas a menos que comunique su visión.
- **Ser constructor de redes**
 - Fortalecer y sostener relaciones de beneficio mutuo con las personas que interactúen sean superiores, pares y subordinados directos, como igualmente clientes o usuarios, proveedores y personas de organizaciones asociadas.
 - Construir redes para conexión con otras personas que es más fácil para unos que para otros, siendo la práctica la que facilita estos procesos.

Para ser constructor de redes debe:

- Verse como desarrollador de personas antes que “hacedor de tareas”.
- Ver que el valor de la política organizacional está en compartir y en formar alianzas.
- Entender donde calza dentro de la organización y como usar su posición y cualidades personales para alcanzar metas, obtener los recursos necesarios y ayudar a que otros logren lo mismo.

- Comprender la importancia de desarrollar relaciones con personas dentro y fuera de su grupo.
 - Crear oportunidades para pasar un tiempo con jefes y pares en conversaciones informales.
 - Participar activamente en su organización y la comunidad, para construir la reputación de su grupo y su organización.
- **Adoptar una mirada más amplia**

Comience a ver y procesar los problemas, medir el éxito en sus diferentes formas; ya que antes como colaborador individual estaba relacionado directamente con tareas específicas requeridas en su trabajo.

La mayoría de problemas que enfrentará como Jefe tendrán más de una solución por lo que deberá visualizar cuantas soluciones serán posibles definiendo los problemas de manera amplia y holística viéndolos como algo relevante para todo su grupo y la organización entera.

Su éxito estará definido por la forma en que su grupo alcanza sus objetivos; así como cuanto ha ayudado a sus subordinados directos a afinar habilidades, gestionar con eficiencia las tareas y cuánto ha apoyado los logros de su equipo en cuanto a objetivos y estrategias de la organización.

Necesitará encontrar satisfacción en otras fuentes relacionadas con el resultado final que pueden ser distantes e incluso no reconocidas sintiéndose así mismo gratificado y disfrutar de ver y ayudar a otros a alcanzar logros.

ROL DEL JEFE

El desempeño de la Jefatura le dará dividendos al poder satisfacer necesidades psicológicas y sociales importantes, desarrollando capacidades profesionales al dirigir y colaborar con otros donde los nuevos desafíos y responsabilidades permitirán verse que tiene la fortaleza y los recursos para responder ante ellos lo cual permitirá:

- **Satisfacer necesidades psicológicas importantes de:**
 - Logro, para lo que se necesita resultados porque de lo contrario, no habría destacado ni probablemente sería jefe, por lo que ante la posibilidad de obtener otros tipos de logros debe aprender y dominar nuevas habilidades, completar tareas importantes por vías nuevas y desafiantes, apoyar la visión y misión de su organización.
 - Influencia, porque ser jefe significa ejercer influencia para alcanzar objetivos y desarrollar redes de relaciones sabiendo que las personas son importantes, preocupado de ver cómo puede ayudarlas para que alcancen sus metas; intercambiando información y otros recursos para beneficio y apoyo recíproco.
 - Afiliación, porque los jefes necesitan sentirse parte de la organización y contribuir a algo mayor siendo las conexiones con otras personas que pueden responder a esa necesidad y nuestros trabajos nos ayudarán a satisfacer esta necesidad; así como colaborando con otros para cumplir objetivos compartidos que trascienden propósitos personales.

Cada vez que como jefe logra se haga algo expande sus capacidades convirtiéndose en más sabio, experimentando y confiando, consciente de las fortalezas propias y de las áreas en que puede mejorar aprendiendo más de la vida organizacional.

Las buenas ideas tienen un máximo impacto cuando las personas trabajan juntas para proporcionar bienes y servicios que respondan a las necesidades de los usuarios o clientes apoyando la misión de su organización,

El jefe tiene un papel central en:

- Armar un equipo de primera.
- Usar su influencia para cultivar el compromiso y espíritu de cooperación entre pares, supervisores, subordinados directos y actores externos.

- Ganar la lealtad de los subordinados directos.
- Ayudar al éxito de los demás.

Para apalancar recursos el jefe debe proceder a:

- Conocer que su capital más importante es su personal.
- Usar como modelo a sus supervisores anteriores, identificando sus fortalezas, estrategias y atributos que podría emular para desarrollar sus propias habilidades de gestión y toma de decisiones.
- Recurrir a supervisores anteriores como asesores, siguiendo en contacto con ellos y pidiéndoles consejos.
- Pedir a su supervisor actual por su fama de ser un buen formador, sea su asesor y consultor.
- Seguir en contacto con pares anteriores y actuales reuniéndose con ellos para conversar sobre sus ideas, interpretar experiencias y ver conexiones entre acciones y resultados.
- Usar las acciones formales de capacitación y adiestramiento para incrementar el aprendizaje práctico aprovechando las oportunidades que se le presenten.
- Adaptar el estilo de gestión para contemplar necesidades y niveles de desarrollo de los subordinados directos dando más orientaciones.

Desarrollo humano

Es la capacidad de las personas para elegir lo que efectivamente pueden disfrutar, incluyendo las oportunidades de vivir de la manera que consideren valiosa, de escoger libremente tales oportunidades y de influir en la sociedad para hacerla más plenamente humana, igualitaria y sostenible. Es la calidad de vida, lo que la gente es y hace, no necesariamente lo que tiene.

Libertades positivas

Es la persona que tiene en un sentido general para hacer esto o ser aquello, teniendo en cuenta las interferencias o la ayuda de los demás. La expansión de las capacidades humanas es objetivo del desarrollo humano en los ámbitos de libertad referidos a:

- La oportunidad que tienen las personas para alcanzar la manera de vivir en función de sus preferencias, metas o aspiraciones; siendo mayor cuanto más amplia sea la gama de funcionamiento o desempeño de las personas en la sociedad.
- Papel o rol que tienen las personas en los procesos de toma de decisiones, respecto a la elección de las maneras de vivir.
- Inmunidad o protección que tienen las personas frente a las posibles interferencias de otros.

Niveles de desarrollo de los empleados

Pueden ser:

Inicial	Nuevo en el trabajo y tal vez en la organización necesitando ser guiado, supervisión y apoyo; puede tener un bajo nivel de competencia por su inexperiencia pero estar entusiasmado.
Moderado	Ha desarrollado competencia pero aún no está trabajando en un gran nivel necesitando coaching y apoyo, pudiendo desilusionarse a veces por las realidades y dificultades del trabajo.
Alto	Quizás con mucha experiencia necesitando poca supervisión directa, debiendo pensarse en cómo delegarle tareas y se sienta desafiado.

Jefatura y estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo de un Jefe tiene fuerte influencia en el clima de su organización, pero son los jefes eficientes quienes usan una combinación de estilos diferentes, haciendo la mezcla según lo dicten las circunstancias; en cuyos estilos se incluyen el “formativo”, “coercitivo” y “democrático”, como también la inteligencia emocional (IE) que puede reforzarse.

Una combinación potente de “habilidades de autogestión” y de “relaciones”, puede tener más impacto en el desempeño de un jefe, a lo que se agrega conocimientos, aplomo, visión, habilidades dando forma a la Inteligencia Emocional con la autoconciencia, autogestión, motivación, empatía y habilidades sociales.

Las acciones y decisiones que en los primeros meses de trabajo tome como Jefe, pueden marcar la diferencia entre éxito y fracaso, considerándose que debe:

- Prever y planear lo que le gustaría hacer, desde que asume las riendas de la Jefatura.
- Aprender a dirigir a otros en lugar de hacer el trabajo para ganar confianza y respeto, así motivar y alcanzar el equilibrio correcto entre delegación y control
- Manejar adecuadamente la transición que puede hacer la diferencia entre éxito y fracaso.
- Utilizar las relaciones públicas y la publicidad.

Son desafíos principales para gestionar la transición el aprender a influir, diagnosticar situaciones, establecer prioridades, prever y planear para obtener triunfos, construir credibilidad, crear coaliciones y desarrollar redes de apoyo para obtener asesoría y consejo; siendo recomendable prever y triunfos tempranos y éxitos en el largo plazo.

Los jefes dirigen personas individualmente o en grupos o equipos de trabajo:

Equipo de trabajo

Un equipo es más que un mero grupo de personas que trabajan juntas; es un número de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común.

Mucha gente disfruta y se motiva con trabajar en equipo ya que cuando trabajan bien, los resultados pueden ser muy productivos y apreciados.

Un equipo cohesionado brinda resultados que no podría producir un conjunto de personas trabajando individualmente; siendo valioso cuando el trabajo:

- Requiere de una gama o variedad de conocimientos, experiencias y perspectivas.
- Implica tareas interdependientes de varias personas.
- Exige compromiso y sentido de pertenencia.

El mayor rendimiento y creatividad es producto de una mejor comunicación, desarrollo de capacitación cruzada, implementación real de estrategias y planes que se debe a la sinergia de experiencias y competencias de los miembros del equipo.

La adaptación del propio estilo de gestión para que calce con una situación de equipo tratando de ir afinando conductas que ya se tiene y combinarlas con otras nuevas que ayudará a dirigir mejor al equipo; por lo que al reflexionar sobre un equipo, el jefe debe:

- Aceptar las diferencias individuales
- Alentar el apoyo entre los miembros del equipo
- Concentrar la atención en el desempeño actual del equipo

- Enfatizar la autoridad como jefe
- Aceptar la identidad y los objetivos del grupo
- Alentar el dialogo y la confrontación bien intencionada entre los miembros del equipo
- Concentrar dedicación en el aprendizaje y desarrollo del equipo
- Enfatizar la autonomía y criterio propio de los miembros del equipo

Debe considerarse igualmente que en ocasiones es apropiado ir hacia uno u otro extremo y en otras ubicarse más o menos en el medio, dependiendo de las necesidades del equipo.

La gestión individual de cada empleado es una fuente de desafío única para un Jefe cuya estrategia le debe permitir lograr lo máximo de cada uno de los subordinados directos.

Ajustar el estilo de gestionar equipos es tan importante como adaptarse a las distintas personas dentro de su grupo, ya que se debe dirigir liderando de manera distinta a cada persona, según su propia individualidad y nivel de desarrollo o compromiso con el trabajo.

Las personas tienen diversos grados y tipos de desarrollo profesional y compromiso, por lo que según sea necesario se aplicará diferentes grados y tipos de dirección, entrenamiento, apoyo y delegación debiendo considerarse lo siguiente:

Nivel de desarrollo

Estilo de gestión

Principiante

Dirigir, monitorear más cerca a la persona, entregar instrucciones y exigencias explícitas.

Desencantado

Dar coaching, (entrenamiento) identificando preocupaciones trabajando junto a ella para que se supere.

<i>Reticente</i>	Apoyar alentando a identificar fortalezas para gradualmente tomar más riesgos.
<i>Máximo desempeño</i>	Delegar dando mucho espacio confiando responsabilidades y facultades para tomar decisiones.

Cuándo y cómo dar feedback (realimentación)

El feedback o realimentación consiste en compartir observaciones sobre el desempeño y rendimiento de la persona en el trabajo para reforzar conductas eficaces y cambiar las ineficaces.

Es similar al coaching, pero de intervención más directa y puede darse con o sin el consentimiento del receptor buscando ser constructivo y apoyador, no crítico o enjuiciador; es dar sugerencias o consejos para mejorar no enumerando falencias.

Para mejorar el desempeño propio se puede recibir realimentación de parte de subordinados directos, jefe o pares, que puede ayudar en:

- Las relaciones: lo bien que la persona interactúa con los demás
- Los procesos: la forma que la persona hace su trabajo.
- Los resultados: como se desempeña en el trabajo para obtener logros medibles

Recurrir al coaching

El coaching es una alianza entre dos personas cuya relación se acepta porque ambos creen que trabajando juntos lograrán mejorar el desempeño compartiendo conocimientos y experiencias para maximizando el potencial, ayudar a realizar una actividad concordada y alcanzar metas acordadas en lo que el asesorado participa activa y voluntariamente.

Mediante el coaching se puede ayudar a:

- Descubrir potencialidades
- Maximizar fortalezas
- Vencer obstáculos personales
- Obtener nuevas habilidades y competencias
- Prepararse para nuevas responsabilidades
- Gestionarse a si mismos
- Aclarar y trabajar en pos de metas de desempeño.

EL COACHING ES:

Una forma de aprender y desarrollarse.

Una manera de apoyar a alguien en lograr sus objetivos.

Compartir experiencias y opiniones para generar resultados acordados.

Medio de inspirar, motivar y apoyar a una persona.

EL COACHING NO ES:

Una instancia para criticar

Un medio para dirigir las acciones de otra persona para que el asesor cumpla sus objetivos.

Oportunidad para que el asesor sea el experto o supervisor que tiene “todas las respuestas”

Forma de abordar problemas personales.

El triangulo de relaciones

Está formado por:

- Relación con el equipo como un todo.
- Relación con cada uno de los miembros del equipo como personas.
- Relación de los miembros integrantes con el equipo.

Las relaciones de un “lado” del triangulo afectan las relaciones en los otros dos lados; así que mientras más se logre equilibrar los tres conjuntos de relaciones, el equipo será mas productivo, sano y feliz.

Promover la diversidad y la cultura del grupo

Además de aprender a gestionar equipos y personas individuales, es conveniente conocer en profundidad el arte de valorar la diversidad en el grupo y moldear su cultura.

La diversidad puede presentarse en muchas dimensiones, algunas “visibles” y otras “invisibles”; también pueden ser distintas de mil maneras:

- Experiencia, habrá personas que por primera vez ingresan a la fuerza laboral y otras ser muy experimentadas.
- Origen cultural, las personas pueden venir de diferentes regiones del país o de otros países.
- Capacidad física, algunas personas serán robustas, otras frágiles y otras usarán variadas formas de tecnologías de apoyo.
- Estilo de Trabajo o Aprendizaje, algunas personas abordan una secuencia lógica y metódica; otras pueden ser más intuitivas y creativas.

Las diferencias pueden influir fuertemente en las necesidades, formas de comunicación, interacción y prioridades de las personas; y siendo las per-

sonas distintas en dimensiones más abstractas y profundamente personales, hace que la construcción de relaciones sea todo un desafío encontrándose marcadas diferencias en:

- Motivaciones profesionales, estando más o menos incentivadas.
- Preferencias al ser gestionadas, algunas desean más orientación, otro más o menos contacto.
- Estilo personal, tendrá su propia manera de interactuar con los demás, de enfrentar los conflictos; o problemáticos que tengan poca motivación para trabajar o con personalidad arrogante que perturba o distrae.

Mientras más diverso sea un equipo, mayor será la variedad de ideas, perspectivas, soluciones a problemas, habilidades y capacidades personales, que hay que aprender a utilizar.

Las profundas diferencias entre las personas pueden ser fuente de aportes particulares, pero también conducir a errores de comprensión.

Un equipo puede tener su propia cultura; su forma de solucionar problemas, hacer su trabajo, comunicarse, aprender, enfrentar conflictos, interactuar con otros grupos, destacar los éxitos, y enfrentar el desaliento.

Para construir relaciones eficaces no hay que tratar de introducir mejoras demasiado rápido, hay que concederse un tiempo para aprender de la cultura heredada, solo entonces podrá determinarse la mejor manera de avanzar hacia metas estratégicas, individual y colectivamente.

Frente a un grupo heredado, se debe considerar que:

- No todos los subordinados son similares en sus trabajos, estilos personales y formación cultural.
- No todos los miembros del equipo tienen las mismas motivaciones, objetivos y valores.

- No todos los empleados deben ser tratados por igual para hacerlo con justicia.

Suponer que se podrá moldear a los empleados a imagen de uno suele producir resistencia y resentimiento entre ellos; primero reconozcamos que cada miembro del grupo es una persona única y luego:

- Conozcamos a los subordinados directos, conversando, preguntando y observando.
- Decidamos la mejor manera de tratar con equidad para tener éxito; ya que para algunos un trato justo significa un trato idéntico; la equidad significa encontrar la mejor manera de ayudar particularmente a cada empleado a tener éxito, ya que si se trata de manera diferente a las personas es porque se les puede estar dando la misma oportunidad de hacer bien las cosas.

El jefe debe estar consciente que necesitará continuamente dominar nuevas habilidades y competencias de gestión para tener éxito; su rol como jefe cambiará y como persona experimentará cambios en tres dimensiones:

- Sus motivaciones para ser jefe
- Su evaluación de capacidad para hacer su trabajo
- Su calificación profesional.

Las personas esperan con ansia ejercer su rol de Jefe creyendo les permitirá asumir más autoridad y responsabilidades, ganar mas dinero, ejercer más influencia, mejorar prácticas ineficientes, ganar más prestigio, estatus y reconocimiento, alcanzando posiciones aún mas altas.

El trabajo de jefe tiene que ver con su poder, como con la eficacia y éxito del grupo, descorazonándose al descubrir que tiene menos poder y prestigio que el que anhelaba y que puede tomar mucho tiempo ver que sus esfuerzos fructifican.

Un jefe eficaz puede ayudar a su gente a destacar y cumplir sus sueños, a que obtengan nuevas habilidades y más autoestima lo cual abre nuevas oportunidades salariales, de carrera y su propio impacto dentro de la organización puede ser mucho mayor.

Cualesquiera sean las motivaciones originales, debemos ser honestos con nosotros mismos abrazando el cambio; por ello para calibrar nuestra acción como jefe, evaluemos la capacidad de hacer el trabajo cuyas impresiones resultantes darán un cuadro del impacto en la organización, para cuyo fin es conveniente proceder a:

- Evaluar la influencia sobre personas específicas especialmente los subordinados directos.
- Hacer coaching y luego observar los resultados.
- Observar la forma en que se puede afectar la cultura grupal.
- Preguntar a los demás sobre nuestro impacto en la organización obteniendo impresiones sobre el estilo de trabajo o influencia.
- Pedir supervisor una evaluación periódica de nuestro desempeño y rendimiento.
- Desarrollar criterios propios y objetivos para evaluar nuestro desempeño y rendimiento.
- Buscar patrones comunes o contrastantes en la realimentación que se recibe y brinda.
- Prestar atención a la conducta propia analizando, entre otros, como se ha manejado las diversas formas en que saluda a sus subordinados directos.
- Detectar coaches entre los pares a quienes recurrir para pedir ayuda o ampliar punto de vista.

Reconozcamos nuestro yo

Recordemos que se está dirigiendo la propia identidad y al acumularse experiencia descubriremos aspectos nuevos, algunos muy alentadores, pero puede haber hallazgos perturbadores.

Debemos conciliar intención con resultados, el cómo queremos ser percibidos por los demás y cual es el impacto real de nuestra conducta, reconociendo aspiraciones y realidades contradictorias haciendo algo para abordarlas.

Fortalezcamos nuestra inteligencia emocional

Comprendiéndonos a nosotros mismos y a los demás ayudamos a dirigir cambios personales, profundizar el conocimiento de motivaciones, fortalezas y debilidades personales y de los demás usando la inteligencia emocional y además una combinación de habilidades de gestión personal y de capacidad de trabajar con otros.

La inteligencia emocional (IE) consta de competencias incluidas en habilidades de autogestión y capacidad de relacionarse con otros

- **Habilidades de autogestión**
 - Autoconciencia, es conocer y estar dispuestos a hablar de nuestras propias debilidades
 - Autogestión, es tener la capacidad de controlar impulsos y canalizarlos hacia buenos fines.
 - Motivación, es incentivar al logro por un impulso interno más que por gratificaciones externas.
- **Capacidad de relacionarse**
 - Empatía, es tener en cuenta los sentimientos de otros al tomar decisiones.

- Habilidades sociales, es construir relaciones con otros inspirándolos a cooperar, llevándolos en la dirección deseada.

Reforzar la IE toma tiempo, esfuerzo y paciencia, sin embargo dará enormes dividendos y para ello es necesario:

- Pedir retroalimentación de colegas para saber que habilidades de IE son las que más necesitamos mejorar.
- Practicar nuevas conductas de IE expresando formas nuevas y más productivas de lo que han sido en el pasado.
- Comprometiéndonos a desarrollar nuestra IE
- Enfrentar sentimientos

La mayoría de los nuevos jefes se sienten entusiasmados, orgullosos, ansiosos y hasta temerosos de su nuevo rol, costándoles reconocer o hablar de estas emociones que son absolutamente normales, como también el regirse por la lógica y racionalidad y no por los sentimientos, preparándose para manejar los desafíos emocionales y las tensiones.

El pasar a ser jefe

Nos puede permitir experimentar una o más de las emociones siguientes:

- Frustración, si las respuestas a nuevas exigencias no están funcionando
- Angustia, por el desempeño y temor al fracaso.
- Pérdida, al despedirnos de cosas placenteras que teníamos como colaboradores individuales.
- Humildad, porque tal vez no se sienta suficientemente preparado para el nuevo rol como pensaba.
- Marginalidad, por la sensación de estar atrapado entre dos identidades.

Los jefes particularmente los nuevos, toleran menos la angustia por el desempeño o el temor al fracaso; siéndoles así mismo difícil enfrentar sentimientos de vergüenza y culpa, que suelen acompañar al fracaso.

La falta de experiencia y habilidades para hacernos cargo de emociones desconocidas son normales; con el tiempo a medida que se vaya ganando habilidades y confianza en el cargo se aliviará el estrés y las causas subyacentes se extenderán al torbellino emocional.

La tensión del cargo deriva de la sobrecarga, ambigüedad y conflicto propios del puesto de jefatura sea por demasiado trabajo que hacer, insuficiencia de tiempo e información, recursos limitados; responsabilidades contradictorias como aumentar ingresos y bajar costos, el responder a demasiada gente, hace sentirnos tironeados en todas las direcciones.

La tensión del cargo emana también del ritmo rápido y las constantes interrupciones que no permiten planear ni controlar cada momento del día, como las decisiones que requieren transar con varios intereses en competencia, igualmente el no ser expertos en todos los temas que se enfrenta en el día a día.

Interminable resolución de problemas

Fuente de tensiones es que los subordinados directos tienden a contarle al jefe sus problemas esperando que él los resuelva; los jefes pueden sentirse abrumados por esa inclinación desalentándose porque la mayoría no tienen solución. Descubre así mismo que no es tan competente para tratar con empleados problemáticos que pueden ser fuente tremenda de negatividad.

A la larga se hace más fácil soportar los aspectos frustrantes de la gestión al marcar un límite en los tipos de problemas que se asume y controla, no catalogando como empleados problemáticos a cualquier subordinado directo que venga con sus preocupaciones.

Aislamiento

La mayoría de Jefes son seres sociables encantándoles interactuar, pero por contraste el rol de jefe puede a veces hacerlos muy solitario porque:

- No conocen todos los trucos y la sabiduría que viene con la experiencia.
- A veces deben tomar decisiones impopulares entre los subordinados que como consecuencia generan desconfianza, resentimiento y rechazo.
- Los subordinados directos que antes eran pares parecen evitar contacto social informal.

Para superar la sensación de aislamiento se debe buscar apoyo y compañerismo entre otras personas como amigos y ex colegas en la organización, que pueden dar un apoyo valiosísimo aunque hay temor a que por ello lo vean como débil o incompetente.

Cargas emocionales del jefe

- **Tener autoridad y responsabilidad**

Puede ser desconcertante para el jefe por que tiene cargas que pueden ser estresantes como:

- La gestión de riesgos porque los jefes deben tomar decisiones importantes en condiciones imperfectas que requiere confianza, voluntad poderosa y capacidad de sentirse cómodos, ejerciendo poder e influencia, aprendiendo en su caso de alguna mala decisión.
- Admitir honestamente los errores cometidos, decisiones incorrectas limitaciones en ayudar a los subordinados, para que lo vean como un ser humano cercano y creíble.
- Ser un modelo considerando que las acciones pueden tener consecuencias perdurables para las personas que lo rodean, debe controlar

las emociones mostrándose entusiasta y optimista, transmitiendo una sensación de madurez y profesionalismo por que los subordinados buscan claves para comportarse y aprender a parecer calmado en momentos difíciles.

- Tener poder sobre las vidas de otras personas por lo que los ejecutivos enfrentan desafíos particularmente duros al tomar medidas disciplinarias y al equilibrar intereses individuales y grupales.
- Asumir el fracaso de un subordinado como propio analizando el rol cumplido en el mal desempeño porque puede haber sido parte del problema, buscando la forma de evitar esa conducta problemática en el futuro.
- **Tensión emocional**

Para evitar agotarse ayudará saber que las emociones y tensiones pueden esperar o tomar medidas para aligerarlas:

- Cuidar la vida personal, no distanciarse de la familia y amigos que empeora la sensación de aislamiento, por ser ellos fuente importante de apoyo emocional.
- Brindar suficiente tiempo al descanso y la relajación realizando actividades renovadoras.
- Hablar de las preocupaciones con amigos apoyadores, quienes pueden dar un apoyo emocional crucial y aunque no hagan más que escuchar harán sentirse mejor después de haber sacado las preocupaciones a la luz.
- Cuidar la salud ante problemas debidos al estrés laboral aprovechando cualquier oportunidad para relajarse y lo más importante tratando de dormir lo necesario ya que el cansancio hace que el más mínimo problema parezca mucho peor de lo que realmente es.

- Poner el trabajo en la perspectiva correcta tomándose un minuto para apreciar valores y compromisos personales y profesionales. Recordar que no hay trabajo ni carrera que valga más que la salud mental y física o el compromiso con la familia.
- **Tenerse paciencia**

Permitirá descubrir recursos internos que jamás pensamos tener ayudando a identificar y superar conductas problemáticas, adoptando formas de dirigir al equipo que nos toca conducir.





CAPÍTULO VIII

JEFATURA ORGANIZACIONAL

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se conceptualiza sobre el papel del jefe en una organización, y consecuentemente sus significativas responsabilidades en el cumplimiento de las grandes funciones administrativas de:

- Crear y prever
- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Motivar
- Comunicar
- Controlar

JEFATURAS ORGANIZACIONALES

El jefe es el principal orientador del comportamiento humano, y del desarrollo de una administración efectiva, vinculada con un fin, coordinada y dirigida hacia metas y objetivos, requiriéndose creatividad, comunicación y motivación, para hacerla más productiva al procurarla mayor que la simple suma de las personas que integran la organización.

Es característica de las jefaturas de niveles superiores dedicar más tiempo a funciones administrativas, que operativas que aplicadas con distintos matices según contextos y necesidades; siendo así que las funciones de un Jefe son crear y prever, planear, organizar, dirigir, motivar, comunicar y controlar.

Crear y prever

Es la habilidad para relacionar cosas que antes no estaban relacionadas, es observar el presente y el futuro con una mirada nueva, ya que no nos proyectamos adecuadamente sino contamos con una visión de futuro.

La capacidad de prever y percibir en forma no habitual implica aplicar la imaginación para dar lugar al nacimiento o descubrimiento de algo nuevo o mejorado, emergiendo un nuevo punto de vista.

La creatividad se refiere a nuevas ideas que nacen estando la innovación más ligada a la manera como se implementan nuevas ideas o enfoques por ser necesario reinventar continuamente los modelos vigentes para evitar el riesgo de la obsolescencia.

La creatividad es el motor de la innovación siendo esta exitosa en la medida que se adapte a demandas o necesidades, ya que la innovación es clave en la sostenibilidad del crecimiento y el camino para ser más competitivos.

Una cultura de innovación exitosa debe darse desde las cabezas de las organizaciones y proyectarse, siendo necesario por ello reflexionar, experimentar, cambiar enfoques y perspectivas, cuestionándose el estatu quo buscándose siempre crear valor.

No olvidar que el mejor momento para desarrollar la creatividad y la innovación es cuando la organización se encuentra en el mejor nivel de desarrollo y éxito para evitar decaer.

El proceso creativo tiene varios criterios:

- **Lógica**

Con pensamiento lógico se aporta una hipótesis o teoría.

- **Eslabonamiento de ideas**

Se entrelazan ideas o trozos de información donde los conocimientos y las experiencias de vida resultan creativas; siendo ventajoso no tener ideas fijas que controlen y desvíen la mente, como tampoco inhibirse de formular interrogantes y elaborar respuestas.

- **Solución de problemas**

Una vez planteado y definido un problema e identificada su causa las soluciones se producirán al estimularse la creatividad e innovación, formulándose soluciones alternativas.

Los errores son padres de la innovación

La mejor manera de probar una idea nueva es aplicarla sin análisis excesivo que muchas veces nos hará exitosos; el éxito viene después de fallar y del análisis de esas fallas; suele representar el trabajo realizado después de haberse cometido errores que quedan registrados en la memoria convirtiéndose en fortaleza importante.

El fracaso incluso sin errores es un trampolín, un paso que enriquece en el camino a objetivos al identificarlos como métodos que no funcionan; siendo por ello que un líder innovador anima a su entorno tomar riesgos calculados y experimentados, un fracaso justificado se toma como un escalón más al éxito.

Dar libertad para innovar es dar libertad para triunfar pero dando también libertad para fallar. Debe enfatizarse el valor de la mente inconsciente lugar donde las ideas se encuentran libres de “censura” y de restricciones impuestas por la lógica y el hábito, por lo que vuelan y se mezclan mejor.

En nuestro consciente tenemos el censor que guarda la “entrada” de ideas y restringe el libre flujo entre el nivel inconsciente y consciente; no debiendo confundirse censura de idea y conceptos con censura de acciones porque una idea o pensamiento es probable no haga daño; ya que solo cuando las malas ideas se conviertan en acciones es posible puedan causar daño, por lo que debe haber un determinado grado de censura y control.

La creatividad es producto de toda mente humana aunque algunas personas cuentan con más habilidades creativas que otras; siendo que con entrenamiento se puede despertar o incrementar la habilidad creativa y ocurre cuando se permite que las ideas fluyan libremente sin ser censuradas por afirmaciones y actitudes previas y limitantes.

Tipos de creatividad

- **Innovación**

La persona innovadora genera algo nuevo o da otra mejor forma de aplicación al estar comprendidos la intención, fantasía, ensueños y dificultades que suele generar la ruptura con lo tradicional y se acepte una nueva idea y acción

- **Síntesis**

Es la habilidad para absorber, simplificar, consolidar, usar y mejorar ideas procedentes de diversas fuentes.

- **Extensión**

Se produce cuando aumentamos la utilidad o ampliamos los límites de aplicación de algo existente.

- **Duplicación**

Constituye la elaboración de una copia mejorada del éxito de otros proporcionándose algo nuevo, siendo así que el proceso educativo es un proceso combinado que enseña a duplicar.

El comprender la creatividad puede ser completamente distinto a apoyarla y darle un uso efectivo al no entenderse que la supervivencia y prosperidad de las organizaciones depende se reconozca, fomente y utilice la creatividad y la innovación, como las propuestas correspondientes.

Con frecuencia sucede que las organizaciones adormecidas por la dulce droga del éxito presente, ignoren la innovación perdiendo de vista nuevos objetivos, sin tener en cuenta que para continuar sanas y productivas deben utilizar todo tipo de creatividad e innovación.

La creatividad generalmente penetra de arriba hacia abajo por lo que los Jefes deben ser o intentar ser creativos y así mismo obtener suficiente creatividad de los otros miembros, estimulando la habilidad personal para producir ideas originales, diferentes, fructíferas, valiosas y aplicables.

Mediante la utilización de métodos de entrenamiento creativo se puede dar importancia y desarrollar la creatividad como también la habilidad para manifestarla, despertándose talentos creativos latentes y posibilita utilizar la creatividad en forma efectiva

La ausencia de restricciones injustificadas permite a las personas expresar sus ideas sin temor al ridículo o a la censura, motivando y apreciándose mejor a quien se atreve, lo que tiene un efecto benéfico sobre su moral.

Hay que tener presente que el ambiente para la creatividad puede ser estimulante, de apoyo, neutral, hostil o destructivo; por lo que para evitar que las personas creativas se encuentren impotentes en un ambiente apático u hostil a nuevas ideas debemos participar apoyándolas activa y positivamente.

El jefe creativo

Debe contribuir a un ambiente donde se fomente la originalidad, florezca la creatividad, implemente la innovación, estimule el cambio y la mejora, brindando debida consideración a las nuevas ideas y acciones concebidas.

Al proponer un cambio debemos tener en cuenta el statu quo personal para evitar constituirlo en una fuente de incertidumbre al ser percibido como una amenaza para los intereses creados, que conjuntamente con el conformismo se constituyen en los mayores problemas y obstáculos.

La relación entre conformidad y divergencia es crucial para el éxito organizacional debiendo encontrarse el equilibrio entre el cambio que signifique mejora y la estabilidad, porque la organización que no cambia y mejora seguro morirá.

Para mejorar su trabajo cada persona debe poner su voluntad para utilizar su habilidad creativa innata determinando cómo se puede hacer mejor las cosas; considerando adicionalmente que en muchos casos la intención de bloquear la originalidad puede aumentar la creatividad más aún cuando ésta se premia.

Una idea valiosa no necesariamente se transforma automáticamente en acción; aunque puesta en práctica es mejor que una buena guardada para pulirla; el principal problema no está en la creación de una idea sino en la actividad para hacerla de utilidad práctica.

Las personas menos creativas que generalmente realizan un trabajo rutinario y repetido, requieren de un plan innovador, siendo una práctica exitosa buscar equilibrio entre la creatividad e innovación, con las rutinas establecidas, considerándose que los buenos productos deben ser reemplazados por otros mejores consecuentes de la innovación.

Las ideas vigentes pueden continuar viviendo si son convenientes siempre que se desarrollen otras para su renovación; no olvidando que con frecuencia una idea importante desata una gran actividad organizacional; siendo así que la evaluación administrativa menos subjetiva que la estratégica, identifica mejor las contribuciones para el logro de los objetivos organizacionales.

Planear (Planificar)

La planeación a cargo de una o mas personas determina métodos para la formulación de objetivos y metas necesarios para la vida prolongada de una organización.

Planear requiere saber prever mediante el análisis de datos incluyendo el pasado, decisión en el presente y proyección a futuro, precedida de un proceso inicial de elaboración de lineamientos que orientarán la acción.

Es así como una de las primeras necesidades de la planeación es contar con una referencia previa y de acuerdo a la misión establecida delinear los

objetivos por alcanzar para saber dónde se pretende ir y diseñar los caminos a seguir.

La planeación debe determinar:

- Los objetivos y metas organizacionales.
- La estrategia de cómo alcanzarlos.

Es propósito de la planificación como planeación en detalle, diseñar actividades orientadas a objetivos definidos aportando un alto grado de racionalidad, coordinación y orden, actuándose con suficiencia.

El tener objetivos claramente definidos y la definición del personal de recursos para alcanzarlos aventajará la práctica común de “apagar incendios” con un personal desmotivado gasto injustificado de recursos.

Una estrategia y plan de acción es el resultado imaginario de una línea de actividad a seguir, sus etapas y los métodos a usar; ya que sin ellos es probable no sea efectiva.

La implementación de un plan compromete a la organización y su personal para seguir un determinado curso de acción; siendo el tiempo del plan determinado por los problemas bajo consideración y la pluralidad de otros factores.

Los planes que no admiten modificaciones cuando requieran hacerse son malos; ya que debemos considerar que casi siempre se esta apuntado a un blanco móvil en circunstancias variables, lo que hace absurdo continuar sin razón hacia un objetivo inconveniente sin efectuar las adecuaciones correspondientes: por lo que una administración efectiva según necesidades requiere de la revisión y ajuste de sus planes o la creación de nuevos,

La planeación como instrumento de gestión debe abarcar todos los niveles de la organización donde lo que corresponde a los altos niveles es formulado antes que los de niveles inferiores.

Tipos de planes

La planeación proporciona estándares de control que permiten medir el desempeño y rendimiento de órganos y personas; como así mismo tomarse las acciones correctivas que corresponda, existiendo los tipos de planes siguientes:

- Planes estratégicos, que están relacionados con asuntos que afectan la misión y el desarrollo de la organización, poniéndose atención en el personal con que se cuenta o requiere, los factores económicos, tecnológicos y ambientales, como la predicción del comportamiento futuro de variables externas y la formulación de cursos de acción alternativos.
- Planes administrativos, que señalan la forma en que puede optimizarse la satisfacción y productividades del personal como el uso de los recursos para lograr los objetivos.
- Planes permanentes, que incluyen:
 - Políticas
Como enunciados generales que definen orientaciones, límites y objetivos para la toma de decisiones y la acción correspondiente.
 - Reglas
Son enunciados específicos sobre lo que se puede o no hacer y mediante la comunicación correspondiente informar los límites de un comportamiento aceptable.
 - Procedimientos
Proporcionan guías más específicas para la acción señalándose pasos como el orden a seguir.

- Planes de un solo propósito

Pueden formar parte de un programa específico siendo los programas y los proyectos ejemplo de planes de un solo uso o propósito.

Organizar

Es el proceso de determinar las funciones a realizar para alcanzar objetivos establecidos concordantes con la misión institucional agrupándolas en un patrón lógico o estructura, considerándose y asignándose igualmente funciones a los puestos que las personas desempeñarán.

Es producto de un proceso de unir ideas conceptuales con personas y medios para hacerlas realidad; y definido lo que se espera alcanzar, determinar la forma de lograr lo planeado.

Organigrama

Es una Imagen de la estructura a través de la cual podemos comprender la organización en su conjunto no siendo la organización pero si la forma tradicional de describir su estructura ayudando también a definir las relaciones organizacionales.

Es propósito del organigrama mostrar también la estructura de la autoridad y del poder en la organización que se suelen confundir, como también de la responsabilidad; además como la organización constituye un proceso dinámico de interacción humana, sirve como una descripción pasiva de una organización que es sumamente útil en el proceso de creación de la organización deseada.

Autoridad

Es el derecho o facultad para hacer algo manteniendo unida la organización; es la facultad de solicitar o requerir algo para alcanzar los objetivos

La autoridad administrativa tiene derecho para:

- Tomar decisiones.
- Decidir y mandar.
- Asignar tareas.
- Esperar y exigir un desempeño satisfactorio.
- Verificar resultados.

La autoridad es una facultad basada en factores de juicio influida por consideraciones éticas y morales; no estándose siempre de acuerdo sobre qué tanta autoridad debe tener una persona o un puesto determinado.

La autoridad puede ser delegada a un subordinado porque sin delegación de autoridad, que es un proceso constante que implica riesgos inevitables, no podrán existir adecuadas organizaciones formales; teniéndose presente que no se debe delegar lo que está prohibido hacer.

Poder

Es la habilidad para hacer algo que puede ser medido en la capacidad para:

- Otorgar
- Prometer recompensas
- Amenazar
- Retirar recompensas
- Amenazar con castigos
- Castigar

El poder esta influido por factores subjetivos que incluyen consideraciones éticas y morales condicionadas por la importancia de la persona, el poder que piensa tiene y el que en realidad tiene, como el control a que está sujeta.

Si puede tener autoridad pero carecerse de poder; y se puede tener poder para hacer algo pero carecerse de autoridad; por lo que el no equilibrarlos

adecuadamente provoca conflictos; cuando son más o menos equivalentes podemos llamarlo “poder legítimo” o “autoridad aprobable”.

Responsabilidad

Es la obligación de hacer algo que no se pierde ni reduce cuando se delega autoridad, como equivocadamente se cree; ya que la delegación de autoridad puede aumentar la responsabilidad del Jefe que la delega, por cuanto no la pierde sino que la comparte, por ello la gran necesidad e importancia de la supervisión.

La responsabilidad compartida es creada con la adecuada delegación de autoridad; su rechazo injustificado es equivalente a irresponsabilidad.

Obligación de rendir cuentas

Es el derecho del Jefe a que se le dé razón sobre los resultados obtenidos concordantes con la autoridad delegada y las tareas atribuidas; permitiendo en consecuencia juzgar la calidad del desempeño personal y orgánico, según se ha ejercido la responsabilidad asignada y usado la autoridad delegada.

Un jefe continúa siendo responsable directo ante su jefe superior por la autoridad delegada y tareas asignadas a sus subordinados.

Equilibrio de autoridad, poder, responsabilidad y obligación de rendir cuentas

Para que un equilibrio sea estable debe producirse en todos los puntos de la organización; siendo problema muy significativo cuando se trata de maximizar la autoridad y el poder, minimizando simultáneamente la responsabilidad y la necesidad de rendir cuentas; por lo que es tarea importante e indispensable buscar continuamente un equilibrio aceptable.

La información adecuada es un elemento esencial con el que se debe contar para ejercer la autoridad y el poder, ya que con una debida información se toma mejores decisiones; y observando se obtienen mayores experiencias.

El estatus personal puede ser afectado cuando se toma decisiones “sin estar debidamente informado”; siendo por ello que las personas “adecuadamente informadas” disfrutan de un elevado status, por cuanto más alto se esta en la jerarquía, más alto será el status o rango de la persona.

Dentro de cualquier organización siempre habrá en mayor o menor medida desacuerdos y problemas, sucediendo que cuando no pueden ser solucionados en un nivel son remitidos hacia arriba, llegando a funcionario con autoridad y poder para resolverlos.

Comunicar

La persona posee habilidad especial para comunicarse lo que le permite y ayuda a interactuar con otras personas para lograr objetivos compatibles, clave y vitales, que ayuda a entender y comprender a las personas porque sin ella no se podría actuar y las organizaciones serian imposibles.

Una buena comunicación permite un buen entendimiento, mejora las organizaciones y refuerza la unión cohesiva; sin comunicación que también puede aportar conocimientos para ser acumulados el hombre podría haberse desarrollado y avanzado muy poco.

Estando la comunicación integrada tan íntimamente en la vida diaria, pocas personas se dan cuenta del tiempo que le dedican; constituyendo formas de comunicación las palabras, gestos, expresiones, movimientos y ademanes; siendo razón de muchos problemas la incapacidad de comunicarse bien como equivocadamente podemos creer lo estamos haciendo.

Las fronteras del mundo de una persona dependen de sus sentidos y lo bien que funcionan; porque viven en un mundo de:

- Eventos, que brindan la posibilidad de observar.
- Objetos, cuya existencia indican nuestros sentidos.
- Símbolos de las palabras que comprenden la comunicación aunque con incapacidad para una descripción total.

El lenguaje es la forma más común con que se comunican las personas; siendo así mismo medios importantes de comunicación los gestos, expresiones faciales, posiciones del cuerpo, señales y todo lo que una persona pueda percibir.

Abstracción, es extraer de un texto algo supuestamente importante para transmitir información con rapidez, suprimiendo u omitiendo una determinada cantidad de información considerada no necesaria.

Se produce cuando al formar un concepto, la mente ignora muchos detalles y solo reconoce algo que da significado a una situación o momento particular; pero asimismo al eliminarse detalles puede darse lugar a errores cuando las abstracciones son consideradas la realidad absoluta.

Inferencias, son niveles adicionales de abstracción obtenidas de las propias abstracciones originales; lo que puede motivar que tanto las abstracciones como las inferencias expresen una versión distorsionada de la realidad.

Las palabras

Son símbolos del objeto representado no siendo iguales al objeto que representan; dicen todo acerca de algo aunque existen características que no pueden ser descritas con palabras.

Formado un concepto acerca de algo, se le fija una palabra y puede comunicarse requiriéndose que las personas involucradas empleen palabras para las que se ha fijado significados iguales o similares

El lenguaje es relativamente rígido en relación con la realidad que es más flexible y cambiante, pero es necesario para la expresión de pensamientos, sentimientos y conocimientos, resultando insuficiente para describir todo a la perfección porque su estructura está menos diferenciada que la realidad y el pensamiento, lo cual limita la comunicación.

Si las palabras tienen diferentes significados se obtendrá un malentendido

en vez de comunicación; aunque las malas interpretaciones muchas veces también son debidas a las distintas experiencias de las personas.

Así mismo es difícil para una persona comunicar algo sobre lo que no tiene experiencia o conocimiento.

La comunicación se ve afectada igualmente por el ambiente en que ocurre:

- El físico conformado por el lugar,
- El psicológico conformado por las experiencias y las condiciones físicas corporales, mentales y psicología.
- El verbal constituido por el acto de expresar pensamientos y sentimientos.

Ser jefe es ser comunicador para coordinar personas y elementos físicos; terminado presente que las mismas palabras en situaciones diferentes pueden tener significados distintos; y que las Actitudes basadas en la personalidad individual pueden afectar la comunicación.

La comunicación es un proceso dinámico con tres integrantes principales: el que habla, de lo que se habla y el que escucha; donde las señales son de lo que se habla; el destinatario que es quien escucha y la fuente es quien habla; a lo que se agrega el código que representa lo que se desea transmitir y el mensaje que representa el significado de lo que la fuente trata de transmitir

Canal es el eslabón que une la fuente y el receptor, siendo los cinco sentidos canales de comunicación dominando la vista y el oído; y la persona receptora es quien descifra y da significado al mensaje, cuidándose del ruido que es todo lo que afecta y puede reducir la precisión o fidelidad de la comunicación.

La realimentación es un elemento vital en la comunicación porque permite saber si el mensaje ha sido o no recibido e interpretado o no correctamente; convirtiéndose el receptor en fuente al contestar.

Pese a la posibilidad de malentendidos es maravilloso que las personas puedan comunicarse con frecuencia y precisión; siendo requisito que tanto la fuente como el receptor entiendan los símbolos que se están empleando.

Propósitos o funciones de la comunicación:

- Estar informado e informar a otros como medio de afirmar propósitos y tomar decisiones.
- Ayudar en la evaluación de los factores internos y externos que afectan la organización.
- Obtener equilibrio entre efectividad e ineffectividad porque sin comunicación adecuada no habrá actividad cooperativa en la organización.
- Promover la motivación que es fuerza fundamental requerida por el sistema total.

La comunicación viaja por dos tipos de redes:

- **La formal**, con las personas y unidades organizacionales afectando comportamientos, que suele ser inadecuada y demasiado lenta cuando toda organización debe ser dinámica y reaccionar con rapidez.
- **La informal**, determinada por las relaciones que se desarrollan entre las personas, establecida para satisfacer necesidades personales que no logra de dar lugar a los rumores que son flexibles llevando información con asombrosa velocidad y precisión, pero infortunadamente puede llevar también información inexacta creando conflictos injustificados.

Muchos piensan que los jefes siempre están bien informados pero con frecuencia, la realidad demuestra lo contrario.

El poder de las palabras

Las palabras curan o hieren a una persona, dejan huella, tienen poder e influyen positiva o negativamente, no siempre “se las lleva el viento”.

Los griegos decían que la palabra era divina y sus filósofos elogiaban el silencio. De las palabras depende muchas veces la felicidad o la desgracia, la paz o la guerra.

Cuida tus pensamientos porque se convierten en palabras y cuida tus palabras porque marcan tu destino. Las palabras jamás se podrán recoger una vez salidas de nuestra boca. Piensa muy bien antes de hablar, cálmate cuando estés alterado o resentido y habla cuando estés en paz.

Las palabras son manifestación de nuestro mundo interior y al cuidarlas lo purificamos; tienen mucha fuerza y con ellas fácilmente podemos destruir lo que hemos tardado en construir.

Tenemos que cultivar cualidades de amor, verdad y gratitud, creando un sólido mundo interior en donde la bondad y la verdad brillen para con la palabra y el ejemplo extenderlo a las personas de nuestro alrededor.

Una palabra fuera de lugar es capaz de arruinar algo por lo que hemos luchado; y una de aliento tiene el poder de regenerarnos y darnos paz; las palabras insultantes o despectivas nunca han creado algo edificante.

Con el uso de expresiones agresivas lastimamos a las personas, provocamos heridas, creamos resentimiento y dolor que puede volver a nosotros.

La verdad puede compararse con una piedra preciosa, si la lanzamos contra el rostro de alguien puede herir; pero si la envolvemos en un delicado papel y la ofrecemos con afecto, ciertamente será aceptada con agrado.

Hablemos de tal manera que en nuestra alma y en la de los demás quede la paz:

Una palabra amable: puede suavizar las cosas.
Una palabra alegre: puede iluminar el día.
Una palabra oportuna: puede aliviar la carga.
Una palabra de amor: puede curar y dar felicidad.
Una palabra irresponsable: puede encender discordias.
Una palabra cruel: puede arruinar una vida.
Una palabra de resentimiento: puede causar odio
Una palabra brutal: puede herir o matar.
¡Las palabras son vivas!
¡Bendicen o maldicen,
Alientan o abaten,
Salvan o condenan!

Controlar

Es un elemento indispensable e intransferible de la gestión organizacional que permite comprobar el desempeño al comparar lo real u obtenido con lo planeado y deseado.

Es una facultad propia, indiscutible, indelegable e inseparable de la función jefatural que al obtener reportes de lo hecho y compararlo con lo que debió haberse hecho, permite actuar particularmente en los casos cuyos resultados no son concordantes, disponiéndose oportunamente las medidas correctivas pertinentes.

El control es un proceso adaptativo y dinámico, ya que condiciones imprevistas pueden causar desencuentro entre el desempeño real y el deseado, requiriéndose de un control adaptable a condiciones cambiantes.

Para poder efectuar un control efectivo se requiere la convivencia de la previsión y la planeación como requisitos previos, necesarios y convenientes; ya que es un problema común el intentar controlar solo posteriormente lo hecho.

Resulta difícil la comparación cuando no se cuenta con información brindada por un plan de referencia, corriéndose adicionalmente el riesgo que el control así realizado sea considerado arbitrario y caprichoso.

Tipos de control

- Preventivo, que permite anticipar y hacer las correcciones requeridas.
- Concurrente, que se realiza casi simultáneamente con la actividad y permite corregir desviaciones.
- Correctivo, se actúa después de realizadas las actividades para las correcciones y consideraciones consecuentes.

Un control efectivo de gestión contribuye al ordenamiento y productividad organizacional particularmente lo que requiere evaluación o medición, debiéndose formular en su caso los estándares pertinentes considerándose que cuando más pronto se descubran desviaciones, más rápida y oportuna será la corrección, lo cual a su vez puede ser una gran experiencia de aprendizaje.

Un sistema efectivo de control debe ser flexible considerándose referencias organizacionales dinámicas para registrar rápidamente desviaciones, indicar acciones correctivas, ser económico y positivo porque no tendría sentido gastar más en controlar que los beneficios derivados, debiendo así mismo tener significado para que las personas confirmen que es lo que se debe lograr, como y cuando.

Un control adecuado produce generalmente buenos resultados, pero como también tiene implicancias emocionales y motivacionales su mala práctica y las experiencias negativas pueden hacerlo percibir como expresión de restricciones generando resistencia.

Una persona orientada solo a los objetivos de su unidad se puede obsesionar también con el logro solo de objetivos limitados, desconociendo y descuidando otros más amplios e importantes de la organización.

Un buen control requiere necesariamente referencias de logros esperados, como de informes adecuados y oportunos sobre el desempeño organizacional que permitan hacer correcciones oportunas y con prontitud.

Para que sea más atractivo y efectivo el control se debe tomar en cuenta las diferencias individuales respecto a sentimientos y singularidades como también el derecho a ser tratado con respeto y consideración equitativos.

En el proceso de control se debe promover el involucramiento reconociéndose competencias y dignidad individuales, empleándose formas participativas de fijación de referencias que fomentan el aumento del autocontrol; teniéndose siempre presente que la ausencia de una adecuada práctica de control es una invitación al desastre.

Los reportes positivos sobre desempeño y rendimiento proporcionan un buen incentivo que favorece un mejor desempeño y rendimiento posterior; permitiendo a la vez la aplicación de reconocimientos públicos, como también de sanciones que requieren de mucha discreción; debiendo ser utilizado en su dimensión motivacional.

Un control inadecuado puede afectar la actividad creativa y productiva por lo que se requiere de una estipulación clara para asegurar que el potencial creativo y productivo de las personas no será reprimido por el control.

La administración por resultados pone énfasis en la obtención de logros éticamente obtenidos superándose el énfasis que comúnmente se hace sobre los procedimientos; siendo así que el control objetivo y positivo a través de indicadores de gestión orientan al éxito al permitir comparar los resultados planeados o esperados con los obtenidos.

El buen control despierta el interés del empleado porque le permitirá recibir entrenamiento; siendo el caso que si un empleado automotivado y autodisciplinado, como resultado del control efectuado requiere de un premio o una acción disciplinaria, sabrá el por qué.

El control crea un alto grado de autoconfianza estimulándose la capacidad personal para progresar y desarrollarse, aprendiéndose autodisciplina al vivir en un ambiente disciplinado, donde la práctica de un control administrativo adecuado se constituye en un mecanismo de efectividad organizacional, como de desarrollo y satisfacción personal.





CAPÍTULO IX

EL EJERCICIO DE LA JEFATURA

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se conceptualiza sobre el ejercicio de la jefatura, como de la expedición de órdenes, el mantenimiento de la disciplina, métodos de jefatura, formación de la moral del grupo, capacitación y tipos de jefes, como el uso adecuado del tiempo, las reuniones de trabajo y peligros en el desempeño de la función jefatural.

EL EJERCICIO DE LA JEFATURA

Es el proceso que permite el desarrollo armónico del grupo comandado y lograr la acción correspondiente para asegurar el cumplimiento de objetivos, que se hace a través de órdenes:

Expedición de órdenes

Es el instrumento más constante y piedra de toque de la jefatura que expresa la orientación dada. Para su éxito la Orden se constituye en un acto funcional y no personal, debiendo observarse normas, como las siguientes:

- Claridad, empleándose palabras que tengan el mismo significado para el que da y el que recibe la orden.
- Explícita, fijando los límites de la iniciativa individual.
- Tono adecuado de voz, firme, natural, sin demostrar fatiga o fastidio.
- Frases corteses en busca de colaboración.
- Evitar órdenes simultáneas, dando la más importante en primer lugar y las otras en debido orden y tiempo;
- Reducir las órdenes negativas, aclarando mejor “lo que debe ser hecho”.

- Evitar órdenes contradictorias; y si fuese el caso, justificar la contraorden para que no parezca inseguridad.

Cuidados al expedir una orden:

- Atención y concentración tanto al dar como al recibir la orden, para que sea captada y cumplida fácil y adecuadamente.
- Memoria, usar frases cortas y claras evitando pormenores innecesarios.
- Tener en cuenta el estado emotivo de los subordinados, dando la orden con calma y tranquilidad, sin perturbar los sentimientos de quien la recibe.

Tipos de órdenes

Responden a la oportunidad de su dictado no habiendo una técnica específica al respecto estando libradas al arte del jefe, distinguiéndose:

- Orden directa o explícita para la ejecución de un acto.
- Tono del pedido al solicitar la acción del subordinado.
- Orden implícita orientando el trabajo por ejecutar, permitiendo la iniciativa en la ejecución de la orden.
- Apela al servicio voluntario en los casos que no se puede imponer una labor.
- Aplicación de diferentes tipos de órdenes, variando de acuerdo con la naturaleza del trabajo, la acción más o menos inmediata, el carácter y temperamento de los subordinados y el grado de cultura del supervisor como de los subordinados.

Mantenimiento de la disciplina

La disciplina se expresa en la aceptación de ser conducido a base de una actitud de dirección conjugada con otra de subordinación, ya que todo grupo humano se desenvuelve en un código tácito de comportamiento basado en la cultura de sus integrantes.

La disciplina exige el establecimiento de normas, algunas coercitivas, para alcanzar objetivos comunes constituyendo un recortamiento de la libertad individual en beneficio del grupo.

Verdadera disciplina es aquella que se convierte en hábito por la confianza en el Jefe.

La norma se suaviza y es aceptada cuando el subordinado siente que no es discutible, aunque si pueden serlo las formas y medios de aplicación.

El jefe debe distinguir entre la disciplina basada en la imposición ciega de obediencia impuesta y la consentida que nace de un código de ética en que reposa la moral del grupo.

La disciplina varía en lo que respecta a la categoría y cultural de las personas, como en cuanto al momento y la necesidad de la acción disciplinaria.

Métodos de jefatura de los que no se debe prescindir

- El elogio y la sanción
 - El elogio, es el incentivo principal que responde al deseo de aprobación que es verdaderamente apreciado y hace mejor efecto que la crítica constante y la aplicación de sanciones.
 - Debe ser de aplicación frecuente, más que la sanción, ya que contribuye a la elevación de la moral del grupo y la efectividad del servidor; debiendo tenerse presente en su aplicación, lo siguiente:

- Elogiar en público para que sea conocido particularmente por el grupo de trabajo.
- Ser consecuente con el mérito de responder a una verdadera apreciación de los hechos producidos.
- Ser restringido a los casos que verdaderamente merezcan un reconocimiento o como un medio de obtenerlo; no abusando al prodigarlo por motivos nimios lo que puede matar al elogio
- La sanción o punición, debe considerarse preferentemente en el sentido de reeducación y no de castigo; apreciándose en su aplicación lo siguiente:
- Asumir la responsabilidad del dictado de la sanción sin tratar de culpar al superior.
- Identificar plenamente tanto la falta por la acción realizada, como al responsable.
- “Evitar” la repetición de las acciones que han generado la falta y no simplemente “castigar” al culpable.

En la imposición de una Sanción debe tomarse también las cautelas siguientes:

- Certificar los hechos producidos estableciéndose si residen en la persona misma o son imputable a fallas en la organización o en el propio jefe.
- Reprender en privado, en forma pública humilla y crea una emoción destructiva.
- Evitar irritarse al hacer cumplir la sanción porque se trata de un acto funcional y no personal.
- Efectuar la acción firme y prontamente porque se encuentra en juego la moral de grupo que aprecia más la rapidez que la severidad de la sanción.

Formación y mantenimiento de la moral de grupo

Factores de formación:

- o Interés de los subordinados por el servicio condicionado por el “sentimiento de orgullo por la tarea efectuada” debido a la importancia del trabajo, por modesto o insignificante que pueda parecer; ya que si se carece de este orgullo, la actuación será con desánimo, sin interés y la moral será baja, convirtiéndose en un elemento negativo.
- o Satisfacción por las “condiciones” de trabajo que comprende la conformidad por el ambiente que rodea al empleado quien se encuentra plenamente integrado e identificado con la importancia de la función que realiza.
- o Cualidades de jefatura demostradas que son elemento primordial para la moral de grupo, ya que los grupos guiados por hombres capaces y con personalidad tienen siempre una moral alta.

Síntomas de alta o baja moral

Un grado alto de la moral del grupo se tendrá cuando se presenta una actitud de confianza y de entusiasmo por un trabajo orientado a la consecución de objetivos.

Una baja moral del grupo se puede presentar al sentirse distanciados de los objetivos generándose una actitud de desconfianza manifestada con desánimo por el trabajo ejecutado.

La moral del grupo se manifiesta con la cooperación tanto activa como pasiva particularmente expresada en los malos momentos, superándose obstáculos cuando arrecian las dificultades, porque la moral alta no solo debe manifestarse en los buenos momentos.

La formación y sustento de la moral del grupo es responsabilidad del jefe siendo expresada en actividades y sentimientos con una labor óptima aún en condiciones difíciles, dado que el servidor se identifica con su trabajo y reconoce la importancia de las funciones que realiza.

La baja moral del grupo puede manifestarse cuantitativa o cualitativamente cuando se comienza a tener errores no explicables obstaculizando el desenvolvimiento de las funciones, no acusadas por fallas de la misma organización.

El jefe debe investigar cuáles problemas se deben a la incomprensión de órdenes emitidas, a ideas sobre la poca importancia de las funciones o a insatisfacción por las condiciones de trabajo.

Enorme importancia tiene establecer las causales de la baja moral por que un individuo desmoralizado no tratado a tiempo contagia y puede extenderse hasta minar la moral total del grupo.

El sentimiento de orgullo por la tarea realizada y el reconocimiento de la importancia de las funciones son evidencias de suma importancia para la formación y mantenimiento de una alta moral de grupo.

Formación del espíritu de equipo

La integración del grupo es fomentada e incentivada por el deseo de asociación y la conciencia de grupo que contribuyen a la unidad de los componentes, donde cada uno debe estar identificado con la función, asunto necesario para la obtención de objetivos.

Capacitación de los subordinados

Es preciso que el jefe tenga una noción integral de su responsabilidad en el campo de la capacitación de los subordinados y se familiarice con las técnicas que facilitan la identificación de necesidades y el ejercicio de esa responsabilidad.

Ejercer oportuna y adecuadamente la facultad educativa es una importante cualidad de jefatura que se manifiesta en el adiestramiento y la capacitación o en dirigir la preparación de su personal; lo que a su vez se constituye en una de las responsabilidades del jefe ante su supervisor.

Los objetivos de la capacitación en servicio se relacionan con las finalidades del grupo, la naturaleza del trabajo y las necesidades inmediatas, tendiéndose a que el empleado adquiera o perfeccione determinados conocimientos y habilidades aplicándolos en sus actividades.

Metodología de aprender haciendo

Es un Modelo pedagógico de aprendizaje práctico de capacidades concretas para la realización eficaz y satisfactoria de actividades, que debe ser de uso frecuente en el campo laboral.

La necesidad de contar con trabajadores con conocimientos y capacidades necesarios para realizar las tareas parte de los objetivos para promover una formación más práctica orientada al desarrollo personal, las oportunidades de empleo, asegurando la empleabilidad y contribuyendo al incremento sostenido de la productividad.

El objetivo educativo no debe ser la memorización de contenidos, ni el aprendizaje separado de conceptos, habilidades, actitudes o valores, sino la construcción sistémica e integral de pautas de acción o capacidades de actuación eficaz para desempeñar efectivamente actividades humanas concretas denominadas ‘competencia’.

Desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de las tareas o funciones productivas y el consecuente desarrollo personal, busca la comprensión y utilización integrada de la información científica, tecnológica y humanística, mediante la realización de tareas o la solución de problemas auténticos, ofrecidos en condiciones reales de trabajo.

Elaborar una respuesta adaptativa de utilidad para la persona permite incorporarla en el patrón de comportamiento para afrontar situaciones futuras.

El método de aprender haciendo, consiste en asignar tareas reales, donde quien hace la labor docente asume el rol de facilitador del aprendizaje, reunir la información relacionada a la tarea, planear alternativas de solución, decidir

u optar por una alternativa, realizar tareas, controlar lo realizado y valorar resultados.

Permite asimismo la oportunidad de desarrollar otras competencias como aprender a aprender la creatividad, la capacidad de solucionar problemas nuevos, de trabajar en equipo y de comunicarse.

La filosofía de la educación para la vida activa tiene como objetivo educativo desarrollar nuevas pautas de acción y de conocimientos o capacidades en las personas para que puedan responder con mayor eficacia y responsabilidad, a las necesidades de comprensión e intervención que plantea la realidad que vivimos.

Cuando los trabajadores son capacitados con la tecnología actual aprenden la teoría contrastándola con la realidad, donde el Jefe es el guía en asuntos prácticos, significando trabajar mano a mano para mirar adelante y tener visión de futuro.

El jefe capacitador como maestro realiza:

Introducción del nuevo empleado en el ambiente de trabajo, fase preliminar de la cual dependerá el mayor o menor éxito futuro del empleado, para cuyo fin debe:

- Conducir la entrevista inicial,
- Ofrecer la mayor información respecto a la entidad y al trabajo por desarrollar;
- Facilitar el contacto inicial con los demás servidores contemplándose el aspecto social en base a cordialidad, comprensión y ayuda mutua.
- Integrar al nuevo empleado en el “equipo” e interesarlo en el trabajo del grupo; dándole una visión de conjunto de la organización, como de la importancia de la actividad del propio empleado y del grupo.

Preparación y desarrollo del trabajo

- Preparar el espíritu de los subordinados para enfrentar hechos nuevos.
- Presentar ideas o hechos como medios de trabajo y experimentación actuales.
- Brindar bajo estrecha supervisión la experiencia inicial de aplicación de la información recibida.
- Motivar para que actúe por cuenta propia.
- Verificar la capacidad del subordinado.

La secuencia se seguirá en atención a la habilidad educativa del jefe como la preparación y receptividad del empleado.

Preparación de sustitutos

En la capacitación de los subordinados se considera la preparación, en un momento dado, para que ante un impedimento eventual o definitivo substituyan al propio jefe, misión que ningún jefe debe dejar de cumplir para asegurar la continuación del trabajo y la obtención de los objetivos.

El jefe que se constituye en insustituible seguramente es debido a su egoísmo y a la falta de capacitación que brinda, lo que repercute negativamente en todo el proceso administrativo de la organización.

Delegación de atribuciones

En orden a los fundamentos básicos de las atribuciones de la jefatura el esfuerzo organizado para la obtención de objetivos exige subordinación y delegación de atribuciones como proceso de mayor asunción de responsabilidades.

La delegación de atribuciones no envuelve el concepto de delegación absoluta de “responsabilidad” ya que el jefe es responsable por el trabajo que rinde el grupo; porque quien recibe la delegación es responsable ante el jefe, pero el jefe continúa asumiendo la responsabilidad por la marcha general del órgano que incluye la función delegada.

Tipos de jefes y delegación de atribuciones

- El jefe que delega adecuadamente en la oportunidad debida usando el “sentido de la medida”, es el tipo ideal.

Tiene sentido de responsabilidad en la delegación, lo hace cautelosamente en el momento oportuno, gradualmente de menor a mayor responsabilidad, escogiendo a los más capacitados, adiestrándolos y controlándolos; lo que le permite a él actuar en sus funciones prioritarias de prever, planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar.

- El jefe refractario a toda delegación de atribuciones trata de realizar todo por sí mismo, lo que generalmente es contraproducente.

Exige informes de todo y de todos, consulta a propósito de problemas menores, se preocupa por aspectos de trabajo de rutina y no de actividades fundamentales de su misión, fracasando cuando las tareas acumuladas por esta acción exceden su capacidad de trabajo.

La no delegación puede deberse a falta de confianza en los subordinados, carencia de habilidad para entrenar a otros o temor a que la delegación pueda redundar en perjuicio de su propia situación de jefe.

- El jefe que delega todo seguramente lo hace porque siente un gran temor por la responsabilidad de su función; son los llamados jefes nominales que nombrados firman como jefes pero no ejercen la función, respondiendo con ineptitud en el desempeño de su función, haciéndolo con indecisión y falta de carácter para asumir responsabilidades.

La búsqueda y elección en quien efectuar la delegación de atribuciones responde a un conjunto de actividades y circunstancias; para ello el jefe debe probar al subordinado dejándolo por periodos al comando del grupo para verificar su capacidad considerando una eventual elección como posible jefe; correspondiendo también la búsqueda adicional para efectuar la delegación ya que si se comprueba que el elegido no responde, debe resolver el problema prontamente.

División del tiempo del jefe para la acción de delegar

El ejercicio de las funciones y atribuciones básicas de jefatura para acercarse al ideal es difícil de efectuar y requiere de tiempo, teniéndose así jefes que:

- Se ocupan de los aspectos de prever, planear y organizar;
- Se ocupan del control en forma minuciosa y severa;
- Quiere hacerlo todo;
- Se dedican al aspecto social, a la recepción indiscriminada de público para después disponer determinadas actividades.

El jefe debe poner énfasis en darse tiempo para ejercer debidamente sus atribuciones y responsabilidades, efectuando sus deberes oportunamente; considerando que la técnica de jefatura tiene expresa relación con el análisis de los contactos y la función diaria; que particularmente implica una gran disciplina y lealtad consistiendo su ejecución en:

- Llevar un registro de contactos diarios expresando valoración de su importancia como el tiempo empleado.
- Proceder a la confección de cuadros estadísticos.
- Evaluar los contactos clasificándolos para ver que tipo eliminar, donde se está perdiendo tiempo o en que injustificadamente se está poniendo demasiado énfasis.

Del estudio de lo anterior se puede establecer:

- Reducir o intensificar los contactos
- Centralizar, descentralizar o delegar atribuciones.
- Reorganizar el trabajo a través de la revisión de nuevas modalidades de jefatura.

Uso adecuado de nuestro tiempo

Debemos considerar en primer lugar y muy sinceramente la real importancia que damos a nuestro tiempo; un bien personal de libre disposición, pero irrecuperable cuando es mal usado o perdido.

Un deseo generalizado es que el tiempo nos pueda rendir más o que dispongamos de más tiempo para hacer las cosas, aunque es frecuentemente desperdiciado por no prever lo que es más importante que debemos hacer, como también los probables imprevistos.

Para utilizar mejor el tiempo debemos identificar y priorizar las cosas por hacer según importancia y urgencia, las metas a alcanzar y las actividades a cumplir para lograrlas, rechazando lo impropio sin ser insensibles con las necesidades y deseos de los demás.

Consideremos que hay tareas aparentemente triviales que es necesario atender y otras de emergencia que pueden trastornar nuestro horario alterando nuestras vidas.

Para el mejor aprovechamiento del tiempo es recomendable:

- Listar las cosas por hacer, sin que ello nos estrese, identificando las actividades o tareas a realizar, priorizando su atención, tratando de encontrar tiempo para las de importancia menor.

- Listar igualmente las cosas pendientes y las actividades que al respecto deberían hacerse, señalándose las que en su caso merece mantenerse pendientes más tiempo, tachando las terminadas, pasando excepcionalmente al día siguiente las que corresponda.
- Elaborar tentativa y esquemáticamente un plan de acción, fijando metas realistas que sean factible de alcanzar, sincronizar calendarios para evitar conflictos entre asuntos diferentes a atender, consignando posibles pasos a realizar.
- Reconocer que no habrá tiempo para todo lo deseado por lo que deberá darse prioridad a las actividades que produzcan los resultados más importantes que ayuden a alcanzar metas, viendo asimismo que actividades pueden ser delegadas o dedicarles menos tiempo de atención.
- Apuntar, según se requiera, las actividades en que se invierte el tiempo, eliminando las que lo hacen perder y reducir al máximo las interrupciones injustificadas.
- Programar el trabajo más difícil, importante o urgente para las primeras horas en que estamos más despejados y con más energías, asegurando su ejecución, realizando cuanto antes las tareas que menos nos agradan y sentirnos más a gusto para realizar las otras.
- Dejar un margen de tiempo para imprevistos, así como parte del día sin programar, aprovechando mejor todos los momentos que no debemos desperdiciar.
- Tomar periódicamente un tiempo libre e invertirlo de manera diferente pero adecuadamente; no a la ociosidad.
- Anotar en su momento lo que pensamos particularmente si se trata de un problema; cuando sean disponible escribamos por que nos inquieta y las posibles soluciones que se nos pueda ocurrir.

- Trabajar de modo profesional, pongamos manos a la obra oportunamente evitando postergaciones y el ser perfeccionista obstaculizando la acción, decidiendo así mismo cuando dejar una tarea y pasar a otra.
- Ser flexible haciendo tiempo para lo que de verdad importa y lograr algo que merezca la pena, sin constituirnos en esclavos de nadie.

Reuniones de servicio o de trabajo

Los problemas de cualquier organización son numerosos y su solución en muchos casos no puede quedar en el pensamiento de personas aisladas donde la contrastación de opiniones y convicciones constituye uno de los elementos primordiales en el ejercicio de la jefatura conductora.

La técnica de presidir o coordinar esas reuniones permite apreciar cuidadosa y hábilmente diversas fuerzas y puntos de vista, donde la experiencia del Jefe condicionará el método a seguir, la aplicación sutil de medidas basadas en elementos de la reunión, los temas tratados, elementos culturales e intelectuales de los opinantes, conclusiones obtenidas, recomendaciones formuladas y propuestas presentadas.

- **Métodos utilizados:**

- De preguntas, son de sondeo de opinión sin formular proposiciones afirmativas o negativas, formulándose interrogantes para descubrir opiniones y experiencias,
- De desenvolvimiento, efectivizado por preguntas y afirmaciones que permiten al Jefe guiar al grupo en el sentido de sus propias conclusiones.
- De discusión, preferido cuando se desea provocar acuerdo de opiniones tratando de descubrir la esencia del problema y la mejor solución, ya que permite el debate, la exposición de experiencias, su confrontación, la integración de opiniones y la formulación de consensos.

- De indagación sobre si el problema fue presentado en forma completa, concreta y precisa; si se estimuló la presentación de todos los puntos de vista; si se distinguió entre divergencias fundamentales y secundarias, conflictos de actitudes e incomprensión de afirmaciones; si se mantuvo un tono impersonal, si se condujo la discusión hacia soluciones; si al momento de cerrar el debate se percibió la formulación, integración y opinión respecto a las propuestas de solución de los problemas.

Cooperación en el campo de la jefatura

Es deber propio del jefe cooperar y ser responsable de sus subalternos tanto ante ellos, como ante sus superiores y pares, aplicando cualidades de jefatura, sentido de dirección y capacidad administrativa.

Cooperar significa ir más allá del simple cumplimiento de obligaciones teniendo en cuenta los objetivos de la organización; donde la cooperación en sentido vertical que normalmente es más fácil incide en la misión diaria del jefe por su contacto con superiores y subordinados.

La cooperación respecto al superior se basa en:

- La confianza y fe en el superior jerárquico significando lealtad y apoyo;
- Constituirse en intermediario entre la dirección superior con sus subordinados y viceversa; informando al superior y subordinados, esclareciendo causales y manteniendo una política de puertas abiertas.
- Mantenerse alerta en relación con rumores infundados identificando sus fuentes y motivaciones.
- Sondar la reacción de los subordinados auscultando situaciones humanas para la preservación de la moral del grupo, ayudando a identificar e inculcar los objetivos del grupo.

- Sugerir, identificar y atender desajustes;
- Economizar energías y tiempo del superior.

Un problema que puede surgir es cuando el jefe subalterno tiene conciencia que está más calificado que su superior; en cuyo caso debe cooperar para suplir esa relativa incapacidad.

El caso de incapacidad total y manifiesta del jefe superior siendo el inferior más calificado, es un problema de difícil solución.

La cooperación con los subordinados en el ejercicio de las atribuciones de jefatura se relaciona con una actitud democrática, ejerciéndose métodos de dirección, conservándose la moral del grupo y esforzándose en la condición de ser líder, exigiendo en el ejercicio de capacidad la administrativa: cordialidad, respeto por la personalidad ajena y fundamentalmente habilidad educativa.

La cooperación horizontal reviste características que la hacen difícil de ejercer necesitándose requisitos como tener nociones generales sobre funciones esenciales; despojándose del espíritu de intriga y competencia malsana, manifestando tino en la cooperación.

La cooperación horizontal con sectores análogos puede ser interpretada como “interferencia indebida”, siendo indispensable cuando el mal funcionamiento de un área está perjudicando a la organización.

La cooperación horizontal debe considerar los intereses fundamentales de la organización y no ser una simple “cooperación personal entre jefes” que no es efectiva para el servicio.

Las reuniones de servicio o de trabajo deben lograr focalizar los problemas al lado de otros incidentes para con tacto y habilidad no herir susceptibilidades, tratándose de percibir las razones profundas de las divergencias, ayudando a formular pensamientos propios y no permitiendo que el grupo se diluya, cuidando de la duración de las reuniones tratando no se prolonguen demasiado conspirándose contra el resultado de las mismas.

El directivo a cargo de la reunión debe conquistar la confianza del grupo estableciendo el respeto mutuo entre los miembros, orientando y dirigiendo la discusión, evitando interrumpir, tratando que las personas piensen por sí mismas y en el momento oportuno y debida forma expresen su opinión.

Las reuniones de servicio deben realizarse con agenda previa para que no se constituya en una simple conversación sin objetivo, ni resultado, por el contrario llegarse a conclusiones, recomendaciones y propuestas en la oportunidad correspondiente para la solución de problemas.

Para una efectiva reunión de servicio debe tenerse en cuenta':

- El método de reunión es útil cuando se trata de obtener opinión colectiva del grupo, resolver de esa manera problemas cuya solución afecta al grupo; analizar situaciones que envuelven responsabilidades en conjunto y ayudar a analizar funciones para aceptarse mayores responsabilidades.
- El método no tendrá éxito cuando los miembros del grupo no tienen conocimientos amplios sobre el todo o parte de las materias a tratar, no se encuentran interesados en los asuntos que se debate sobre los cuales hay ya ideas preconcebidas y la influencia de la dirección sofoca la discusión.

Peligros en el desempeño de la función jefatural

El ejercicio de la función jefatural puede generar la presencia de peligros al producirse exageraciones acentuadas de características habitualmente normales, volviéndose pernicioso la acción del jefe hacia sus subordinados.

Los jefes son estudiados por sus subalternos más íntimamente de lo que generalmente se cree y la presencia de exageraciones constituye una amenaza que debe ser detectada y corregida a tiempo.

Peligros que afectan el ejercicio de la función jefatural

- **Amor al poder**

El enaltecimiento del “ego” constituye una de las fuerzas motrices del comportamiento de la persona que puede lograrse a través del ejercicio de la jefatura y constituirse en incontrolable si es la única válvula de escape para un exagerado concepto del “yo” personal.

Puede manifestarse por un sentimiento de superioridad y un amor propio exigiendo lisonja y lealtad a su persona rodeándose de aduladores, identificando su persona como objetivo del grupo.

- **Inestabilidad emocional**

Expresada con mal humor, explosiones de cólera y temperamento agitado, que son síntomas de inestabilidad cuya acentuación es peligrosa para la moral del grupo; también puede manifestarse en una actividad incesante y nerviosa, en un “exceso de ocupación” que no se concreta en una tarea determinada iniciándose varias sin concluir las; inestabilidad que puede tener orígenes orgánicos o psíquicos.

- **Temores obsesivos**

Recelo de no estar lo suficientemente capacitado con la impresión de no estar a la altura de colegas y subordinados; como también inseguridad por considerarse incapaz, que de agravarse obsesivamente los temores puede llevar a la creación de un complejo de persecución que corroe la auto-confianza y debilita el entusiasmo de manera más subjetiva que objetivamente.

- **Complejo de inferioridad**

Es el recelo de dirigir por sentirse incapacitado por pérdida de la auto-confianza y por temor a fracasar debido a múltiples causas principalmente de tipo psicológico, por falta de cultura o de orden, siendo factible el resta-

blecimiento de la auto-confianza por un sistema que obligue al ejercicio de responsabilidades.

- **Tendencia a “racionalizar”**

Es tratar de justificar posteriormente un proceso por error de acción u omisión sin investigar las causas reales, proyectándose la culpabilidad a otros; es dar instrucciones no precisas para según sus ideas evitar censuras al no ser ejecutadas.

- **Desajustes de orden sexual**

Son diferencias que el jefe hace por el personal del otro sexo, donde así la “permanencia” del empleado es para corresponder las “atenciones” del jefe.

- **Tendencias sádicas**

Es la imposición a otros de molestias, humillaciones, disgustos o trato cruel; tendencia pernicioso y deprimente para el empleado que sufre del sarcasmo en el trato diario haciéndose sentir inadaptable y temeroso, afectando las relaciones entre el jefe y el subordinado.

Reeducación de los actos de jefatura

El dogmatismo en un jefe puede ser aliviado con la adopción de una distracción que le sirva de válvula de escape en su búsqueda de enaltecimiento del “yo” y encontrar las causas por las que trata de “compensar” su falta de éxito.

Para enfrentar los temores obsesivos se debe realizar un análisis valiente y honesto de las causas reales único medio para anular esta tendencia; así mismo el aspecto sexual en la vida del jefe debe ser ordenado a través de la búsqueda de un objetivo digno sublimando tendencias anormales y exageradas.

Para corregir los peligros y azares del ejercicio de la jefatura se utiliza la reeducación a través del conocimiento de las causales que motivan cualquier desajuste tratándose de identificar estas tendencias para poder corregirlas a tiempo.

El conocimiento de la naturaleza humana en el trabajo posibilita librarse de situaciones difíciles causadas por jefes que exhiben características que van en perjuicio de los demás.

Motivos y deseos en el trabajo

A la persona le gustaría:

- Buscar una relación deseando la traten con cortesía, sintiéndose cómoda y sin tensiones.
- Recibir instrucciones sencillas e inteligentes sobre lo que se espera desempeñe, el como hacerlo y que es lo que constituye un trabajo “bien hecho”.
- Ser recibida cordialmente, se le aprecie y reconozca importancia y saber que su trabajo es útil.
- Recibir un reconocimiento efectivo sobre un trabajo bien desempeñado y ser motivada mediante incentivos para trabajar mejor y con mayor intensidad.
- Trabajar en una organización que cuenta con su confianza por la justicia y equidad que la caracteriza.
- Ser sana de cuerpo y espíritu.
- Gozar de seguridad necesidad básica de todo ser humano.
- Concluir las relaciones con su jefe con la frente alta y con un perfecto entendimiento de las razones que motivan su término.





CAPÍTULO X

COMPORTAMIENTO DE UN
BUEN JEFE. EL JEFE COMO
LÍDER Y EL TRABAJO
EN EQUIPO

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre lo que un Jefe debe poder hacer en relación con los subordinados a su cargo para incrementar la productividad y una mayor satisfacción del personal; así como su papel a cumplir en la gestión del personal, incluyendo además:

- El jefe como líder
- Condiciones que resaltan en un jefe
- Tipos de jefaturas
- Cultura organizacional
- Trabajo en equipo

COMPORTAMIENTO DE UN BUEN JEFE

El jefe, según corresponda, de acuerdo con el nivel y lugar de desempeño, debe poder:

- Reconocer actitudes, costumbres y sentimientos que impiden o estorban la producción cuando los trabajadores:
 - Se confabulan, para combatir toda situación que estiman vulnera la seguridad de su puesto, su situación económica, sus intereses personales y la estabilidad del grupo.
 - Se resisten a darse prisa estableciendo sus propios límites a la producción, aún cuando se recurra a incentivos, oponiéndose a los cambios tecnológicos, rehusándose a convertir trabajos manuales que requieren maestría, en trabajos semimecanizados que requieren poca destreza, repugnando la dirección y reformas contrarias a su criterio profesional.
 - Tienden a mostrarse suspicaces respecto a la dirección cuando temen la autoridad sintiendo más temor del que justifican los hechos, teniendo la convicción que los jefes se dan al favoritismo.

- Creen que los jefes prefieren empujar más que conducir, suponen que los jefes no conceden suficiente atención a los aspectos humanos.
- Sienten que no se les detalla deberes, ni calidad de trabajo que se espera de ellos; siendo a menudo que ni jefes ni subalternos saben quien vigila su trabajo; y por su lado los jefes se quejan de no conocer con exactitud la extensión de su autoridad.
- Ser comprensivo, procurando entender la sensibilidad y reacciones emocionales de los subalternos como seres humanos.
- Ser asequible para tratar asuntos de trabajo y discutir problemas de índole privado no haciendo averiguaciones sobre la vida privada de sus trabajadores.
- Motivar a los empleados para que se sientan dispuestos a confiarle sus problemas si así lo desean, escuchando sus problemas íntimos con paciencia, atención y respeto; titubeando ante la tentación de dar consejos concretos; induciendo al empleado medite sus problemas y halle la solución más adecuada.
- Tratar a todas la personas como seres humanos dignos, sabiendo decir “no“, cuando es necesario pese a su bondad, amistad y simpatía; despachando con firmeza y decisión asuntos referentes a la disciplina, no relajándola para congraciarse con el grupo.
- Ser imparcial no distinguiendo favoritos, siendo asequible a todos no a pocos, evitando otorgar aureolas de excelencia de determinadas personas; cuidándose no dedicar más tiempo de la cuenta a algunas personas.
- Conducir humanamente a todos, proteger a los subalternos evitando se les trate con injusticia o animadversión inmerecidas; saber proteger los intereses de todos, pero que sepan no los escudará en caso que voluntariamente cometan faltas graves.

- Mantener a los subalternos al tanto de su progreso individual y situación en el trabajo; previendo y resolviendo a tiempo los problemas de relaciones humanas; informando a los subalternos con antelación sobre cambios a realizar que pudieran afectarlos y sobre el grado de eficacia alcanzado.
- Lograr sin necesidad de asumir una actitud mandona que los empleados hagan su trabajo demostrando iniciativa personal y la manifestación libre de puntos de vista, procurando que se desarrollen; dominando la aprensión que algún subalterno talentoso lo pueda superar.
- Evitar jactarse de sus dotes y rasgos laudables; no menoscabando el prestigio de sus empleados y permitiendo que los subalternos destacados se luzcan favoreciendo la solidaridad del grupo o el realce individual.
- Cuidar no prospere el concepto que la jefatura es vagancia, actuando con decisión y firmeza para enfrentar las emergencias sin ofuscarse, instruyendo a los subalternos sobre la causa o naturaleza de la emergencia; solicitando, cuando corresponda consejo sobre la forma de como salir adelante en la toma de decisiones, manteniéndolas salvo que existan razones para corregirlas.
- Ser un maestro, un Instructor que imparte adiestramiento en el trabajo mismo relacionándolo con las tareas usuales haciéndolas un procedimiento de enseñanza espontáneo y natural; manteniendo estrechas y personales relaciones con los especialistas en capacitación llevándola a cabo, manteniéndolos informados sobre sus necesidades, mostrando buena voluntad hacia las sugerencias y aportes que pudieran hacer; asistiendo a conferencias orientadas a lograr que la capacitación y el adiestramiento sean más eficaces.
- Investigar, descubrir y analizar las necesidades de capacitación y adiestramiento que tengan sus empleados; descomponiendo cada puesto en tareas principales y procedimientos sucesivos, preparan-

do planes y métodos de adiestramiento y capacitación, ayudando a satisfacer necesidades individuales, preparando planes sencillos de instrucciones y persiguiendo se lleven a cabo.

- Guiar y orientar a los empleados nuevos dedicando mucha atención a los recién llegados, aconsejándolos, enseñándoles, adiestrándolos y calificándolos, pensando en el valor que adquirirán en el futuro, comunicando para que los correspondientes “movimientos o acciones de personal” se lleven a cabo con prontitud.
- Organizar estudios complementarios de perfeccionamiento preparando sustitutos de manera que el trabajo no se atrase cuando falte algún empleado, adiestrando con discreción para el desempeño de trabajos superiores, ya que la voluntad mengua cuando se da ascensos que no corresponden y el personal no responde con esmero para un desempeño eficaz.
- Estar atento a descubrir aptitudes y destrezas, para aprovecharlas mejor, dedicando especial atención al desarrollo de jefes en potencia; aprendiendo y practicando métodos de capacitación y adiestramiento reconocidos como eficaces.
- Tratar comprensivamente las desavenencias y problemas emocionales de los subalternos en situaciones tales como trabajos defectuosos, baja producción, actitudes antagónicas; e igualmente problemas crónicos como, impuntualidad, alcoholismo, deudas, tendencias psiconeuróticas, hipocondría.
- Evitar soslayar problemas pretextándose ignorarlos, como también el adoptar medidas ligeras y erróneas para resolverlos.
- Aplicar medidas disciplina, considerando que:
 - La disciplina en gran medida depende del tipo de relaciones entre jefe y subalterno, tanto colectiva como individualmente; debiendo el Jefe

inducir al grupo a velar por la disciplina, conversando con ellos antes de poner por escrito decisiones sobre el particular.

- La autoridad del jefe para adoptar medidas disciplinarias suele ser restringida y al solicitar sanciones disciplinarias debe considerar cumplan con sugerir, prevenir y apercibir.
- El jefe debe dialogar sobre las razones de aplicación de decisiones disciplinarias.
- El jefe se manifiesta firme y decidido en asuntos que se refieren a disciplina ya que los trabajadores desean y respetan las normas disciplinarias claramente definidas, equitativas, oportunas y justas, debiendo evitarse el error de tolerar faltas para darse fama de bondadoso.
- Al empleado no le place imaginar que puede pasar por alto y desoír la voluntad de su jefe, sino que el manejo de los asuntos de disciplina se hace en forma objetiva y apegándose a los hechos, pudiendo presentarse el relato de ellos ante la persona interesada.
- Llevar a cabo entrevistas con sus empleados para subsanar deficiencias y faltas respetando las normas establecidas; como también saber escuchar, hablar lo necesario para inducir a que el interlocutor diga cuanto trae internamente, iniciando la conversación haciendo una pregunta en lugar de imputar una falta.
- Escuchar con paciencia sin cólera ni enojo; absteniéndose de sermonear y sentar juicios antes de oír a la otra persona, no alegando, ni disputando, ni haciendo juicios temerarios; y durante la entrevista viendo más allá de la aparente satisfacción que suele manifestar el interlocutor, azuzándolo para que hable de lo que considere importante sobre sí mismo.
- Celebrar las entrevistas en privado cuando se trata de una reprimenda o llamada de atención, haciendo recaer el énfasis sobre las faltas cometidas que sobre la persona.

- Atender toda reclamación al instante, adoptando una actitud conducente a reducir las reclamaciones conociendo las causas que las motivan, evitando se susciten llevando a cabo su labor de jefatura de tal manera que no de ocasión a quejas, considerando:
 - Seguir la política de mantener la “puerta abierta” de manera que los subalternos tengan la oportunidad de presentarle quejas o problemas.
 - Realizar cualquier esfuerzo por dar satisfacción a toda queja sea justificada o imaginaria.
 - Estudiar cada caso llevando un detalle de las reclamaciones presentadas y defendiendo sus decisiones con pruebas y hechos concretos o reconociendo sus equivocaciones.
- Estudiar y preparar cuidadosamente los casos de empleados que merecen despido, revisando si en efecto existen pruebas documentales objetivas o testimoniales, expidiendo amonestaciones orales o por escrito, manifestando insatisfacción con el trabajo o con la conducta procurando que el empleado firme un documento en el que conste la entrevista celebrada y no evadiendo el cargo de haber omitido la amonestación o advertencia correspondiente.
- Constituir instrumentos clave de la buena gestión de personal:
 - Recomendando o aprobando con rapidez las correspondientes “Acciones de Personal”.
 - Fomentando y manteniendo amigables y constructivas relaciones con la respectiva oficina de personal.
 - Ayudando en la clasificación de los puestos
 - Preparando descripciones de los puestos que le corresponde supervisar o revisando y aprobando las que hayan sido redactadas.

- Asignando sin rigideces el trabajo de acuerdo con dicha descripción y las competencias personales.
- Tratando los asuntos referentes a salarios o sueldos de acuerdo con las políticas vigentes, velando porque se valore correctamente cada puesto y recomendando aumentos o rebajas de remuneraciones
- Participando en la colocación del personal:
 - Describir para la selección y nombramientos de personal el tipo de empleados que necesita, manifestando puntos de vista sobre la experiencia y requisitos deseables, describiendo características personales de los empleados requeridos, así como comentando virtudes o deméritos de servidores escogidos en otras oportunidades.
 - Participar en la elaboración de exámenes, suministrando información, sugiriendo preguntas y temas, indicando conocimientos y destrezas requeridas, revisando previamente la “prueba específica”, para verificar su relación con el trabajo, efectuando una evaluación, comparando los resultados obtenidos en el examen con el desempeño práctico del personal seleccionado.
 - Entrevistar en la selección final a los elegibles para escoger, rechazando a los que considere no satisfactorios.
 - Usar el “periodo de prueba” para examinar y probar en la práctica a las personas elegidas, eliminando a los que fracasan.
 - Asignar trabajo a los subalternos procurando mantenerlos interesados y contentos.
 - Descubrir y aquilatar aptitudes, características y predilecciones de los subalternos.
 - Detallar trabajos según convenga.

- Dedicar atención a los asuntos sociales, fomentando la buena voluntad del grupo, poniendo a trabajar juntas personas que congenien, procurando utilizar las habilidades principales de los trabajadores.
- Recomendar traslados convenientes para el organismo y el servidor.
- Abstener de ordenar un traslado con propósito de librarse de un problema, haciéndolo cuando cree a conciencia, que un empleado difícil va a mejorar con un traslado, poniendo al tanto al futuro jefe.
- Recomendar Ascensos.
- Fomentar el amor al estudio y al trabajo para ascender.
- Entusiasmar a las personas presentarse a concursos para ascensos o promociones.
- Recomendar a las personas que cree deben ser ascendidas.
- Iniciar los procedimientos para revisar la descripción y clasificación de puestos cuando crea justo y necesario, formulando las propuestas correspondientes
- Trata en su caso con los representantes de los sindicatos ajustándose a las normas y procedimientos establecidos al respecto, manteniendo una actitud de equidad, cortesía y trato justo; escuchando y haciéndose aconsejar; procurando contar con las normas vigentes sobre relaciones laborales, conociendo lo que constituye prácticas laborales injustas.
- Trabajar con consejeros técnicos y especialistas en administración o conducción personal, buscando apoyo sobre métodos para conseguir buenas relaciones de trabajo, tratando de resolver por si mismo los casos difíciles.

- Promover y apoyar actividades sociales para procurar el bienestar de los trabajadores, preocupándose así mismo por la salud y seguridad de ellos.
- Estimular a que los subordinados se mantengan en buenas condiciones físicas y psicológicas buscando y divulgando consejos para conservar la salud, informando para aprovechar los servicios médicos gratuitos, percatándose cuando un trabajador esta enfermo o su estado de salud pone en peligro a otros compañeros.
- Estar alerta a descubrir y corregir condiciones de trabajo inseguras o peligrosas, adiestrando a los empleados para que no corran riesgo por accidentes laborales, ayudando a conocer y aplicar leyes y reglamentos de seguridad.
- Apuntar y llevar cuando corresponda, cuenta correcta del tiempo trabajado, certificándolo, estableciendo procedimientos para reducir ausencias, impuntualidades y respetar el tiempo concedido para los descansos.
- Organizar la concesión de vacaciones, aprobando o denegando el otorgamiento de permisos, investigando los casos de ausencia que parezcan sospechosas sin hacer el papel de espía o esbirro.
- Evaluar constantemente a los empleados aquilatando su valor humano y sus lados débiles, descubriendo excelencias o impericias, determinando si las deficiencias son de origen técnico o por falta de prácticas o conocimientos.
- Aprender a juzgar la capacidad mental, descubrir intereses, percibir y comprender características emocionales.
- Buscar elementos sólidos en que fundar conclusiones llevando apunte sobre eficacia y eficiencia, evitando preferencias o antipatías personales.

- Determinar la causa de las deficiencias en la calidad del trabajo; arreglándose para resolver los problemas de calidad, aconsejando, guiando, adiestrando y estimulando, según lo prescriba una evaluación objetiva.
- Evaluar periódicamente a sus empleados haciendo saber su apreciación personal asumiendo una actitud constructiva ante la calificación de servicios o méritos, adiestrando a jefes y subordinados para que se haga una buena calificación, explicando constructivamente sobre los procedimientos de calificaciones en servicio tanto de desempeño como de rendimiento.
- Dedicar a la evaluación y calificación todo el tiempo que merece, organizando el programa respectivo, preparando normas de eficiencia y eficacia con la participación de los subalternos, calificando objetivamente, resistiendo la tentación de calificar desconociendo los hechos; armándose de valor y fortaleza para juzgar el trabajo aquilatando eficiencia y eficacia.
- Discutir razonando la calificación efectuada y con anticipación sobre deficiencias en el desempeño del cargo.
- Conocer y aceptar la política, propósitos y fines del organismo para el cual se trabaja, organizando, coordinando, administrando, actuando y produciendo.
- Procurar enterarse directamente si a los superiores se les ha olvidado darle determinada información, solicitándola y leyéndola cuidadosamente.
- Comentar con los subalternos las normas de trabajo, explicándoles para que las entiendan, interpretándolas con lealtad al superior y a la institución, consultando con los trabajadores cuando esté en consideración la implantación de una nueva norma de trabajo.
- Ser leal con su jefe y con sus subalternos procurando conducirse sin suscitar discrepancias entre ambas lealtades.

- Explicar las líneas de autoridad para que el empleado sepa de quien debe recibir órdenes y ante quien rendir cuentas, de que manera su trabajo se relaciona con el de los demás, velando porque en su caso la autoridad haya sido claramente delegada y entendida, haciendo saber que se espera de cada quien, manteniendo al día las descripciones de cada puesto.
- Distribuir las funciones, definir los trabajos que tienen prioridad y las responsabilidades individuales, creando o suprimiendo puestos dentro de las restricciones dadas por la autoridad establecida.
- Delegar autoridad con discreción compartiendo la responsabilidad, organizando el trabajo de manera se puede realizar con un mínimo de supervisión, animando a asumir responsabilidades infundiendo confianza en si mismos; absteniéndose de inspeccionar en exceso, estableciendo sistemas de comprobación que hagan posible saber cuanto se progresa.
- Cuidar que las órdenes se tramitan a través de las líneas correctas de autoridad.
- Cooperar con otras oficinas para conseguir efectividad administrativa institucional.
- Distribuir el trabajo:
 - Explicando en qué consiste el trabajo y cómo hacerlo.
 - Preparando la distribución del trabajo de acuerdo con superiores y subalternos, distribuyéndolo equitativamente velando para que cada empleado cumpla con la parte que le corresponde.
 - Distribuyendo las tareas de manera se mantenga racionalmente ocupado el personal todo el tiempo, acomodándolo para que acabada una tarea la próxima sea evidente y no estén requiriendo de muchas órdenes, aclaraciones o indicaciones.

- Estableciendo buenas relaciones con personas que no se hallen en su propia línea de autoridad.
- Manteniendo buenas relaciones con las demás autoridades de su misma jerarquía, discutiendo con ellas problemas de interés común para un intercambio de experiencias e información, evaluando cómo los superiores suyos y de los otros mirarán dichas relaciones.
- Considerando con mucho tacto las situaciones de conflicto que puedan suscitarse entre autoridades.
- Comunicando inmediatamente a su superior instrucciones y orden que haya recibido de otros jefes, enterándolo de cualquier acción que en consecuencia hubiese emprendido.
- Sobrepasando la línea de autoridad solo en casos de emergencia informando inmediatamente al superior de lo que sin consentimiento hubiese tenido que hacer, las razones que primaron para ello y los resultados obtenidos.
- Aclarando situaciones particulares especialmente a otros jefes, manifestando razones y argumentos cuando los superiores tuvieran que contradecirlo para que pueda transmitir a su personal las nuevas instrucciones.
- Cooperando con los consejeros técnicos sabiendo que están para ayudarlo a aprovechar sus consejos y recomendaciones.
- Procurando la ayuda de especialistas o gente de experiencia para encontrar solución a problemas difíciles.
- Cuidando que la influencia de los consejeros no lo conduzca a relaciones tensas con su superior y cuando abriga dudas y sea el caso confirmar la recomendación de los consejeros consultando al superior.

- Manteniendo abiertas todas las “líneas de comunicación”, oficiales y extraoficiales, especialmente de “abajo hacia arriba”.
- Considerando el temperamento, idiosincrasia y personalidad del superior inmediato.
- Estudiando la mentalidad y temperamento de su jefe para asistirlo con eficacia, evitando rozamientos y concretando relaciones amables y satisfactorias, manteniéndolo de continuo al tanto del progreso conseguido.
- Aliviando la carga a su jefe sin pretender usurpar o socavar su posición.
- Adecuando sus decisiones para actuar considerando las restricciones de normas y reglamentos, sabiendo decidir en situaciones difíciles y controvertibles.
- Manteniendo relación constante e inmediata con los subordinados, absteniéndose de estar acechando e inspeccionar excesiva o injustificadamente.
- Orientando y coordinando el trabajo para mantener o incrementar el ritmo de producción.
- Realizando un trabajo de asistencia técnica en colaboración con los departamentos técnicos.
- Estando constantemente alerta para mejorar los sistemas de trabajo y productos obtenidos porque es consciente de la importancia de “la calidad”, “los costos” y “la oportunidad”, procurando que los subalternos también lo estén, cuidando que materiales y equipo se usen con eficacia y eficiencia vigilando no ocurra desperdicios.

- Estudiando la tarea que se le asigna buscando llevarla a cabo de la mejor forma, preguntándose constantemente, ¿Qué es lo que hay que hacer?, ¿Por qué hay que hacerlo?, ¿Dónde, cuándo y cómo hay que hacerlo?, investigando, concibiendo y llevando a la práctica, nuevos y mejores métodos de trabajo.
- Proponiendo cambios y mejoras por cuya implantación no puede decidir y echarlos a andar.
- Realizando investigaciones y estudios sobre su trabajo y autoridad.
- Consultando con subalternos la necesidad y conveniencia de los métodos de trabajo existentes y cómo perfeccionarlos, solicitando igualmente su parecer antes de implantar cambios, animándolos a que busquen y hallen formas de como perfeccionar el trabajo, las propongan y en su caso las apliquen.
- Prever y concebir planes para llevar a cabo su trabajo meditando sus decisiones, actuando y concertando detalles con antelación y así:
 - Evita, se produzcan atascaderos.
 - Orienta, para que el trabajo marche parejo.
 - Dispone el ordenamiento necesario, para realizar el trabajo.
 - Alista, el “programa de trabajo”
 - Estudia, la distribución del trabajo.
 - Calcula cuántos y qué trabajadores va a necesitar.
 - Estima, recursos económicos, materiales, herramientas, equipo y demás suministros que necesitará.
 - Estudia y decide los procedimientos a seguir para hacer el trabajo.

- Implantar sistemas prácticos y sencillos de comprobación:
 - Llevando los registros necesarios de la manera más conveniente y la cuenta sobre la producción; dando instrucciones a los subalternos para que lleven por su cuenta lo que les corresponda, conservándose los registros indispensables, reduciéndolos a lo mínimo, simplificando el papeleo.
 - Exigiendo se respete y mantengan las normas de calidad y producción, procurando no se olvide en qué consiste trabajar a conciencia, manteniendo al subalterno al tanto de lo que se espera de él, colaborando con las oficinas de inspección para establecer normas de supervisión del trabajo de los subalternos, anotando y comunicando resultados, poniendo por escrito en su caso en que consiste la disminución productiva.
 - Implantando comprobaciones y revisiones necesarias incorporadas a los procedimientos de trabajo oficialmente establecidos.
 - Efectuando, disponiendo o supervisando los inventarios de materiales, equipos y herramientas a su cuidado, preocupado porque existan verdaderos y eficaces sistemas de comprobación si hay dinero efectivo, tomando providencias, para que el producto brindado sea inspeccionado por una persona ajena.
 - Sincronizando el esfuerzo de la unidad con la misión, los planes, programas y actividades generales.
- Conseguir óptimas condiciones de trabajo
 - Teniendo al personal, los recursos financieros, materiales, suministros, herramientas y equipo, necesarios listos para el trabajo.

- Organizando o disponiendo el cuidado y mantenimiento de herramientas y equipos preocupado se utilicen con el debido cuidado, previendo la reparación o sustitución de los defectuosos o de los que se estropean con el uso, protegiendo los bienes contra daño intencional, cuidando que los trabajadores mantengan limpio y en orden el lugar de trabajo, exigiendo que el equipo eléctrico sea desconectado al final de la jornada.
- Prestando atención a las condiciones físicas del lugar de trabajo, como iluminación, ventilación, temperatura del ambiente, olores y disposición de residuos.

EL JEFE COMO LÍDER

- **Son requisitos necesarios para la integridad física y moral:**
 - El sentido del valor propio;
 - El reconocimiento de la personalidad ajena;
 - El impulso creador o deseo de perpetuar el nombre;
 - El valor de la curiosidad;
 - El interés en la marcha de la organización que se forma parte;
 - Los deseos de asociación, integración social y aprobación,
 - El elogio público a los méritos,
 - La justicia y equidad en el trato,
 - El amor a la familia;
- **Son atributos morales adicionales:**
 - Lealtad, fe, entusiasmo, equidad y respeto de la personalidad ajena que distinguen a todo hombre de bien.
 - Carácter que es expresión de nuestra propia personalidad; ya que la falta de carácter afecta la capacidad de comando; no se trata de la energía del llamado “hombre enérgico”; sino la energía física y nerviosa, el control de nuestros nervios y la capacidad física para lidiar con los problemas que surgen a diario.
 - Inteligencia y adaptación a situaciones específicas, con la aplicación

de ideas y comprensión de los problemas, para una mejor y más rápida solución.

- Cultura, que es un producto adquirido con la experiencia, el estudio, la observación y la lectura, dependiente de nuestra propia voluntad de aprender.
- Coraje fuerza moral de asumir y mantener nuestra responsabilidad por los actos producto de nuestras obras u órdenes.
- Capacidad de Decisión mostrada debidamente en el momento oportuno que comprende el saber para qué, por qué y qué de lo que se está haciendo; constituida en una aptitud destacada.
- Habilidad Educativa que es fundamental porque es ser un maestro enseñando, precisando y observando cuando da una orden o ejecuta un trabajo, preocupándose todo el tiempo de capacitar y adiestrar a su personal sobre todo enseñando con el ejemplo y aprendiendo en cualquier oportunidad.
- Cordialidad, interés, respeto y estimación al subalterno no confundiendo con una “familiaridad” que afecte la disciplina que debe existir.

Condiciones que resaltan en el jefe:

- **Capacidad de diagnosticar situaciones humanas**

Conocimiento desde un punto de vista humano de las situaciones psicológicas, producto del desajuste de los empleados.

- **Sentido de la medida**

Focalizar la conducta humana de los subordinados producto de situaciones de desajuste, estableciendo cuáles precisan asistencia facultativa o especializada.

Son condiciones aplicables en todo trato con las personas, como un ejercicio simultáneo de métodos de jefatura que comprenden la estima, el respeto, la energía, la bondad, el elogio, el reconocimiento y la sanción; donde la actitud es asumida en el momento apropiado y la oportunidad de aplicación, ya que la administración es cuestión de tacto y arte personal.

Influencia

El jefe procesa su influencia en la concepción, formulación y manera de alcanzar los objetivos; como en el método de ejercerla.

Tipos de jefatura

- El jefe Conductor que trata de liberar la energía humana orientándola a objetivos, pidiendo ideas y colaboración; es un promotor empleando la persuasión para lograr la disciplina consentida.

El jefe conductor con características de líder, entiende la jefatura como un proceso creador, desechando ideas y acciones de lucimiento personal; se compromete con el interés del grupo que comanda, buscando su colaboración constante, la cooperación sincera y leal que nace de la solidaridad de propósitos y finalidad de objetivos.

El jefe conductor trata de convertirse en el ideal de sus comandados, tanto por sus dotes como por el fortalecimiento de su actitud de enseñanza, educación y dirección, buscando la cooperación del subordinado, desarrollando su capacidad e iniciativa para mejorar las finalidades del grupo.

- El jefe dominador que impone su voluntad empleando normas y reglamentaciones estrictas a fin que sus órdenes sean cumplidas sin dilación ni resistencia alguna, haciendo uso de una fuerza extraña al grupo como es la coacción que no es consentida y redundante en una actitud pasiva de ejecución de lo mandado.

Una actitud de mando con fuerza coactiva sobre los subordinados puede reflejarse en la subordinación absoluta del grupo en situación de simple automatismo, en su preocupación de salvar la situación inmediata de su actuación sin preocuparse de los objetivos a largo plazo que confronta el grupo.

El jefe dominador impele a la obediencia ciega y absoluta tratando de mantener a los subordinados ignorantes de su función; tornándolos en autómatas sin iniciativa y ejecutores al pie de la letra.

Métodos de control social

Los sistemas de jefatura no constituyen tipos puros de aplicación ya que existe un juego simultáneo de características, esto es, de coacción, sugestión y persuasión en formas, momentos y circunstancias.

No corresponde libertad sin responsabilidad; ni ninguna responsabilidad sin autoridad; la libertad de acción debe estar supeditada a la responsabilidad del jefe revestido de autoridad para cumplir debidamente su objetivo; la carencia de autoridad produce un jefe débil y discutido.

Comportamiento personal, cultura organizacional y clima laboral

Las relaciones interpersonales en la organización se producen por los contactos profundos o superficiales entre las personas al trabajar.

Las buenas relaciones interpersonales se fomentan:

- Cambiando uno mismo, que conllevará a convertirnos en autosuficientes e independientes pero sociables, variando positivamente la relación con los otros.
- Buscando lo positivo de cada persona, viendo sus virtudes que al explotarlas generan beneficios al grupo y al individuo, quien destacará en su actuar.
- Ganándose la confianza de las personas, como consecuencia de las mutuas buenas relaciones humanas como por el respeto y la consideración brindadas.
- Manteniendo una actitud positiva de ganar – ganar, en beneficio mutuo.
- Escuchando con empatía, para conocer las apreciaciones ajenas y su sentir, respetando los puntos contradictorios.
- Siendo asertivo al expresarse, como claro y preciso en lo que se quiere o desea manifestar.
- Sabiendo distinguir entre la persona y su conducta, valorando al ser humano independientemente a su forma de ser o pensar.

Las relaciones interpersonales son vitales para la efectividad organizacional donde es indispensable el elemento humano para orientar y efectuar acciones, lograr objetivos, teniendo presente que “cada cabeza es un mundo”, brindándoseles los recursos y herramientas necesarios.

Con la interrelación se aprende a compartir diversos puntos de vista con lo que enriquecemos nuestros propios experiencias y conocimientos; y al mismo tiempo que respetamos los puntos de vista discordantes intentamos poder conciliar. Cuando hay pérdida de confianza se hacen menos relaciones y más transacciones afectándose el compromiso con la institución.

Debemos valorar el grado de satisfacción de las persona en sus labores y con su entorno que se refleja en la productividad; ya que un trabajador contento es un trabajador productivo lo que a su vez conlleva a la existencia de un buen clima laboral.

Factores que fomentan la satisfacción

- El trabajo mentalmente estimulante.
- La percepción de equidad en las compensaciones por el trabajo.
- La apreciación de condiciones favorables de trabajo.
- El gozar de apoyo por parte de los compañeros.
- La percepción de compatibilidad entre persona y puesto.

Expresiones de insatisfacción

Se presenta de varias formas; quejándose, insubordinándose, robando, eludiendo responsabilidades o exteriorizándose como:

- Tratando de renunciar.
- Voceando para sugerir mejoras.
- Esperando que la situación varíe.
- Ausentismo que permite las cosas empeoren.

Motivación con el dinero

Para ello debería cumplir ciertas condiciones:

- Ser importante
- Recibir una remuneración acorde al trabajo
- Parecer y ser significativo.

Cultura organizacional

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común al buscar el mismo objetivo, expresar

los valores e ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en símbolos, mitos, rituales, historia, leyendas, un lenguaje y el cómo se debe administrar y actuar sin constituirse en barrera invisible al cambio estratégico.

La cultura organizacional supone un conjunto motivado de interrelaciones internas (misión) y externa (visión), debiendo estar sencillamente esquematizada para un fácil entendimiento con adecuados canales de comunicación que promoverán la correspondiente interacción entre las personas y el entorno, poniéndose en práctica valores y creencias organizacionales que posibilitarán la generación del Clima Organizacional deseado.

Función de la cultura

Define los límites de comportamiento de unos con otros; transmite sentido de identidad, facilita la creación de un compromiso personal más amplio; incrementa la estabilidad del sistema social; ayuda a mantener la unida de la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los integrantes al transmitir el sentimiento de identidad que refuerza la estabilidad del sistema social.

Elementos de la cultura organizacional

- Presunciones y creencias compartidas que reposan en suposiciones, acuerdos, principios, credos, filosofía y dogmas.
- Valores compartidos que la organización ofrece y sirven de base para actuar.
- Normas, política, lineamientos, reglamentos y demás que gobiernan la conducta del sistema en su conjunto.
- Patrones de conducta compartidos resultantes de los elementos anteriores.

- Elementos intangibles son:

- Jerarquización de valores
- Espíritu pionero
- Red transmisora
- Formalidades

- Elementos tangibles son:

- Estrategia
- Tecnología

La cultura organizacional es fuerte cuando:

- Está claramente definida, debidamente difundida, aceptada y aplicada.
- Rige la conducta de los miembros de la organización
- Los cargos están jerarquizados en función de su importancia

Una cultura organizacional es funcional cuando:

- Permite a la organización cumplir su misión y alcanzar sus metas y objetivos
- Motiva y compromete a sus integrantes
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo
- Hay liderazgo
- Existe un ritual y un desarrollo efectivo

La cultura organizacional es débil cuando hay:

- Carencia de dirección estratégica
- Sistemas tecnológicos obsoletos

- Sistema funcionales y estructurales inadecuados
- Problemas de relaciones humanas
- Falta de liderazgo

La cultura organizacional es considerada la médula de la organización determinando su funcionamiento, reflejándose en estrategias, estructuras y sistemas donde la visión y la misión adquieren la condición de guías de acción subcultural.

Se puede establecer en distintas áreas de una organización reflejando problemas, situaciones o experiencias comunes de sus integrantes.

Cultura de servicio

El servicio se mide por la satisfacción del usuario o cliente personaje principal y determinante de la denominada cultura de calidad del servicio que es producto de la efectividad del proceso, trato y producto recibidos que forman la imagen de la organización.

Trabajo en equipo

Cuando se forma parte de un equipo de trabajo se da sin esperar nada a cambio siendo suficiente pertenecer a él. El incorporar a personas compatibles con intereses y escala de valores similares facilita la comunicación y el trabajo en equipo, encontrándose el personal automotivado sin necesidad indispensable de mayores motivaciones extrínsecas.

Determinadas hipótesis fundamentales a considerar:

- No se puede trabajar en equipo mientras no se exterioricen relaciones interpersonales a través de comunicaciones abiertas y adecuadas.
- La capacidad para comunicarse se adquiere a través de aprendizaje y práctica.

- El replanteamiento de los modos habituales de comunicación humana es a veces conveniente.

Funciones de los grupos

Como seres humanos necesitamos agruparnos, ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles, apreciados y cuando se requiera trabajar en equipo, con lo que tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas disfrutando mientras trabajamos en lugares donde pasamos gran parte de nuestras vidas.

El crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr niveles satisfactorios de productividad, requiriéndose así mismo para ser más felices una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de cada uno de los miembros.

La necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos se complementa con tener una relación de confianza que permita delegar, considerando la competencia de los compañeros, sabiendo que cumplirán su parte. Un grupo de personas pueden compartir un espacio físico, sin trabajar realmente como equipo.

Son funciones de los equipos:

- La consecución de objetivos comunes que contribuyen al desarrollo de la organización; donde las personas combinando conocimientos, habilidades y experiencias realizan su labor con más eficacia que si lo hicieran por separado por la “sinergia” que existe entre ellos.
- Satisfacer las necesidades sociales de sus integrantes facilitando la pertenencia con una interacción social agradable que contribuye al bienestar.
- Hacer que las personas integrantes se sienten más seguras que las personas aisladas, adquiriendo un mayor sentido de identidad y cubriendo sus necesidades de autoestima con un equipo que tiene suficiente prestigio.

Elementos básicos que configuran un equipo:

- Los tipos de personas que lo integran y la actividad común a realizar
- La cohesión entre sus miembros.
- La productividad y capacidad de trabajo.
- La creatividad y autorresponsabilidad que sean capaces de desarrollar.
- Los requerimientos externos que llegan.
- Los apoyos y medios que disponen.

Un equipo funciona sobre bases objetivas referidas a las demandas que recibe y los servicios o bienes que ofrece; como también subjetivas referidas a la interdependencia y confianza, entre sus miembros; ya que el equipo de trabajo es una unidad social formada por personas que poseen un conjunto de valores que regulan su comportamiento, tienen interacciones y comparten objetivos comunes.

La confianza se produce tras un periodo de conocimiento mutuo al probarse el prestigio personal dado por la habilidad técnica y la calidad humana demostrada por los diferentes miembros, capital precioso en la vida del equipo; confianza y prestigio van íntimamente unidos expresando el primero un sentimiento y el segundo la valía técnica demostrada.

Estructura de los equipos

Se crea una estructura que se compone de variables para el logro de objetivos como son:

- Los roles que corresponde a un conjunto de respuestas que la persona manifiesta frente a situaciones determinadas necesarios para mantenerse estable; dándose los roles de los Especialistas que emplean tiempo y esfuerzo para ayudar a conseguir los objetivos, proponen soluciones, opinan, buscan información y estimulan, colaborando para satisfacer necesidades de los compañeros al reforzar la unidad e identidad procurando que los componentes cumplan sus roles respectivos.

- El estatus que es la posición que ocupa una persona proporcionando prestigio a sus componentes, relacionada con el nivel de autoestima, como de los tipos de estatus: el jerárquico que corresponde al nivel de mando que se tiene; el funcional relacionado con los conocimientos y experiencia profesional; y el personal referido a las características individuales.
- La norma constituida en un estándar de conducta que guía los comportamientos ayudando a la consistencia interna.

La adhesión a las normas recibe el nombre de conformidad y su falta genera una amenaza a la estabilidad del grupo que puede revelarse por la aceptación y cambio en el comportamiento y en las actitudes.

Las normas a diferencia de las reglas y procedimientos no suelen estar escritas, van orientadas hacia el comportamiento que es visible y las actitudes o sentimientos que no lo son.

Motivos de atracción para un determinado grado de cohesión o motivación interna en el equipo son:

- La satisfacción de las necesidades de relación de sus integrantes.
- Los estilo de trabajo, recursos utilizados y el prestigio de sus mandos.
- La comparación con otros grupos similares.

Una mayor cohesión derivada del clima positivo, la comunicación fluida, el orgullo de pertenencia, la participación en la toma de decisiones en actividades importantes, lleva consigo una productividad superior.

Los roles que debe asumir un líder impulsor-coordinador estarán orientados a aunar esfuerzos y cohesionar, transformando un grupo, en un equipo, caracterizado por su esfuerzo y orgullo.

Aptitud es la capacidad o disposición para el buen desempeño de una actividad, producto de condiciones innatas o resultado de la experiencia.

Personalidad es el conjunto de características que orientan nuestra conducta en función de situaciones, siendo resultado de particularidades individuales innatas y los estímulos sociales del entorno; es la suma de capacidades, impulsos e instintos de cada persona, unidos a capacidades y tendencias adquirida a través de la experiencia.

Elementos de la personalidad:

- Los valores, que orienta y dirigen la conducta
- El interés o necesidades
- Las actitudes o reacciones frente a determinadas situaciones.

El Carácter es parte de la personalidad que va cambiando con el paso del tiempo del cual una parte inmutable es nuestro temperamento; es heredado de nuestros ancestros.

Actitud es la disposición con que reaccionamos ante determinados acontecimientos y situaciones de la vida condicionando el comportamiento de la persona; surge y se desarrolla con los demás rasgos de la personalidad teniendo poca relación con el temperamento y es influenciada por los hábitos individuales.

Se debe intentar homogeneizar actitudes y comportamientos para conseguir actitudes mentales y comportamientos positivos

Roles expresados dentro del equipo:

- Creativo, genera ideas.
- Coordinador, motiva y aglutina
- Evaluador, analiza pros y contras.
- Resolutivo, es de carácter práctico.
- Cohesionador, evita conflictos y mantiene la armonía interna.
- Implementador, tenaz y trabajador, pragmático nexo entre teóricos y prácticos.
- Impulsor, extrovertido y enérgico para el avance.

- Normativo, crea y hace cumplir procedimientos y normas.
- Especialista, tiene conocimientos técnicos específicos.
- Comodín, aporta donde se le necesita

Cada persona tiene roles primarios y secundarios siendo difícil encontrar a una que los asuma todos; siendo como equipo que sus integrantes rendirán más y mejor juntos que por separado.

La tecnología marca la diferencia pero es un factor secundario ya que primero se debe conseguir las personas requeridas.

Las relaciones humanas tienen como soporte básico la comunicación natural en un clima ético y de libertad, considerando la manera de decir lo que sentimos y sentir lo que decimos, armonizando las palabras con la vida.

Para satisfacer la necesidad de sentirse importante el empleado demanda una mayor satisfacción en su trabajo; como así mismo aumentar su nivel de participación dentro de la organización.

Jefatura, liderazgo y supervisión

Supervisar adecuadamente requiere de un liderazgo motivador, hábil, planificador y organizador, capaz de establecer relaciones interpersonales sólidas, apoyando a los demás para las correcciones pertinentes y el logro de resultados.

Para el logro de los objetivos de la organización es importante hacerlo a través de equipos motivados e integrados, promoviendo un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo integral del personal.

Un líder destacado

- Es aceptado sin importar su edad o experiencia
- Tiene habilidad y estilo efectivos
- Optimiza la manera de conducir grupos
- Identifica y difunde adecuadamente la misión de la organización
- Alinea el rendimiento del grupo a los objetivos de la organización y a la obtención de los resultados esperados.
- Selecciona alternativas, establece prioridades y planifica su tiempo.
- Desarrolla habilidades para concretar objetivos,
- Motiva y dirige mediante una comunicación efectiva.
- Maneja y autorregula sus propias emociones, como los efectos sobre las otras personas.
- Utiliza todos los sentidos en la práctica de una adecuada comunicación.
- Sabe escuchar, no suponer.
- Actúa con responsabilidad afrontando las consecuencias
- Toma la iniciativa y es efectivo.
- Utiliza la prevención y planeación como herramientas de desarrollo
- Tiene una inteligencia emocional alta
- Mejora sus aptitudes y la seguridad en si mismo
- Practica buenas relaciones interpersonales mejorando el trabajo del equipo
- Da y recibe realimentación positiva
- Difunde valores compartidos y reglas claras
- Mejora tareas, procesos y relaciones humanas.
- Mantiene la disciplina
- Da información con toque humano
- Detecta oportunidades de mejora y las utiliza
- Identifica las causas de los problemas, los soluciona y visualiza resultados.
- Obtiene datos y habla con hechos
- Toma decisiones oportunas y adecuadas.





CAPÍTULO XI

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DINÁMICAS Y MISIÓN JEFATURAL

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre funciones y acciones del liderazgo, como igualmente de la innovación y mejora continua, cultura organizacional, clima laboral, resultados de excelencia, incluyéndose además:

- Misión jefatural
- Principio de jefatura
- Elementos Importantes en una buena jefatura
- Criterio de Jefatura, atribuciones y responsabilidades
- Elementos Básicos de jefatura
- Comportamiento humano en el trabajo

El liderazgo en las organizaciones dinámicas

Los jefes, además de desempeñan funciones administrativas deben cumplir funciones o acciones de liderazgo, indispensables para el éxito o fracaso de la organización, debiendo tener presente entre ellas:

- **El arbitraje**

Un Jefe efectivo puede resolver un problema al decidir por medio del arbitraje eligiendo entre opciones el curso de acción a seguirse, esperando sea la correcta, resuelva el conflicto y la organización prosiga su marcha.

- **Las sugerencias o sugerencias**

Es un instrumento valioso para un Jefe hábil que hace uso oportuno y frecuente de ellas ya que en lugar de una orden directa, puede inducir con lo que permite al subordinado manifestar su sentido de participación.

- **La identificación de objetivos**

El jefe verá que la organización tenga objetivos adecuados, sencillos y claramente definidos y difundidos productos de una acción deliberada y consciente.

- **La catálisis**

La fuerza utilizada para iniciar y acelerar la acción puede ser proporcionada por el Jefe impulsando a sus subordinados a la acción.

- **La seguridad**

El jefe puede proporcionarla en gran medida, manteniendo una actitud positiva y optimista incluso frente a la adversidad, constituyendo así un liderazgo altamente exitoso que tiende a imitarse.

- **La representación**

El Jefe lo desee o no representa a su organización y le sirve como símbolo; siendo probable se piense lo que es la organización según la impresión que cause.

- **La inspiración**

Las personas trabajan más productivamente cuando su jefe les informa sobre si lo que están haciendo es meritorio e importante o por el contrario no esta bien, teniéndose presente que las personas trabajan mejor cuando se trata de objetivos organizacionales y personales compatibles que motivan a trabajar con más compromiso y dedicación.

- **El suplir la inacción**

Cuando una acción debe ser realizada por un responsable no es efectuada en la oportunidad que corresponde lo que podría afectar negativamente a nuestro órgano u organización, se debe asumir dicha responsabilidad aunque no nos corresponda directamente hacerlo, salvando con nuestra acción los efectos negativos de la inacción; conducta que debe ser inculcada y apoyada en los subordinados en atención a la “Ley del vacío de gestión” por inacción del responsable correspondiente

- **El superar las limitaciones**

Cuando una acción que en determinada medida puede afectar a nuestro órgano o unidad hace recomendable coordinar y apoyar en dicho proceso a los funcionarios responsables en otros órganos haciéndolos sentir que son responsables de la acción generada y por lo tanto merecedores del reconocimiento por los resultados obtenidos, ya que sin que ellos lo hayan deseado repercute favorablemente en nuestra labor.

- **Los elogios**

Cuando son sinceros y públicos los empleados se sienten importantes como personas y apreciados por el trabajo que realizan, disfrutando cuando reciben merecidos elogios por un trabajo bien hecho siendo una práctica que debe ser fomentada y practicada; considerándose al respecto que la adulación vana no da resultados.

- **Los reconocimientos**

Son importantes en la vida de una persona para la repetición de una buena conducta realizada, que lo motiva por ser una respuesta positiva del entorno.

El tratar de reenumerar mejor no es la única manera para motivar; hay variables sociológicas y psicológicas que intervienen en la motivación como son el satisfacer los cinco grupos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de logro (Maslow).

Para el caso de la satisfacción de la necesidad de estima, se tiene el reconocimiento ya que las personas buscan que los demás aprecien su esfuerzo o lo que hacen, para sentirse bien y seguir adelante.

El reconocimiento es un elemento poderoso para la motivación siendo así que una cultura de reconocimiento influye en el desempeño al actuar como un medio poderoso para sacar lo mejor de la gente y por propia voluntad entregarlo para lograr buenos resultados.

No es común una cultura que de importancia al reconocimiento; se cree que solo debe reconocerse el rendimiento extraordinario o al mejor en algo, lo que conduce a hacerlo a uno o pocos perjudicando el crecimiento de las personas.

Desarrollar la motivación por el logro impulsa a obtener resultados estimulados a través del reconocimiento que todos necesitamos por ser una necesidad en los seres humanos que hacen algo bueno y mejor aún si es destacable.

Una cultura de castigo o sanción que es frecuente, nos concentra en identificar lo malo, no apreciándose adecuadamente lo bueno para crearse la cultura del reconocimiento al esfuerzo traducido en resultados.

Reconozcamos en las personas los esfuerzos o resultados que representen un avance respecto a una situación anterior aún si el avance fuese poco significativo, ya que esfuerzo y resultados de cada persona están en función a su realidad.

Aprendamos a reconocer en cada persona sus avances en cualquier cosa buena que haga, sin importar edad, sexo, condición social, porque ayuda a crecer y desarrollar su motivación de logro, contribuyendo a ser personas exitosas, no fracasadas o frustradas.

- **Las sanciones**

Caracteriza a un buen Jefe cuando ante una falta que lo merece, de manera privada, oportuna, justa y equitativa, con carácter correctivo, aplica la sanción correspondiente, por el acto que lo motivó y no contra la persona que voluntaria o involuntariamente lo practicó; la cual debe tener un carácter educativo para que tenga aceptación y trascendencia.

- **Las sensaciones personales**

Es lo que las personas experimentan, piensan o desean respecto a:

- **La comunicación**



La mecánica utilizada en la comunicación debe ser de carácter informativo para conseguir un objetivo esforzándonos por superar debilidades y afianzar fortalezas; debiendo ser una comunicación dialógica honesta y transparente efectuada en ambos sentidos, haciéndonos experimentar que “nos dicen la verdad”.

- **El respeto**

La atención que se dé a nuestra vida privada ofrece la posibilidad de guardar equilibrio entre la vida laboral y familiar.

- **La imparcialidad**

035853

Su práctica constante nos crea una sólida percepción de equidad, como el reconocimiento de un ambiente de justicia e igualdad.

- **El orgullo**

Se crea un fuerte compromiso y orgullo cuando consideramos que lo que hacemos es algo especial y no un simple trabajo.

- **La camaradería**

Crema ambientes agradables y entretenidos para trabajar promoviendo la integración.

- **El mayor progreso**

Las organizaciones con una respetada cultura organizacional y excelente clima laboral sobresalen ganándose el respeto y compromiso de sus trabajadores a quienes apoyan para lograr objetivos comunes; siendo ellos la diferencia entre un buen y excelente lugar de trabajo o una situación contraria.



Cuando las personas desconfían de sus jefes, se sienten atrapadas en un trabajo sin sentido con relaciones no saludables, lo que mejora, al fomentarse la confianza en el lugar de trabajo como sucede cuando en el proceso de toma de decisiones se involucra al personal.

La gente busca respuestas a que se espera de su trabajo, si es importante para la organización, si está haciendo un buen trabajo que cuando las obtiene los empleados valoran las buenas relaciones con sus jefes y colegas.

Es importante integrar las perspectivas y talentos de las personas; como su inclusión; así como las expectativas que las organizaciones tienen por las personas valoradas por ser capaces de contribuir con su talento, con lo que la organización también gana; por lo que se debe:

- Escuchar las necesidades expresas y ocultas de los empleados.
- Determinar temas en relación a la cultura y valores de la organización;
- Crear prácticas personalizadas y generosas que superen las expectativas.

La tecnología

Es parte de la experiencia organizacional jugando un papel cada vez más importante, permite a las organizaciones ser más eficientes siempre que las personas las utilicen, comprendiéndose que no pueden reemplazar la acción e interacción humana; ya que las organizaciones reúnen a personas con el propósito de crear un producto sea un bien o un servicio útil y necesario, de manera eficiente y rentable.

Las personas trabajan siguiendo procedimientos, cumpliendo plazos y objetivos, relacionándose entre sí a través de conductas basadas en valores, normas y costumbres compartidas que definen la cultura organizacional, para que todos se conduzcan y comporten de manera similar; existiendo un esfuerzo continuo y permanente por cuidarla y protegerla, siendo su principal responsable el líder máximo de la organización.

Las conductas personales juegan un rol preponderante en preservar la cultura, identificar y reconocer comportamientos deseados, practicar los valores que se profesa para no afectar la credibilidad en si mismos y en la organización, tratándose que los objetivos y valores personales coincidan con los de la entidad.

Los pequeños detalles tienen un impacto positivo insospechado en la cultura para sostener la confianza de la gente, traduciéndose en ambientes de trabajo agradables, sustentables, exitosos y fuente de orgullo.

Construir la credibilidad como parte de la cultura se consigue siendo genuinos, con una actitud positiva y tranquila que sirva de ejemplo.

Las organizaciones deben constituir espacios donde las personas sientan que tienen potencial para crecer, estén orgullosa de lo que hacen y de los beneficios que dan a usuarios y la comunidad, conseguidos por la cercanía en el dialogo, en la comunicación horizontal, como por el trato entre jefes y subordinados.

En esos casos el empleado sabe que tiene alguien cerca que se preocupa por su bienestar y por ayudarlo a resolver cualquier problema que se presente con posibilidad de ascender en cargos y responsabilidades, como así mismo contar con la oportunidad de capacitarse y crecer recibiendo y transmitiendo conocimientos y experiencias que motiva la moral personal.

Innovación y mejora continua

Cuando existe preocupación por el bienestar del empleado manifestada en las dimensiones profesional, persona, miembro de una familia y miembro de sociedad, asegura que el talento se manifieste dentro de la organización donde se tengan un espacio para realizarse, aportar, crecer y cumplir sus sueños.

Reconocer logros de áreas y personas

Las personas buscan sentirse respetadas, tranquilas y felices en el trabajo y así trasladarán esa misma alegría y cuidado al usuario que se sentirá bien atendido.

Es muy importante la actitud, el entusiasmo, la alegría y la pasión por el trabajo; la solidez de la cultura organizacional, el clima laboral, la constancia en el liderazgo, las prácticas ejercidas; la comunicación abierta; el mantener lo bueno e innovar lo necesario; para mantener al personal interesado y comprometido.

La cultura organizacional, más allá de un vínculo laboral se centra en cuatro pilares, el desarrollo personal, los detalles, la familia y los resultados que son fundamentales para el éxito organizacional.

Promover el desarrollo del personal, involucra a las familias, lo mismo que el cuidado de la salud y capacitación, para que asuman nuevos retos dentro de la organización; viviéndose en un clima laboral de confraternidad que se refleja en sus sonrisas al sentirse contentos y libres para trabajar y aportar ideas.

La práctica de la comunicación fluida y dinámica nos permite conocer inquietudes e informar cómo va la organización, compartir valores, cultura, anécdotas y programas que se ejecutan.

Tan importante como el desarrollo profesional es el aspecto personal para crear el mejor ambiente para trabajar. Si se premia, reconoce y celebra los logros alcanzados se fomentan los valores y el mejor desempeño de la organización.

Los liderazgos trascendentes pueden llevar a toda la organización hacia delante en un clima laboral de mucha confianza y comunicación abierta, creándose un vínculo que trasciende y donde la gente asiste a trabajar feliz y se va feliz.

Trabajando en un clima laboral de mucha confianza se comparten alegrías y logros existe, un espíritu de solidaridad muy fuerte donde hay preocupación

por el crecimiento profesional pero también personal, siendo la cercanía y la sencillez factores clave.

La gente se siente contenta trabajando entre amigos y compartiendo los mismos valores y metas. La camaradería permite evaluar capacidades, competencias y valores de las personas, con una consideración fundamental de la ética en la consecución de resultados.

La actitud un aspecto muy difícil de formar, las personas que poseen competencias, conocimientos y una actitud positiva contagian optimismo y alegría, contribuyendo a la constitución de equipos exitosos al enseñarse con el ejemplo.

El bienestar humano se manifiesta cuando la gente se encuentra motivada y tiene un propósito claro que le generan orgullo y satisfacción, pudiéndoseles identificar puntos fuertes y también aspectos donde puede y debe mejorarse.

El clima laboral es vital expresión de cualquier organización donde se impulsa los conceptos y prácticas de liderazgo, superándose la típica, tradicional y obsoleta concepción de jefatura; aunque no siempre los líderes tienen un cargo jefatural. El líder está en cada uno valorando actitud, respeto, trabajo en equipo, confianza y crecimiento.

Resultados de excelencia

Los esfuerzos de una organización deben estar orientados al bienestar de su gente, construir un mejor ambiente laboral y generar confianza para alcanzar excelencia en el servicio al usuario o cliente.

Practicar la política de puertas abiertas y aprovechar los momentos de interacción donde el canal de comunicación tiene mucho peso para compartir ideas, información, inquietudes y necesidades, consolidándose un clima de camaradería con confianza para expresarse.

Reconocer y agradecer

En una organización efectiva se comparten avances y logros como palancas de motivación, practicándose valores que fomentan la cercanía, confianza y oportunidades de desarrollo y aprendizaje.

Se comparte igualmente los valores corporativos de respeto, humildad, autocrítica, justicia, equidad y veracidad; reconociéndose públicamente los desempeños sobresalientes.

Es clave la comunicación no discriminatoria y el fortalecimiento de las competencias de liderazgo derribándose barreras tradicionales entre jefes y subordinados, potenciándose el talento y las competencias.

Se debe promover asimismo nuevas ideas y la colaboración brindándose al talento oportunidades de desarrollo en un ambiente donde se estimula la calidad de vida y el compromiso con la sociedad. Se felicita por el ascenso ya que trabajar es compartir y sentir como equipo donde la iniciativa y el esfuerzo son reconocidos y valorados.

El plan remunerativo considera el desempeño y rendimiento habiendo programas de desarrollo que potencian capacidades y promueven el crecimiento personal y profesional.

A las personas se les considera muy importantes ya que de su compromiso, motivación y acción dependen los resultados y se sientan dueñas de la organización, combinando según el caso el trabajo y el estudio con el entretenimiento.

Al sentirse motivados todos se esfuerzan por incrementar sus competencias, reciben con buen espíritu las críticas por considerarlas constructivas, apoyándose para superar dificultades; la evaluación del desempeño y del rendimiento les permite conocer fortalezas y oportunidades de mejora, donde la cultura organizacional basada en valores nunca se pierde.

En el ambiente laboral se espera respirar y compartir creatividad, innovación, entusiasmo y sentido del humor uno de los valores centrales.

Considerando que los resultados lo generan las personas; un clima laboral bueno y provechoso trae resultados positivos, donde la cultura organizacional es igualmente el mayor activo de la empresa cuyo éxito se debe a las personas que trabajan, premiándose a quienes marcan la diferencia en los resultados.

El personal debidamente motivado es resultado fundamental del liderazgo que fomenta el desarrollo de las personas, preocupándose por su capacitación, esforzándose también por crear un clima laboral agradable, reconociendo el trabajo de las personas, inculcando valores, informando la evolución de los indicadores de gestión, organizando talleres de liderazgo, buscando el buen desempeño y rendimiento, entusiasmo y compromiso.

Las oportunidades siempre se presentan, solo hay que saberlas aprovechar; y siendo los trabajadores la espina dorsal de la organización su respeto y consideración es base fundamental para lograr un excelente clima laboral donde es importante la comunicación en la relación diaria y el saber escuchar es parte muy importante del trabajo diario motivando la pasión por ser los mejores fomentando el espíritu de integración.

Para que la gente se sienta comprometida con su labor de generar una cultura de cambio para el desarrollo de nuevas propuestas y orgullosa de trabajar en la organización, se debe respirar entusiasmo y creatividad, debiéndose cada iniciativa ser bien recibida, reconociéndose el buen desempeño y premiándose los resultados, estándose atentos por conocer lo que piensan y sienten los trabajadores, resaltándose la lealtad a todo nivel.

La felicidad es el punto de partida para el crecimiento y satisfacción del personal que se desarrolla en una cultura organizacional basada en la honestidad y actitud positiva para generar un saludable clima laboral que se respira; con un buen nivel de comunicación como evidencia de transparencia.

La confianza, libertad y compañerismo, apoyan y motivan permanentemente permitiendo diseñar programas que salen de lo común y atraen la atención de los participantes poniendo a prueba habilidades y conocimientos.

En el proceso de cautelar el respeto y consideración dispensados, se admite cuando no se sabe algo y se pregunta cuando se requiere, produciéndose mayor empatía y confianza, donde la credibilidad de un jefe depende de la consistencia entre lo que piensa, dice y hace, identificándonos más con jefes esforzados que tratan de aprender y mejorar siendo su responsabilidad más grande indicar a sus subordinados el camino correcto a seguir.

Aunque los seres humanos tenemos límites y sesgos que no menoscaban nuestra capacidad de hacer realidad nuestras aspiraciones; el reconocer ignorar algo es el primer paso para el aprendizaje y la corrección de errores, manteniéndonos motivados, preparados y siempre listos para enfrentar retos.

Reconocer la excelencia es contar con relaciones humanas adecuadas, con personal talentoso que quiere mucho su trabajo sacando lo mejor de sí para alcanzar el éxito.

Hay que conocer el nivel de confiabilidad al interior de la organización fomentando el desarrollo integral del personal con un trato horizontal que permita conocer cómo se encuentran y qué necesitan; en cuyo clima de confianza la comunicación se da de manera abierta.

Las personas son seres muy sensibles con lo que pasa a su alrededor, siendo así que valores organizacionales de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, inspiran acciones no impuestas donde las técnicas cambian pero los valores son sólidos y persistentes.

Los factores que más impactan para un buen clima laboral son la comunicación, el compromiso, el reconocimiento, la capacitación y la comunicación para lograr un sentido de pertenencia y orgullo en el sentir del personal.

Para compartir los objetivos de la organización y diseñar programas de Evaluación del Desempeño y del Rendimiento es necesario fijar retos y asumir compromisos

Al fortalecer la cultura organizacional se mantiene la unidad de principios y acciones dentro de una singularidad, complejidad y entorno; pero como es un reto que nunca acaba debemos prepararnos para superar nuevos desafíos en un lugar donde cada persona se sienta única y feliz de explotar al máximo sus talentos en beneficio de ellos y de la organización.

Un buen liderazgo mantiene vivo el espíritu y lo irradia a toda la organización; y si a ello se agrega una gestión humana, integral y centrada en la persona, destacándose acciones extraordinarias que agregan valor a su vida, internalizarán la filosofía organizacional promoviendo una cultura de servicio dinámica y vivencial.

Una buena cultura organizacional está basada en los factores siguientes:

- Evaluación de las decisiones considerándose el impacto en el personal;
- Esfuerzo por crear un ambiente de trabajo donde la gente reciba respeto, buen trato y consideración; involucrándolos en los retos de la organización con oportunidades de aprender.
- Fortalecimiento del compromiso y motivación de las personas integrando con éxito su desarrollo, calidad de vida y comunicación, sustentados con el reconocimiento a la labor de los jefes como una de las palancas de excelencia hacia un liderazgo inspirador
- Fomento del trabajo para hacer cada día laborable más agradable que el anterior, teniéndose presente el propósito, la estrategia competitiva y las capacidades distintivas; cuidándose la motivación del personal como una de las mejores formas de alcanzar el éxito organizacional; con un usuario satisfecho que reconoce la calidad del liderazgo en el campo de acción institucional.

Una estrategia exitosa y apreciada es brindar un producto, bien o servicio, de excelencia, justo y oportuno, satisfaciendo o superando las expectativas y

demandas de usuarios o clientes con paciencia, imaginación, esfuerzo y sacrificio, según sea requerido.

Consideramos como visión estratégica de cara al futuro, el aprender de los mejores, aplicar la tecnología de lo obvio, copiar, igualar y superar mejorando los procesos; y así mismo sembrando la paz, generando desarrollo y bienestar en el personal y sus familias.

Es necesario que las relaciones interpersonales sean orientadas por valores como cordialidad, solidaridad y responsabilidad social; liderándose con estrategias innovadoras que generen valor, ofreciéndose mejores soluciones con procesos más eficientes y eficaces.

Misión jefatural

Es orientar, comunicar, coordinar, capacitar, motivar y controlar al personal subordinado para que desempeñe su trabajo con efectividad, entusiasmo y confianza, contribuyendo a su propio bienestar como al logro de los objetivos institucionales; como elementos indispensables para una administración exitosa estrechamente relacionada con el liderazgo.

El Jefe debe ser una persona conductora, motivadora, reunir energías y recursos para superar cualquier barrera que trate de impedirle alcanzar sus objetivos; teniendo al mismo tiempo la habilidad para lograr que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones y realicen las órdenes que reciban.

El Jefe que es un líder debe identificar aptitudes y motivaciones del personal a su cargo, como también brindarle los incentivos adecuados.

Principios de jefatura

- Armonía del objetivo.- La jefatura será eficaz en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos de la organización.

- Impersonalidad del mando.- La autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados.
- Supervisión directa.- Comprende el apoyo y comunicación que debe proporcionarse a los subordinados durante la ejecución de los planes, para que se realicen como corresponde.
- Vía jerárquica.- Considera respetar los canales formales establecidos por la organización para que al emitirse una orden sea transmitida a través de los correspondientes niveles jerárquicos, evitándose conflictos.
- Resolución de conflictos.- Comprende el resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento que aparezcan y de ser posible prevenirlos o evitarlos.
- Aprovechamiento del conflicto.- Para visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas para el logro de las metas de la organización.

Objetivos organizacionales

El objetivo es algo que se busca no que se posea; es una situación deseada que debiendo alcanzarse orienta la acción; es el modelo referencial para comparar y evaluar el éxito de los resultados obtenidos; sirviendo igualmente para verificar y comparar la productividad, cumpliéndose con la misión institucional.

El objetivo debe ser expresado clara, sencilla y concretamente, como también el plan, los componentes, la información necesaria y los insumos que se dispone; determinando los bienes y servicios que se produce y ofrece, sometidos a evaluación.

La organización en principio requiere conocer su misión o finalidad, el que por qué y para qué de su existencia, lo que va a realizar, los integrantes como

elementos vitales para legitimar la acción y obtener resultados, en relación con los objetivos, metas y el ambiente interno.

Es necesario dotar al personal de los medios y recursos requeridos para alcanzar los objetivos, para lo que utilizará estrategias, tácticas y operaciones.

Una organización es expresión de componentes interrelacionados para cumplir funciones y alcanzar los objetivos planeados; debiendo tenerse presente que en muchas ocasiones distintas palabras pueden expresar el objetivo, como: meta, fin, propósito, misión, patrón, modelo, guía, objeto.

Objetivos naturales de una organización

- Promover e incrementar el bienestar de la sociedad satisfaciendo en lo que le corresponde sus necesidades de bienes y servicios.
- Brindar empleo
- Satisfacer necesidades personales de sus integrantes.
- Procurar simultáneamente la eficiencia y eficacia institucional.

Un procedimiento es racional cuando muestra coherencia con el objetivo por lograr; existiendo racionalidad cuando el comportamiento previsto está planeado y dirigido hacia objetivos por alcanzar lo cual implica adecuar los medios a los fines y objetivos mediante una variedad de comportamientos, escogiéndose medios eficientes para lograr los objetivos organizacionales y personales deseados.

La eficacia se caracteriza por las medidas normativas y operativas aplicadas por las personas para alcanzar resultados; y la Eficiencia por las medidas normativas y operativas asumidas por las personas para la mejor utilización de los recursos; siendo la Efectividad considerada como la combinación de las dos anteriores.

Una organización puede ser eficiente, pero no eficaz o ser ineficiente, pero también eficaz; eficiencia y eficacia no siempre van de la mano, pero es ventajoso cuando esto sucede.

Cuando la organización se renueva continuamente posee una vida saludable y larga, por lo que no debe estar restringida a una tecnología que al final declinará; debe vivir secuencialmente con varias tecnologías en sus diferentes etapas; razón por la que los Jefes necesitan así mismo renovarse o reinventarse continuamente.

Elementos importantes en una buena jefatura

- **El liderazgo**

Como capacidad para influir en otros a trabajar voluntariamente con buena disposición para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. El líder debe ser una persona con capacidad de convocar y guiar, que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.

- **La motivación**

Debe ser desarrollada como la necesidad o impulso interno de una persona que la mueva hacia la realización de sus labores, consciente que está obteniendo beneficios personales y contribuyendo también al bienestar de su familia y comunidad, como al logro de los objetivos de la organización.

- **La comunicación**

Permite el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas para lograr confianza y entendimiento mutuo con buenas relaciones humanas; considerándose que la información transmitida entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible, para que las actividades se realicen efectivamente.

- **La integración**

El jefe elige y obtiene la integración del personal que es lo más importante para la ejecución; como también los recursos materiales necesarios para poner en marcha las decisiones previamente tomadas para ejecutar los planes;

siendo así que el hombre adecuado debe estar en el puesto adecuado, provisto de los elementos adecuados, para realizar las funciones de su competencia.

Aspectos fundamentales de la jefatura

- **Lineamientos de jefatura:**

- Prever lo que se desea alcanzar y planear para lograrlo.
- Definir claramente las tareas de los empleados;
- Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
- Mantener una comunicación eficaz.
- Fomentar en el personal, la capacitación, interés, iniciativa y participación
- Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.
- Recompensar equitativamente al personal.
- Coordinar las actividades de la organización de manera que se desarrollen armónica, eficiente y eficazmente.

- **La autoridad**

Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir sean cumplidas, orientadas a la realización de acciones consideradas apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

- **Tipos de autoridad**

Formal, cuando es conferida por la organización para ser ejercida; lineal, cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo; Funcional, cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas; Técnica cuando nace de los conocimientos especializados de quien la posee; Personal, originada por las características del individuo.

- **Delegación**

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar permitiendo hacer a través de otros la acción manifestada claramente; es esencial en la

Jefatura y en el ejercicio de la autoridad; siendo sus ventajas que permite otorgar autoridad, compartir responsabilidad y capacitar a los subordinados; lo que posibilita, a quien delega, dedicarse a actividades de mayor importancia.

- **Mando**

Es el ejercicio de la autoridad transmitiéndose la orden de una actividad al subordinado para ser realizada, como las instrucciones que habrá de observar.

- **Liderazgo**

Es el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo, siendo sus Componentes:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y responsablemente.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Criterios de jefatura

- La posición de valores éticos y espirituales es un aspecto muy importante.
- El acondicionamiento de los principios de administración exige un esfuerzo redoblado
- El fomento de buenas relaciones humanas es de importancia fundamental para una mejor convivencia social.
- La capacidad de tutoría o mentoría con los subordinados es un factor psicológico importante, para lo que debe considerarse que una orden es dada y recibida por un ser humano y no por una máquina.

Atribuciones y responsabilidades de la jefatura

- Comando, tarea del jefe que tiene capital importancia porque el grupo es orientado para alcanzar su objetivo a base de una conducción participativa.
- Dirección, debe ser estudiada y practicada como actitud para el mejor éxito de la función jefatural; encontrándose dos actitudes, una de dirección del jefe hacia el subordinado y otra de subordinación del empleado hacia el jefe.

Elementos básicos de la jefatura

En la función Jefatural existe cinco elementos básicos y esenciales para su ejercicio (Fayol) que resumen la actitud del Jefe: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- Prever, es tener visión sobre los aspectos futuros de la organización complementado con el correspondiente planeamiento de acciones; su ausencia hará no se contemplen proyecciones futuras.
- Organizar, esta constituido por un conjunto de técnicas y métodos para obtener un trabajo ordenado, sistémico, armónico y ejecutado debidamente.
- Mandar, corresponde a comandar, esto es un mando consentido; “mandar” establece una obediencia ciega y disciplinada; cuando se “comanda” la subordinación tiene sentido de aceptación, se comprende la razón del comando y se colabora con él.
- Coordinar, es el ajuste o interrelación de las personas y diferentes piezas de un órgano u organización considerando los elementos producto de la división del trabajo; que será más importante cuando más elevado sea el rango del Jefe.
- Controlar, importa supervisión o supervigilancia del desarrollo del trabajo, y los resultados obtenidos, así como el acompañamiento y apoyo en la marcha para llegar al fin esperado.

El concepto jefaturar se relaciona con el ejercicio de los cinco elementos básicos y no solo con expedir órdenes y esperar sean cumplidas; siendo así que la aplicación de los elementos relacionados con la función Jefatural estará sujeta al mayor énfasis de uno u otro, según circunstancias y la jerarquía del jefe.

Para expedir una orden se requiere de un conocimiento previo de la situación, la necesidad de darla y la división del trabajo para su correcta ejecución; presupone que quien la da está capacitado para comandar, saber dar la orden, coordinando sus derivaciones y controlar el trabajo desarrollado.

Responsabilidad en la acción ejecutiva

Un atributo de la jefatura es la responsabilidad para lograr la efectividad del trabajo encomendado y desarrollado, conservar la salud mental y física de los subordinados, contribuir a la formación de la moral del grupo, la cooperación vertical y horizontal, el entrenamiento de los servidores, el mantenimiento de registros e información.

Un factor significativo por considerar es el liderazgo como actitud a través de la cual se ejercen atribuciones; ya que no solo basta saber o conocer sino también considerar que la actuación de jefes y subordinados se desarrolla en un proceso de relaciones humanas; es la “sistematización de lo simple y evidente”.

Como no todo jefe es un líder que sería deseable, tiene como característica especial que su expresión no representa un método, sino una modalidad que implica guiar al grupo hacia un destino determinado; siendo la preeminencia de una persona sobre su propio grupo, como así mismo su capacidad de influir sobre personas condicionadas a un proceso de culturización.

Función de jefe

Es obtener una actitud de líder cumpliendo con tres requisitos fundamentales:

- **Procesos de influenciación interpersonal**

La corriente de influencia es reciproca ya que cuando actuamos sobre los demás, recibimos también sus influencias; siendo un proceso a efectuarse mediante la persuasión, la sugestión y la coacción,

- Persuasión, es la acción de influenciar una persona a base del convencimiento generándose convicción a través del razonamiento; donde el apelar a la razón importa el análisis sereno de nuestros propios razonamientos, “darnos hacia otros” y aceptar ser rectificadnos por otra idea mejor.
- Sugestión, comprende una influencia de tipo afectivo que incide sobre un proceso emocional generándose el entusiasmo de la persona por una determinada acción, al apelarse al sentimiento; cuidándose de la persona sugestionable que acepta órdenes y procede de acuerdo con lo que le dice un jefe enérgico que estaría sustituyendo al padre.
- Coacción, es ejercer el poder ejecutado en una sola vía apelándose a la disciplina estricta, sin discusión; generándose temor para el cumplimiento de la orden; va acompañada de un sistema de sanciones a aplicar por el incumplimiento..

- **Comportamiento humano en el trabajo**

Existen tres emociones básicas en el hombre, el amor, el miedo y el odio, que con gran fuerza orientan el comportamiento humano:

- El amor se manifiesta cuando nuestro espíritu está identificado con una persona, labor u obra, que como emoción básica genera creación, dando forma a nuestras ideas para el mejoramiento y progreso; con cuya satisfacción de nuestros esfuerzos aceptamos el concepto que tenemos de nuestro rol en la vida.
- El miedo es una emoción fundamental del ser humano consubstancial con su existencia que genera una actitud instintiva de defensa; siendo así que si un empleado siente temor tomará una actitud de

defensa para salvarse del ataque del jefe; se limitará a cuidarse, a no incurrir en faltas que puedan ser sancionadas y consecuentemente, no creará cosa alguna.

- El odio es una reacción del espíritu humillado por la injusticia, siendo que el empleado postergado injustamente a quien no se le reconoce méritos, se constituirá en un ser resentido que odiará, generando una actitud de ataque hacia la destrucción como compensación de su humillación.

Ligando estas emociones existe una gran fuerza de orden espiritual como conjunto de normas éticas llamadas ley, costumbre, moral, educación, que pueden refundirse en la palabra deber que es producto de nuestra existencia, formación moral, cultura, modo de vivir, como del concepto que tenemos de la vida y de la convivencia humana.

El sentido del deber es particularmente esencial en toda persona que se estime conductor de grupos humanos.

- **Cualidades de la jefatura**

El jefe precisa demostrar “calificación” particularmente referida a dos aspectos esenciales: capacidad administrativa y capacidad técnica.

- Capacidad administrativa implica el conocimiento y aplicación de los elementos básicos de la Jefatura: prever y planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, porque si no los ejerce, no podrá ser considerado realmente un jefe.
- Capacidad técnica es el conocimiento de las funciones específicas correspondientes al cargo que se desempeña, como también la aplicación de la técnica al trabajo desarrollado.

Tanto una como otra pueden ser exigibles en toda función de jefatura, pero su aplicación efectiva se relaciona con planos distintos, ya que cuando mayor es la jerarquía del jefe, más exigible será la capacidad administrativa.





CAPÍTULO XII

APRECIACIONES ADICIONALES SOBRE JEFATURA, LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata del liderazgo como arte y ciencia, las fuentes de poder y los componentes del liderazgo; diferencias entre jefatura y liderazgo, características de un líder, así como:

- Estilos de jefatura
- Características de un líder
- Dificultades que un líder debe enfrentar
- Líderes capaces
- Futuro del liderazgo
- Comportamiento organizacional
- Evaluación del desempeño y del rendimiento
- La Internet como herramienta de aprendizaje
- Pasos para transformar una organización

APRECIACIONES ADICIONALES SOBRE JEFATURA Y LIDERAZGO

Liderazgo es el arte y ciencia que ayuda a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar en una relación de influencia entre líderes y seguidores en torno a objetivos.

Para que haya liderazgo se requiere interacción, como actitud de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo; con un propósito y meta clara en mente.

Tiene como objetivo la construcción de una buena visión vigorizando destrezas individuales y desarrollando capacidades, actitudes y talentos de las personas para que a través de su participación activa ayuden al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la organización.

El liderazgo se puede encontrar en todo tipo de organización y sus condiciones son inherentes a la condición humana; y aunque unos lo desarrollen más que otros, potencialmente todos podemos ser líderes; siendo que desarrollar la actividad de líder no tiene sexo, edad, ni momento, pudiendo lograrlo cuando nos lo propongamos y esforcemos.

La principal motivación debe ser convertirnos en líderes positivos con el deseo ferviente de ser mejores personas sirviendo a los demás, con espíritu autocrítico y modestia que nos lleve a identificar nuestras fortalezas para cultivar y debilidades para superar.

Siendo su poder la capacidad de hacer, afectar o influir de manera planeada en otros; el Liderazgo es una forma especial de poder hacer que ocurra algo y de influir voluntaria o involuntariamente sobre la conducta de otros, es la capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada, sin amenazas, uso de la fuerza o sanciones.

Fuentes de poder

Poder de recompensa, es la habilidad para retribuir a las personas con los medios disponibles.

Poder de coerción, es la habilidad para imponer castigos.

Poder legítimo, es cuando el receptor reconoce y acepta lo puedan influenciar.

Poder de referencia, es identificarse con el receptor motivándolo a actuar como él.

Poder experto, es el constituido por los conocimientos y experiencias especiales que le atribuyen.

La principal fuente de poder en las organizaciones está dada por el manejo de la incertidumbre en la resolución de problemas, por la información recibida del exterior y la transmisión de conclusiones al interior denominados “puntos de absorción de incertidumbre” que se constituyen en fuente de poder en las organizaciones, siendo así que el ejercicio del poder es un problema de información.

Liderazgo es crear la disposición en otras personas a seguir al líder por considerarlo un medio para lograr anhelos, deseos y satisfacción de necesidades; razón por la que liderazgo y motivación están íntimamente relacionados.

Componentes del liderazgo

- Capacidad para ejercer el poder con efectividad y responsabilidad.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas motivaciones y situaciones.
- Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones.
- Capacidad para desarrollar un clima favorable que responda a motivaciones positivas y las fomente.

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral se consigue con el liderazgo; siendo así que el jefe que ocupa el puesto jerárquico más elevado seguramente es un líder que goza de autoridad moral.

Es deseable combinar un liderazgo fuerte con una jefatura fuerte y utilizar una para equilibrar a la otra, sucediendo con frecuencia que no todos pueden ser buenos en ambas cosas.

Liderazgo y jefatura

El liderazgo de manera parcial o total complementa e integra la capacidad de una buena Jefatura, pero no la reemplaza; el liderazgo debe ser una parte del trabajo de Jefatura; siendo así que ocupan cargos jefaturales las personas que crean planes (acción gerencial), tienen visión (liderazgo); con aplicación práctica (gestión) y relaciones alineadas y armónicas (liderazgo); actuando la jefatura a través de la jerarquía formal y el liderazgo no necesariamente.

Diferencia entre jefatura y liderazgo

Jefaturar es manejar la complejidad dándose ordenes y coherencia, cuidándose de la anarquía al llevar a cabo un plan, controlando y resolviendo problemas.

Liderar es manejar el cambio, particularmente en un mundo que cada vez se vuelve más competitivo y volátil.

La complejidad se maneja guiándonos por la misión fijando metas, señalando pasos procedimentales para lograr esas metas, considerando y respetando al personal y reservando los recursos necesarios para liderar un cambio constructivo, con un rumbo orientado por la visión de futuro, con estrategias para producir los cambios y alcanzar esa visión.

Liderazgo es alinear gente, comunicar el rumbo y que entiendan la visión comprometiéndose en alcanzarla; motivando e inspirando para cumplir con la misión correspondiente apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

Estilos de jefatura

Los estilos varían según los deberes que se debe cumplir, las responsabilidades que los superiores asignan o se acepten y la realización correspondiente, como el cumplimiento de las expectativas de los subalternos; y asignada las responsabilidades de autoridad y liderazgo lograrse las metas y producir resultados trabajando con y mediante los seguidores.

- **El autócrata**

Que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; dirige, motiva, actúa y controla al subalterno.

- **El participativo**

Que utiliza la consulta para practicar la jefatura pero no delega la toma de decisiones finales.

Señala directrices específicas pero también consulta ideas y pide opiniones sobre muchas decisiones; escucha y analiza las ideas de los subalternos y acepta contribuciones siempre que sean recomendables, útiles y prácticas; cultiva y promueve la toma de decisiones por sus subalternos y los insta a asumir más responsabilidades, siendo la autoridad final un asunto de importancia que sigue en sus manos.

- **El destructor**

Que es una persona sin sentimientos, un patán autoritario y agresivo.

- **El desidioso**

Que evita el mundo o trata de inmovilizarlo.

- **El precavido**

Que suele escoger a quienes son previsibles, debitando a quienes tienen valor.

- **El preparador**

Que se interesa por aprender de los demás y busca incrementar sus conocimientos.

- **El triunfador**

Que es vibrante, consistente, lo tiene todo, aplica como principios de jefatura: tener un programa claro, una filosofía personal, relaciones duraderas y universalidad.

- **El liberal**

Que practica el sistema de rienda suelta delega en los subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera asuman responsabilidades por su propia motivación, proporcionando muy poco contacto y apoyo a los seguidores.

Estos estilos permiten diversas misturas de Jefatura siendo recomendable la adaptación y flexibilidad para un uso apropiado según cada situación.

El jefe carismático tiene facilidad innata de hacerse querer y con poder de atracción esencialmente genético puede seducir con su atractiva personalidad y suele ser un gran comunicador con poder natural de persuasión, siendo un problema que la organización pueda hacerse excesivamente dependiente de él con el peligro que caiga fácilmente en el endiosamiento.

Habilidades de un líder

Al líder lo caracteriza su habilidad para conducir equipos consiguiendo que cada miembro participe y trabaje aportando lo mejor de sí mismo para alcanzar un objetivo común.

Tiene una actitud positiva y desarrolla aptitudes que ayudan, alientan y permiten alcanzar objetivos y lograr resultados, que pueden desarrollar en la medida que generan la actitud de asumir el cambio y dar los pasos necesarios.

Los líderes comparten prácticas y conductas, retan procesos, buscan oportunidades, experimentan y corren riesgos, poseen e inspiran una visión de futuro compartida, involucran a los demás propiciando la participación y colaboración, asimismo fortalecen a otros, señalan el camino, ponen el ejemplo, alientan el ánimo, reconocen la contribución individual y celebran los logros.

El grado y nivel de dominio de habilidades o capacidades varía entre las personas y los diferentes tipos de líder.

Perfil del líder

Al líder se le reconoce por sus actitudes y aptitudes que dan lugar a su personalidad individual, como también por su disposición que permiten identificar los rasgos o perfil que el líder encierra.

Características de un líder

Lo identifica dos columnas que sostendrán sus acciones, la misión que cumple en el mundo como propósito de su vida y la visión que tiene del mundo y de su vida misma como estrella que lo guía y quiere alcanzar como filosofía de vida; así como por:

- **El carácter**

Entendido como el temple que tiene para afrontar retos, dificultades y derrotas; haciéndolo también con el éxito logrado con ética y grandeza, para lo cual necesita templanza, autocontrol y dominio de emociones; como inteligencia ante las vicisitudes de la vida.

Dentro del carácter se encuentra la autoestima con capacidad de autovaloración que lo hace modesto, generoso y respetuoso, otorgando confianza al saber trabajar en equipo.

- **El talento**

Lo desarrolla con sabiduría, especializándose en lo que mejor sabe hacer; se expresa con habilidad e igualmente aprecia, promueve, valora, disfruta y se nutre del talento de otros.

Suele suceder que tengamos problemas para identificar nuestros propios talentos por preocuparnos más en identificar nuestras debilidades y no nuestras fortalezas al priorizar no lo que más nos gusta, sino lo que mejor sabemos hacer.

- **La enseñabilidad**

Como reconoce que no lo sabe todo, cumple su función aprendiendo y enseñando, sabiendo escuchar y comunicar, prestando atención y ofreciendo su tiempo porque siempre aprende o enseña algo, haciendo conocer que no sabe todo o más que los demás.

Reconocerse habilidades y fortalezas es una ventaja pero sin subestimar a los demás, manteniendo una actitud de humildad y aprendiz considerando igualmente que todos tienen algo que enseñar.

- **La asertividad**

El asertivo nunca atropella con sus ideas, respeta las de todos, las reúne, adecúa y complementa practicando la asertividad, como también la capacidad de comunicar opiniones, ideas o deseos de manera positiva, en la forma y el momento adecuado; tiene buenas maneras y sabe pedir las cosas; hace que las demás personas se sientan y se sepan importantes.

- **Calidad de gente**

Sabe despertar admiración tratando de hacer del mundo un lugar mejor para vivir ganándose el aprecio, inspirando confianza, no despertando miedo, ni exigiendo obediencia, desarrollando una personalidad generosa basada en la consideración y el respeto mutuo, siendo sus actos consecuentes con sus prédicas, inspirando afecto y cordialidad, haciéndose acreedor a la admiración.

La calidad a su vida para engrandecer su personalidad, imagen y cambiar de actitud consigo mismo y con sus semejantes, convirtiéndose en un hombre generoso, sabio, culto, educado, apacible, solidario, sencillo y bondadoso.

- **Sentidos del líder**

Es la facultad de desarrollar capacidades que abren las puertas hacia la excelencia y el éxito, cualidad exclusiva del ser humano en proceso de crecimiento que se manifiesta en:

- **Sentido de dirección**

Identifica con claridad hacia donde ir, de donde se partió, en que condiciones, con la orientación que permite tomar decisiones adecuadas para encami-

narnos en la ruta de la vida, sin dejar de ser idealistas y, como excelentes e incorregibles soñadores está con los pies en la tierra y el corazón en las estrellas.

- **Sentido de logro**

Las metas establecidas obligan a culminar la tarea empezando y no dejando las cosas a mitad, ni abandonando planes por desidia, incapacidad de corrección, falta de constancia o mediocridad.

- **Sentido de organización**

Es de vital importancia para alcanzar las metas y los objetivos trazados y producir los resultados esperados; implica desplegar esfuerzos para disciplinar nuestras acciones que supone cultura de la excelencia, calidad y productividad; porque siendo organizado y disciplinado se alcanzará altos niveles de calidad en el trabajo y la vida misma.

- **Sentido de anticipación**

Es tener previsión que le permite adelantarse a los sucesos o consecuencias procurando las cosas mirando más allá en el horizonte, proyectándose, planeando y anticipándose.

- **Sentido de innovación**

Es abierto para probar cambios e innovar, no le corre a lo nuevo por lo contrario lo promueve, ni le asusta lo desconocido al entender que el cambio es evolución y crecimiento constante; y siendo generador del propio cambio, arriesga y propulsa la creatividad y la innovación.

Leyes del líder

Al considerar la libertad como un derecho fundamental del hombre después del derecho a la vida; y estando dotado de inteligencia, razón, emociones, sentimientos y espiritualidad toma decisiones sobre su vida; y siendo libre e íntegro le permite crecer y ser mejor gobernado por una:

- **Ley interior**

Estando constituido por cuerpo, mente y espíritu, siendo íntegro los cultiva aprendiendo a querer y cuidar su cuerpo, dotándolo de salud y energía, desarrollando su mente y cultivando la espiritualidad en un esfuerzo por acercarse a los fines más elevados de la humanidad.

- **Ley de la integridad**

Al brindarse o darse lo hace de manera integral y global cubriendo todos los aspectos de la vida. La formación cognitiva y espiritual de que goce le permite entender los diferentes planos de la vida.

- **Ley de la credibilidad**

Entender que influenciar es posible si se logra generar confianza que es producto de la credibilidad; ya que el auténtico líder lleva la verdad consigo.

- **Ley de los roles**

Es importante para un líder procurar destacar cumpliendo cabalmente los diferentes roles que le corresponde desempeñar.

Claves del éxito:

- Conócete y se dueño de ti mismo.
- Vive a plenitud.
- Aprende de las experiencias.
- Asume riesgos.
- Únete a gente competente e íntegra.
- Sustituye lo urgente, por lo importante.
- Renuévate y recomienda.

Dificultades que el líder debe enfrentar

- **Endiosamiento**

Es conveniente tener un nivel de autoconfianza elevado pero sin llegar a caer en el endiosamiento como se suele presentar en los círculos de poder, donde abundan aduladores no preocupándose por escuchar otras opiniones, pensando que no necesita pedir consejos, convirtiéndose en un ser autoritario, distante, prepotente, avasallador de sí mismo que al comenzar a perder su estima deteriora el ambiente laboral, no siendo capaz de motivar, llevándole su soberbia a cometer errores que no reconoce como propios, responsabilizando al resto del equipo.

- **Perder contacto con la realidad**

Es comenzar a despreocuparse del día a día no manteniendo contacto con la realidad y con el trabajo de base, empezando a perder información fundamental o recibirla de peor calidad, siendo que mientras más alto está una persona en la organización, peor puede ser la calidad de la información que recibe.

- **Quedar obsoleto**

Es no evolucionar como es debido aplicando el mismo modelo de actuación que bien le funcionó en el pasado, en un mundo tan cambiante y cada vez más complejo.

- **Complacencia**

Es sentirse suficientemente satisfecho con los logros conseguidos, que es tremendamente peligroso en un mundo tan competitivo.

- **Pérdida de la motivación**

Muchos años en un mismo lugar puede hacer perder la ilusión ya que cuando una actividad se hace rutinaria pierde su atractivo inicial y cuando una

ilusión se pierde la dedicación al trabajo y el rendimiento se resienten inmediatamente.

Los líderes hablan de:

- Lo que es realmente importante en su entorno y situación.
- Los objetivos hacia dónde vamos.
- Lo que defendemos.
- La pasión por el riesgo y de como conseguir que la gente los siga.
- Como motivar a las personas.

Esto implica hablar y promover valores, sueños y el motivo de cómo cada persona entiende el beneficio que le brinda trabajar bajo una misma visión.

Se debe determinar:

- Lo que es importante para el líder.
- Lo que es importante para su gente.
- Lo que es importante para la organización.
- Los valores compartidos por los que se siente pasión.

Hablar constantemente de los valores que se comparte produce adhesión que es fundamental en la organización, ya que al coincidir con los suyos y adquirir un sentido de propiedad e identificación al estar definidos los objetivos, permite decisiones y acciones con rapidez y facilidad.

Visión compartida

Es responder sin dudar hacia dónde vamos por establecer la visión, habiéndose definido previamente los valores compartidos, sabiendo que es lo importante que debemos alcanzar obtener una situación mejor que la existente.

La visión debe ser definida de manera sencilla, comprensible, deseable para todos, dinamizadora, motivadora e impulsora para que de acuerdo con la misión comprometer la acción y proporcionar significado pertenecer a una organización que marca el camino.

La visión aceptada nos orienta en el empeño hacia donde queremos ir, donde la responsabilidad se comparte y al compartir así mismo la visión nos da la oportunidad de ser tan buenos como creemos somos.

Ventajas o beneficios obtenidos al definir una visión y misión compartidas:

- Poder conectar el trabajo de una persona con lo que quiere en su vida.
- Evitar constituir el lugar de trabajo en un sitio aburrido y desmotivador.
- Lograr que la gente alcance más fácilmente sus objetivos y resultados.

El líder motivador

Para tener personas satisfechas en una organización hay que darles la oportunidad de crecer y desarrollarse personal, social y profesionalmente; existiendo en una persona competencias y efectividad basadas en su capacidad de acción, comunicación y productividad.

Un líder avisado es un motivador eficaz, buscará y ofrecerá beneficios que puedan ser lógicos (dinero, tiempo, productividad, eficiencia, estabilidad) o emocionales (reconocimiento, seguridad, placer, logro) que son más poderosos.

Se motiva para crear el impulso requerido para empezar sin ser un mero azar para lograr que las personas actúen. Una actividad intencionada, dirigida a un fin correcto, requiere de líderes para:

- Indicar la dirección
- Establecer el plan
- Motivar al equipo y la acción
- Alcanzar el objetivo.

El líder al motivar y mostrar lo que sabe logra que la gente se entusiasme y actúe en una dirección determinada; y cuando trata de hablar con otros, considera ingredientes importantes a tener en cuenta: sencillez, claridad e interés.

Con claridad una visión y posición nítida permite focalizar la energía, recordando que seremos evaluados; y al crearse la misión se habrá sentado una base para pensar en valores compartidos que llevan a una visión, misión y posición compartida que al permitir a las personas hablar y apreciar beneficios emocionales confiarán en su líder y lo seguirán.

Pasos para la acción

Un líder motivador y experimentado logra incitar a actuar, a obtener una diferencia, descubriendo así mismo hacia dónde queremos realmente ir, en que organización trabajamos donde todos estemos comprometidos, entusiasmados y se nos permita descubrir:

- Los valores propios, que es importante
- Qué camino enciende nuestra “llama interior”.
- Lo que creemos son beneficios para los colaboradores clave,
- Cuales son sus valores.
- La visión donde se quiere ir y la misión que emocionará y moverá a actuar, manteniendo su búsqueda.
- La visión y misión común basadas en valores compartidos y definir las.
- Una lista de beneficios lógicos y emocionales, que hagan un “producto vendible” para el equipo y desarrollarlos.
- Una visión común de los valores compartidos y beneficios a obtener y presentarlos.

- Con las personas clave, una convivencia de credo y celebrar.
- Que el riesgo es parte de la visión, la misión y el plan considerándolo como algo natural en un contexto de visión y misión común, con valores compartidos y convencer.
- Las herramientas para poner el plan en marcha y posibilitarlas.
- Lo importante que es la visión como credo de la organización y los beneficios que obtendrá cada uno, celebrándola.
- Lealtad hacia los valores, visión, misión y credo, exigiéndolos.
- Los no-creyentes y prescindir de ellos.
- La concertación y el consenso practicándolos.
- La asunción de riesgos y recompensarlo.
- El credo en su causa, repitiéndolo.
- Los éxitos comprobables y celebrarlos.
- Una nueva visión, ante una a punto de lograrse

Los líderes deben ser capaces:

- **Desafiar el proceso**

Los líderes están preparados para aceptar desafíos y riesgos, crear, innovar y experimentar para encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas no esperando que el destino les sonría siempre.

Los líderes aprenden conduciendo y mejoran si lo hacen en medio de obstáculos, sabiendo que los experimentos y cambios tienen un porcentaje de

riesgo y de fracaso donde los problemas dan forma a los líderes que aprenden tanto de éxitos, como de fracasos.

- **Inspirar una visión compartida**

Una organización comienza con el sueño de líderes capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo e imaginar las atractivas oportunidades que les espera al llegar a destino; albergan el deseo de hacer para que algo ocurra; de cambiar la forma en que son hechas las cosas, de crear algo que nadie lo haya tenido o hecho antes.

La visión clara de futuro impulsa hacia delante a través de líderes que comunican su pasión mediante un lenguaje vívido y un estilo expresivo.

- **Habilitar a otros para actuar**

El liderazgo genera un esfuerzo de equipo que debe permitir detectar si alguien está en camino de convertirse en un líder como sucede al observar particularmente la frecuencia con que se usa la palabra ‘nosotros’.

Las personas cuando tienen más albedrío, autoridad e información es más probable empleen sus energías para producir más y también mejores resultados.

El sentido de equipo va mucho más allá de unos cuantos informes directos; debe darse a la gente la imagen y la instrucción apropiada y luego delegarse autoridad para la toma de decisiones ya que los líderes habilitan a otros para actuar no acaparando el poder.

- **Servir de modelo**

Los títulos se otorgan pero el respeto se gana a través de la propia conducta; por lo que nunca se debe pedir a nadie hacer algo que como líder no se estuviera dispuesto a hacer; los líderes marchan adelante, generan compromiso y sirven de modelo a través del ejemplo personal.

Como modelo primero debe tenerse claro los principios orientadores, las creencias que se defiende no alcanzando solo con dar discursos sobre valores, ya que sin ejemplo, trabajo y persistencia es imposible crear un futuro mejor.

- **Brindar aliento**

Los líderes brindan aliento a los demás para seguir avanzando donde los gestos genuinos de interés producen ganas de seguir adelante; el estímulo puede ser promovido por grandes gestos o actitudes simples.

Los líderes procuran que las personas se beneficien mostrando conductas acorde con los valores más estimados; pero para estimular el seguir triunfando son recomendables las recompensas, el reconocimiento y los festejos vinculados con el desempeño.

El futuro del liderazgo

Es difícil describir el contexto específico en el que se mueve un líder siendo una de sus tareas importantes escuchar y observar continuamente el entorno, encontrarle sentido y aceptar gustoso que el cambio es una realidad constante a medida que cambian las condiciones, las personas y los estilos de jefatura y liderazgo, así como debe caracterizarlo la producción de resultados.

Se distinguen las edades históricas de liderazgo siguientes:

- Liderazgo de conquista, donde la gente buscaba el jefe omnipotente que prometía seguridad a cambio de lealtad.
- Liderazgo comercial, la gente buscaba como levantar su nivel de vida.
- Liderazgo de organización, la gente comenzó a buscar dónde pertenecer al elevarse los estándares de vida.
- Liderazgo de innovación, como los métodos se volvían obsoletos los líderes eran extremadamente innovadores al presentarse problemas crecientes.

- Liderazgo de la información, al entenderse o saber cómo se maneja la información, y mejorar su procesamiento, con interpretación más inteligentemente y utilización más creativa.
- Liderazgo futuro, no se puede predecir fácilmente que habilidades van a necesitar los líderes en el futuro; pero sí que necesitarán saber más, el cómo se utilizan las nuevas tecnologías; como así mismo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información.
- Su dedicación seguirá con más énfasis enfocada en las personas; deberán saber que se dirige gente no cosas, ni recursos; manejarán proyectos capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes se está dirigiendo; desarrollará su capacidad de escuchar para saber lo que la gente piensa y desea, optimizando su capacidad de desarrollarse y proyectarse para conservar su margen de competencia.

Creación de una cultura de liderazgo

Pareciera que la rutina laboral cotidiana debilitara el desarrollo de los atributos para el liderazgo, por lo que contratar a personas con potencial de líderes debe ser un primer paso; por que contar con líderes es una necesidad del presente y futuro.

Comportamiento organizacional

Es recomendable verificar si el personal integrante de una organización se siente insatisfecho, debido a que:

- No conoce entre otros, la visión, misión, objetivos, metas, indicadores de gestión institucional y resultados obtenidos.
- No identifica claramente sus funciones, atribuciones, competencias, participación y responsabilidad en la producción de bienes y servicios, como quizá tampoco el grado de satisfacción logrado en los usuarios.

- No aprecia que es debidamente considerado, respetado y reconocido por la labor que realiza; ni orientado, corregido y apoyado oportunamente para suplir deficiencias y corregir errores.
- No considera existe preocupación por su desarrollo personal y la satisfacción de sus necesidades y objetivos.
- No se siente identificado, comprometido y orgulloso con su institución.
- No está satisfecho con la marcha institucional y los resultados obtenidos.
- No constata que los clientes o usuarios estén contentos o insatisfechos por los servicios o bienes recibidos, como por el trato brindado.

Si adicionalmente es consciente que:

- Haciendo las cosas de la misma manera siempre obtendrá los mismos resultados insatisfactorios.
- Siempre hay una o más posibilidades de hacer las cosas de manera diferente para una gestión más efectiva y obtener mejores resultados.

Si igualmente considera que una gestión más efectiva permite:

- Ser más eficientes y eficaces en alcanzar éticamente objetivos a través del cumplimiento de metas y obtención de resultados.
- Obtener resultados concordantes con la visión y misión institucional y los valores de sus integrantes, impactando favorablemente en la comunidad.

Entonces, al evaluar dichas apreciaciones, se verá si es oportunidad para proceder al cambio y reinventar la organización.

GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio es lo único constante en la vida siendo esencial en las personas por lo que debemos saberlo gestionar, ya que no todos tienen la misma apreciación del cambio caracterizado por su dinamismo y flexibilidad y que al innovar se generan nuevas formas de organización y gestión.

Es conveniente motivar y sistematizar la gestión de nuevos paradigmas superando los tradicionales que quizá ya cumplieron su cometido, considerándose puntos cardinales innovadores, la hipercomplejidad, la incertidumbre estructural y el cambio acelerado, presentes en el mundo moderno en una transición sin final.

Es así como en la gestión por competencia se identifican conocimientos y habilidades para alcanzar el éxito y según el nivel de competencia requerido y disponible detectar las diferencias.

Una comunidad de interés puede estar formada por personas de distintas áreas organizativas y geográficas con un interés común por desarrollar un conocimiento relacionado con el trabajo diario, compartiendo conocimientos, información y experiencias que favorecen el aprendizaje y el intercambio de ideas impulsándose la innovación y la evolución del propio conocimiento y su práctica.

La medición del capital intangible de una persona es necesaria para una adecuada gestión sobre la base de conceptos humanos tanto estructural como relacionamente.

Evaluación de las personas

Para una efectiva evaluación del comportamiento y del rendimiento personal es conveniente efectuar observaciones y registrar comportamientos orientados al desarrollo y productividad de las personas, no a su sanción comparando con las referencias programáticas y otros indicadores de gestión.

Análisis del puesto es el procedimiento o método utilizado para determinar condiciones vinculadas con su desempeño ideal, como las dimensiones,

competencias y atributos importantes para una performance superior, previa identificación existente y conocida de lo que debe ser evaluado.

La evaluación y la calificación de comportamiento y del rendimiento se efectúa con base a categorías relevantes como dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades, conocimientos y resultados.

La utilización de técnicas específicas necesarias se hace con el fin de obtener información y el diseño del análisis de competencias establece el vínculo entre comportamientos observables, competencias y ejercicios o técnicas.

La selección y utilización de las correspondientes técnicas de evaluación se efectúa para permitir la emergencia de una variedad de comportamientos e información; y las simulaciones relacionadas con el puesto de trabajo se hace observando actividades y registrando comportamientos.

Evaluadores son las personas encargadas de observar y apreciar la labor que en todo caso corresponde al Jefe respectivo. La formación para evaluar se hace de manera específica demostrándose y desarrollándose las competencias pertinentes. El registro de datos para elaborar los Informes de las observaciones realizadas se hace preferentemente mediante la utilización de procedimientos e instrumentos cibernéticos.

La integración de datos se basa en el análisis y discusión de la información obtenida por los observadores para mediante consenso u otro medio alcanzarse una decisión conjunta.

La evaluación del desempeño se efectúa sobre lo que se hace y como se hace; la evaluación del rendimiento sobre lo que se obtiene, utilizándose en ambos casos las técnicas requeridas, siendo formal cuando se sigue un método previsto y consensuado cuando se utiliza la misma o similar medida.

El patrón para definir las diferencias observadas se hace comparando lo previsto con lo realizado.

La evaluación del rendimiento debe comenzar desde arriba hacia abajo y se utilizará como herramienta de desarrollo profesional; siendo así que el desempeño pasado se debe expresar en el rendimiento presente que permita a su vez presumir el potencial futuro.

El posible desempeño futuro debe permitirnos determinar que habría que mejorar, si a la persona le gustaría asumir nuevas funciones y responsabilidades y así mismo conocer la situación familiar y personal del interesado, para que se automotive, como también reconozca el trabajo bien hecho.

En el proceso evaluativo se debe promover la participación pidiéndose opinión, dándose autonomía y dejándose hacer.

Con las referencias personales estimular la autoevaluación del desempeño y del rendimiento para permitir que los trabajadores se automotiven al aplicar tanto el trabajo como el desempeño bien hecho, informándose a la vez sobre la efectividad de la participación individual.

Una buena y objetiva evaluación del desempeño y del rendimiento permite:

- Mejorar la comunicación
- Contribuir en el desarrollo profesional y personal.
- Determinar los resultados obtenidos y fijar nuevos objetivos.
- Detectar las necesidades de formación, capacitación y adiestramiento corrección y mejora.
- Estimar el potencial de los colaboradores.
- Aportar a que las personas se automotiven.
- Ayudar a la fijación de retribuciones y reconocimientos relacionados con la cantidad y calidad del trabajo y los aportes brindados.

Rasgos a considerar en el personal con mando son capacidad para:

- Prever y planear
- Organizar
- Motivar
- Tener sentido de responsabilidad
- Diplomacia
- Efectuar
- Mediar en conflictos
- Reforzar su estatus personal y profesional
- Cohesionar equipos de trabajo
- Constatar integridad
- Formar subordinados

Rasgos a considerar en el personal sin mando:

- Comportamiento
- Cantidad y calidad de trabajo
- Rendimiento
- Productividad
- Conocimiento de la tarea
- Actitud ante el aprendizaje
- Iniciativa
- Creatividad
- Limpieza y orden en el puesto de trabajo
- Estabilidad emocional
- Trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Liderazgo potencial.

Para evaluar conductas se debe considerar el:

- Comportamiento ordenado y puntual
- Retrasos en la entrada al trabajo
- Sobrepasar voluntariamente el horario habitual de trabajo.
- Brindar ayuda cuando es necesario

- No acudir a las reuniones de trabajo.
- Ausencias siempre justificadas
- Conflictos con compañeros y jefes

El evaluar conductas presenta las ventajas siguientes:

- Establece un ámbito de referencia común para todos
- Aprecia elementos observables conocidos
- Es aceptado por evaluadores y evaluados.

Los resultados de la evaluación pueden ser cuantitativos o cualitativos; siendo necesario antes de comenzar el proceso que el personal tenga claro los parámetros de medida que se utilizarán y el beneficio que brindaron.

La evaluación del desempeño y del rendimiento permite a partir de lo que sabemos, predecir, formular propuestas y solucionar problemas; sabiendo así mismo que toda persona aprende en función de lo desarrollada que tenga cinco inteligencias especializadas: lógica, física, verbal, kinestésica y musical.

La información nos llega a través de la atención y la memoria visual, auditiva y kinestésica; aprendiendo a interiorizarla, organizarla y categorizarla de manera que cobre sentido relacionar y diferenciar los nuevos contenidos con los poseídos, para ser capaces de defender y justificar nuestras opiniones, por lo que debe tenerse en cuenta que:

- Gran parte del aprendizaje además de la teoría debe producirse a través de la práctica.
- La interiorización de los contenidos teóricos y habilidades prácticas depende en gran medida de la automotivación.
- Centrarnos preferentemente en aspectos realmente utilizados en el día a día ante la posibilidad de acceso a gran cantidad de información.
- Debe establecerse coherencia entre la oferta y la demanda o necesidad de conocimientos.

Debemos utilizar el aprendizaje natural cada vez que aprendemos algo que nos interesa, llevándonos a implementar el método de ensayo-error para perfeccionar nuestra técnica poco a poco, aprendiendo de nuestros errores asegurándonos que almacenados en nuestra memoria nos permitan evitarlos al recordarlos.

Utilicemos el aprendizaje reflexivo para formular preguntas inteligentes que permitan mejorar el desempeño personal; debiendo proceder las respuestas de actividades exploratorias y de casos prácticos a resolver individualmente y en equipo.

Al utilizar la Internet como herramienta enfatizamos que se aprende a través de la percepción y el razonamiento, antes que de la memoria, posibilitándose intercambios auténticos entre usuarios provenientes de contextos culturales diferentes, pero con intereses similares, apreciándose para el aprendizaje, las teorías siguientes:

- La teoría del constructivismo, considera que el conocimiento es desarrollado en la mente del aprendiz y se caracteriza al tener en cuenta que:
 - De la instrucción a la construcción, considera que aprender no significa reemplazar ni acumular nuevo conocimiento, sino más bien transformar el conocimiento a través del pensamiento activo y original del aprendiz; implica considerar la experimentación y la resolución de problemas como la base del aprendizaje.
 - Del refuerzo al interés, considera que los aprendices comprenden mejor cuando están envueltos en tareas y temas que cautivan su atención.
 - De la obediencia a la autonomía, considera que el que enseña debe fomentar actitudes de libertad responsable sin exigir sumisión.
 - De la coerción a la cooperación, considera que las relaciones entre aprendices es vital desarrollándose conceptos de igualdad, justicia, democracia y progreso.

- La teoría de la conversación, considera que aprender es por naturaleza un fenómeno social donde la adquisición de un nuevo conocimiento y prácticas es resultado de la interacción dialógica, siendo así mismo un proceso dialéctico en que se contrasta un punto de vista personal con el de otro hasta llegar a un acuerdo.
- La teoría del conocimiento, considera que el conocimiento en una relación activa entre un agente y el entorno, ocurriendo el aprendizaje cuando el aprendiz está activamente envuelto en un contexto que se aproxima a “su realidad”.

Desarrollo de carreras laborales

El conocimiento y la práctica tiende a ser la base de la mayoría de los procesos y actividades humanas, siendo así que el manejo de la información predomina en la producción de bienes y servicios.

Los nuevos empleos requieren cada vez más de trabajadores capaces de tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo e interactuar con otras personas, lo cual supone mantener actualizados conocimientos, experiencias y capacidades, apreciándose que como los conocimientos y habilidades se vuelven rápidamente obsoletos deben motivar un constante desarrollo personal.

Sobre la educación un Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO propone, que debería estructurarse en cuatro aprendizajes denominados pilares del conocimiento.

- Aprender a conocer, adquiriendo instrumentos para la comprensión del mundo que nos rodea; el descubrimiento e incremento del saber que estimula la curiosidad intelectual, el sentido crítico y la aportación a la solución de problemas que aquejan a la sociedad.
- Aprender a hacer, para influir sobre el entorno poniendo en práctica los conocimientos empleables; ya que el mercado exige un conjunto

de competencias de carácter técnico, de comportamiento social, aptitudes para el trabajo en equipo, iniciativa y capacidad para asumir riesgos.

- Aprender a convivir con los demás para participar y cooperar en las actividades humanas.
- Aprender a ser que implica el desarrollo integral de la persona.

Recomienda asimismo un gran énfasis en que la educación debe estar cada vez más en el aprendizaje y cada vez menos en la enseñanza, siendo objetivo que el aprendiz aprenda a pensar, a buscar información y solucionar problemas, a relacionar teoría con práctica y aprender a aprender y a desaprender.

La capacidad productiva como competencia de una persona se define y mide en términos de desempeño y de rendimiento y no solamente de conocimientos y habilidades o destrezas en abstracto; la competencia permite que los conocimientos, experiencias y habilidades adquiridos sean reconocidos como un capital intelectual intangible y productivo

La competencia es resultado de la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”; el “saber” se corresponde con el “aprender a conocer”; el “saber hacer” con el “aprender a hacer” y el “saber ser” con el aprender a ser” y con el “aprender a convivir.

Es una necesidad realizar un diagnóstico continuo de las necesidades formativas, de capacitación y adiestramiento del personal, difundirlas, satisfacerlas, formar a otros formadores y revisar los contenidos de los programas.

Acciones para lograr el desarrollo del personal:

- Reducir al máximo la burocracia y los trámites que no sean necesarios y no aporten valor, habilitando a los empleados a tomar decisiones.

- Eliminar la duplicidad de tareas a fin de desarrollar y mantener una independencia propia pero coordinando acciones.
- Detectar para eliminar los “cuellos de botella” de los procesos y procedimientos.
- Minimizar las tareas de valor no agregado y fortalecer las de valor agregado.
- Actualizar conocimientos y competencias laborales que permitan resolver problemas y brinden la posibilidad de funcionar con menos supervisión, tomar decisiones complejas y manejar bien una amplia gama de tareas.
- Racionalizar y simplificar el trabajo como el nivel de requisitos necesarios para enfocarse a lo que realmente requiere el proceso e impulsar el conocimiento para que repercuta en la motivación e incremente la implicación.
- Impulsar el aseguramiento de una calidad sostenible.
- Formar alianzas estratégicas con otras organizaciones para intercambiar servicios que tengan efectos sinérgicos.
- Dar a los trabajadores responsabilidades de principio a fin del trabajo asignado, autoridad para tomar decisiones, resolver problemas e interactuar directamente con usuarios y proveedores.
- Utilizar la automatización o mecanización para rutinas, apoyar la racionalización, reestructuración y simplificación de los procesos y procedimientos disminuyendo la dependencia de documentos y otros instrumentos innecesarios o superables.
- Utilizar métodos y procedimientos estandarizados capacitándose en estos.

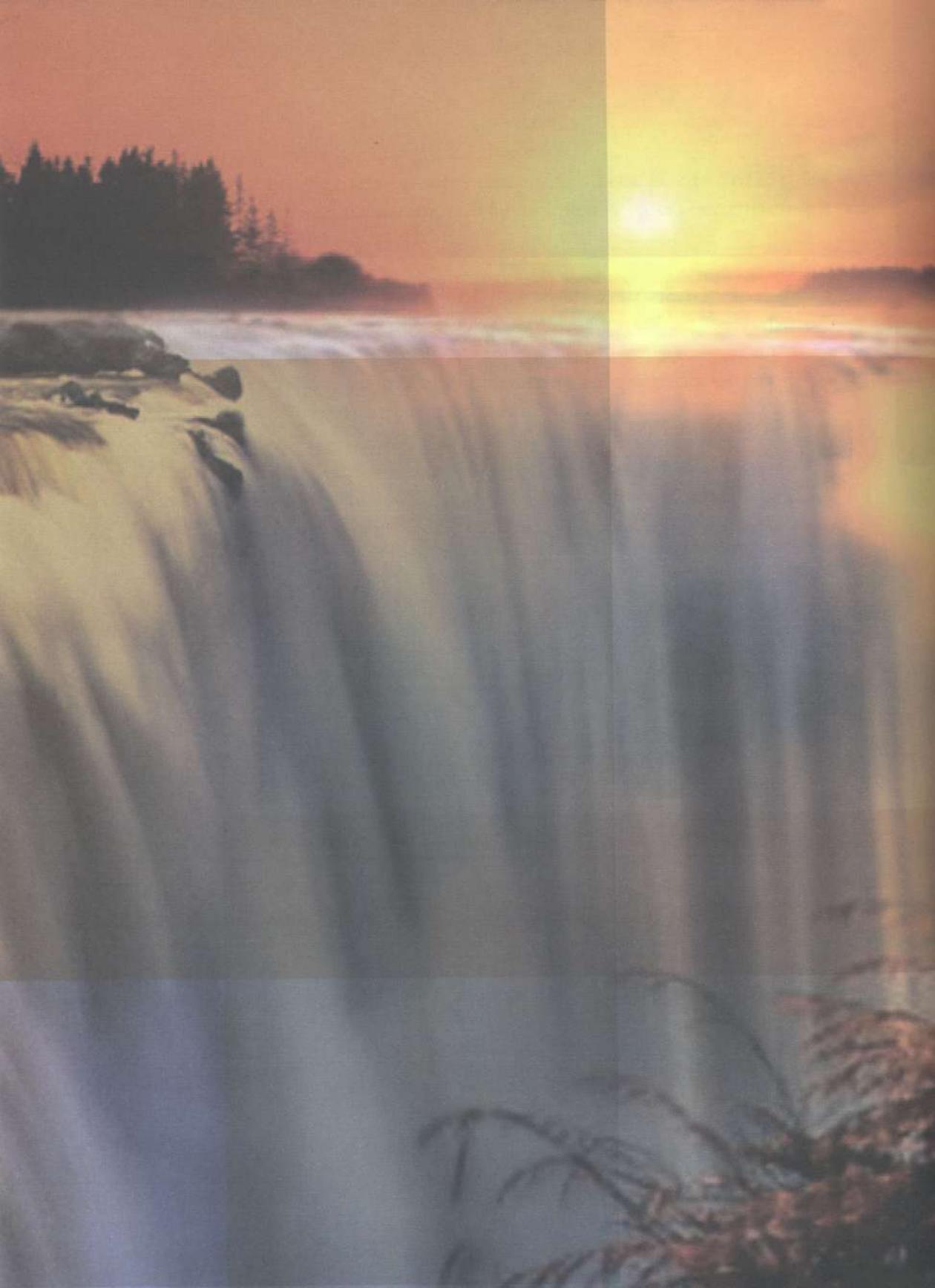
- Formar equipos de trabajo autoguidados donde estén representadas una gran diversidad de habilidades y estilos de pensamiento, que evalúen formas de resolver problemas y tomar decisiones.
- Ejecutar la acción sustentada y procedimientos establecidos para obtener resultados en cualquier parte de la organización; definir las bondades de cada proceso para que todo trabajador realice eficazmente sus funciones y también asuma tareas autogestionarias.

Sustituir la garantía de estabilidad en el empleo por la empleabilidad con una progresiva capacitación y transferencia de responsabilidades al empleado, considerando que como los contenidos aprendidos quedarán obsoletos la capacitación y el reciclaje permanente será una necesidad.

Pasos para transformar una organización

- Examinar las competencias, identificar y debatir las crisis posibles o las grandes oportunidades despertando la sensación de necesidad, importancia, urgencia y acción efectiva.
- Armar una poderosa coalición conductora y reunir un grupo con poder para liderar el cambio.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Formular una visión que ayude al esfuerzo de cambio y desarrollar estrategias para cumplir la misión.
- Comunicar las estrategias utilizando todas las maneras posibles para transmitir las.
- Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo; capacitar para que se actúe conforme a la misión y eliminar obstáculos para el cambio.
- Cambiar los sistemas y estructuras que socaven la misión y estimular la toma de riesgos como de ideas, actos y actividades no tradicionales.

- Prever, planear y generar avances intermedios con la obtención de mejoras viables común desempeño y rendimiento que recompensen a los involucrados.
- Consolidar las mejoras y producir más cambio sirviéndonos de la credibilidad en aumento para cambiar políticas y estructuras que no encajen en la visión y misión; y así mismo contratar, ascender y formar empleados que las puedan implementar reforzando el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
- Institucionalizar los nuevos enfoques estableciendo relación entre nuevas conductas y éxitos corporativos, desarrollando medios para asegurar la implementación de jefaturas con liderazgo y la sucesión de mando.





CAPÍTULO XIII

NEGOCIACIÓN EFICAZ

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata de un evento, el conflicto, de frecuente presentación en la gestión jefatural dándose pautas para su conocimiento y manejo, como del proceso de negociación, incluyéndose tácticas jefaturales de negociación y persuasión.

NEGOCIACIÓN EFICAZ

Tienen que ver particularmente con la presencia del conflicto simple o complejo, siendo en sus diferentes formas y matices de atención permanente por todo Jefe.

Conflicto

Es el proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado negativamente en algo que le interesa, siendo desenlace del mal manejo de diferencias que modifican la relación existente.

Es frecuente en estos casos que los individuos o grupos con intereses opuestos busquen llegar a un acuerdo en base a una negociación, que tiende a variar en cada caso, existiendo una serie de elementos como, antecedentes del conflicto, voluntad, política de las partes, objeto o asunto del conflicto, técnicas de negociación, condiciones de la negociación, producto o resultado de la negociación.

Cómo manejar un conflicto

Considerar la:

- Evaluación, para calmarse y analizar la situación, reunir la información o documentación apropiada, los puntos en que se está dispuesto a ceder, determinándose el comportamiento apropiado para el manejo del conflicto.
- Aceptación, para oír lo que la otra parte tenga que decir tratando de entender su punto de vista.

- Actitud, para mantenerse tan flexible y abierto como sea posible.
- Acción, utilizando el comportamiento adecuado para manejar la situación conflictiva, así como para oír, repetir y confirmar la información.
- Análisis, para considerar los intereses de las partes, resumir y aclarar las decisiones y revisar los procedimientos para cualquier cambio.

Mediación

Los mediadores pueden influir al:

- Entender la perspectiva de cada participante.
- Aumentar el interés de los participantes en resolver a través de la mediación.
- Aplicar reglas que mejoren la comunicación.
- Preparar a los participantes en el uso de un estilo de interacción eficaz.
- Nivelar el poder.
- Ayudar a prever y planear la interacción futura.

Negociación

Es el proceso por el cual dos o más partes con intereses comunes u opuestos intercambian información, para, sin mucho regatear llegar a un acuerdo mutuamente conveniente a sus intereses.

Tipos de negociación

- **Negociación posicional, distributiva o de suma cero**

Solo una de las partes puede obtener un punto a expensas de la otra, existiendo el estilo suave y el duro, en este caso siempre existe un ganador y un perdedor.

- **Negociación integrativa**

Las partes primero identifican sus metas, intereses y diferencias, luego buscan un resultado satisfactorio siendo duras con el problema, pero suaves entre ellas, en este caso ambas partes ganan.

Tolerancia

Es la capacidad de vivir y dejar vivir, es tener convicciones propias aceptando que los otros tengan las suyas, gozando de derechos y libertades sin vulnerar los del prójimo; es respetar la posición del otro, aunque se esté en desacuerdo.

Para ser tolerante en una negociación es necesario:

- Escuchar a la otra parte sin interrumpir.
- Intentar ponerse en el lugar del otro para entenderlo.
- Analizar cada posición.
- Compartir diferencias.
- Respetar la diversidad.

Las ventajas de ser tolerante se sintetizan en:

- Poder vivir armoniosamente con personas de creencias diferentes.
- Ejercer la fuerza de voluntad.
- Ser moderado y prudente.
- Poseer autocontrol.
- Convivir con lo diverso sin escándalos ni sobresaltos.

La persona intolerante se caracteriza por:

- Querer imponer su voluntad a toda costa.
- Ignorar por completo a los demás.
- Reaccionar con agresividad y violencia frente a quienes se le oponen.
- Ser discriminatoria considerando inferiores a los demás.

- Tener escaso autocontrol.
- Ser conflictiva.

Se es tolerante desarrollando las cualidades siguientes:

- Aprendiendo a auto-controlarnos.
- Respirando profundo y relajándonos.
- Eligiendo algo que deseamos.
- Haciendo una lista de las cosas que no toleramos para corregirlo.
- Pensando en los beneficios de no perder la calma.
- Liberándonos de nuestros prejuicios y temores.
- Evitando el síndrome “yo-yo”.
- Intentando dialogar con personas que piensan contrario o diferente a nosotros.
- Venciendo nuestros miedos.
- Aprendiendo a ver a los demás en sus propios términos de vida.
- Comprendiendo a los demás y aceptando nuestras limitaciones.
- Expresando con claridad nuestras necesidades y deseos.
- Mirando las cosas en su contexto.
- Comprendiendo que la perfección no existe.
- Viviendo el día con sus placeres y preocupaciones.

Paso que comprende el proceso de negociación:

- Preparación y planeación.
- Definición de las reglas del juego.
- Aclaraciones y justificaciones.
- Regateo y solución del problema.
- Cierre e implantación.

El proceso de negociación se compone por lo menos de cuatro etapas, no necesariamente consecutivas:

- Propósito y pauta, definir el objeto general y elegir los temas a tratar.

- Agenda, detallar el objeto y establecer las reglas que deberían obedecer las partes.
- Ajuste de intereses, definir las cláusulas en las que se puede llegar a un acuerdo.
- Compromiso con los acuerdos parciales consensuados que serán sometidos a aprobación para evaluación y ratificación.

El proceso se da en dos niveles, uno explícito donde se aborda la materia a negociar y otro implícito que puede pasar desapercibido incorporándose asuntos casi inconscientemente.

Modos básicos de negociación

- De concesión unilateral, que trata de reducir la distancia entre las demandas, a iniciativa de una de las partes.
- Competitivo, donde una parte presiona permanentemente utilizando técnicas de manipulación y engaño.
- De colaboración entre las partes, tendiéndose a disminuir las diferencias y atenuar el conflicto.

Entendimiento o consenso

Se requiere de dos condiciones básicas y complementarias para obtener un comportamiento coordinado; una la Intención de Colaborar con la Otra Parte y otra que exista confianza mutua en el cumplimiento de lo que va a ser acordado por consenso constituido por un conjunto de decisiones concordantes tomadas por las partes sobre determinado asunto o puntos en conflicto.

Proceso de negociación

Alta demanda inicial

La negociación generalmente se inicia con una alta demanda que consiste en solicitar lo imposible para alcanzar lo deseado, permitiendo trabajar con márgenes amplios de negociación.

Solución de problemas

Los problemas dentro de una organización surgen, entre otras razones, por malas comunicaciones; existiendo (G. Lippit) métodos para resolver problemas interpersonales:

- Evitando o apartándose de una situación conflictiva.
- Suavizando, enfatizando acuerdos y desenfatisando diferencias.
- Satisfaciendo a las partes en conflicto al alcanzarse una solución a la materia discutida.
- Imponiendo el punto de vista, de una de las partes con lo que los problemas se mantienen o incrementan por la imposición de una autoridad que puede profundizar el conflicto; intervención que en caos extremo puede ser necesaria.
- Confrontando, como resultado de desacuerdos entre las partes que trabajan para solucionar el conflicto.

La solución se obtiene mediante el suavizamiento, la satisfacción o la confrontación, evitándose evadir el problema que no permite a las partes arribar a una solución satisfactoria para ambas.

Tácticas jefaturales de negociación y persuasión

Una de las funciones de los jefes que con menor frecuencia se examina, es la relativa a las negociaciones sorpresas reservadas a quien aspira a ser un alto ejecutivo, por la cantidad de tiempo que deberá dedicar a las negociaciones; que sea por esto o aquello constantemente se verá obligado a realizar; donde el éxito depende de la capacidad para ello, ya que al negociar mal se obtendrá muy poco y debilitará su poder para competir.

Los jefes pasan tiempo tratando de persuadir a alguien para que haga aquello que es factor esencial en la ejecución de un plan, debiendo convencer a las partes involucradas donde la persuasión puede ser difícil, pues los interesados no siempre desean cooperar.

La persuasión y la negociación son dos clases de táctica íntimamente vinculadas; siendo elemento esencial de la negociación el persuadir con el fin que se acepte nuestras condiciones, contándose además con las variables siguientes:

- **Acortar distancias**

Iniciadas las negociaciones debemos procurar reducir las diferencias que nos separan de nuestro adversario, limitando al mínimo nuestras divergencias, precisando cuáles son los puntos en los que se coincide.

Al hacerlo, firmar un acuerdo para darlos por resueltos a lo que se llama levantar barreras u obstáculos, con lo que impedirá que el adversario pueda retroceder y plantear nuevamente esos problemas si estima no logrará su propósito en puntos aún pendientes.

Al acortar distancia las cuestiones controvertibles deben quedar reducidas al mínimo posible; y para discutir los problemas no resueltos es preferible ocuparnos de cada uno por separado evitándose confusiones.

- **Cheque en blanco**

Cuando se nos encomienda una tarea delicada o discutible y no queremos perder tiempo, intentemos obtener un “cheque en blanco” que permita ejecutar un plan sin intervención de otros.

Si no tenemos el poder suficiente, adoptar una posición de independencia no es fácil, por eso hay que esperar el momento apropiado para solicitar un cheque en blanco antes de aceptar la tarea que se nos encomiendan realizar y no después de asumir esas funciones.

- **Buena carnada**

Si queremos coger un gran pez debemos poner una buena carnada; porque es imposible pescar con el anzuelo pelado. La manera más fácil de lograr que alguien haga algo es arreglando las cosas de manera que a cambio obtenga algo.

El empleo de esta táctica no presenta aspectos negativos salvo que uno suela poner demasiada carnada con lo cual los costos pueden alcanzar un nivel inaceptable.

Asombra comprobar que muchos jefes no parecen comprender este principio básico de motivación esperando que los demás hagan algo por pura bondad o solo porque se les ordena hacerlo; si queremos que alguien haga algo debemos darle buenas razones para ello.

- **No soltar prenda o no mostrar las cartas**

Nunca debemos dejar se sepa las verdaderas intenciones que nos conviene ocultar, significando que los factores realmente importantes de la negociación no surgen quizá en el primer momento, sino que se plantean más adelante como asuntos aparentemente secundarios; sin embargo, pueden ser los puntos realmente importantes y que más preocupan.

- **Director teatral**

Si desea que alguien cumpla determinada función posiblemente deberá asumir el rol de director teatral y distribuir los papeles de la obra; ya que generalmente muchas personas desempeñan el papel que se les asigna; por lo que aplicándolo con tacto, no contradice la idea que la persona involucrada tiene de sí misma.

La táctica se basa fundamentalmente en la sugestión, pues muchas personas asumen el personaje que se les sugiere, mostrándose sumamente complacientes porque quieren que los demás lo aprueben, procurando adivinar qué papel se desea desempeñar en la comedia humana para apresurar sea encarnado.

- **Buena palanca**

Se realiza cuando un jefe realiza su labor de persuasión apelando al nombre de su superior, constituyéndolo en buena palanca a llevar consigo, por ello, ante una determinada autoridad se puede iniciar una conversación diciendo: el jefe quiere que yo....

Este procedimiento generalmente despierta sentimientos antagónicos que finalmente pueden acarrear nuestra ruina, porque a nadie le gusta le amenacen con la autoridad, siendo así que para que pueda dar buenos resultados debe emplearse en raras ocasiones, con criterio muy selectivo.

- **Llevar experto propio**

Como en determinadas oportunidades el jefe correspondiente carece de un conocimiento especializado que le permita presentarse como autoridad en la materia objeto de disputa, que lo puede colocar en situación de desventaja para realizar su labor persuasiva; una buena táctica es llevar a un experto propio, de preferencia con mayor autoridad que nuestro adversario.

Nuestro adversario puede intentar “corrernos” con una jugada si sabe que no somos especialistas en la materia que se discute, acción que fácilmente

podemos desbaratarla haciendo que “nuestro experto” examine las cartas en juego.

- **Señuelos**

Señuelo es en este caso la exigencia o condición formulada exclusivamente para que la oposición la rechace y al concederle importancia que el adversario lo elimine, también se esperan obtener algo a cambio del señuelo.

Los señuelos deben parecer lógicos y tener fundamento, de lo contrario serán fácilmente descartados por el adversario sin ventaja alguna para nosotros.

Una vieja táctica empleada en las negociaciones es ofrecer a nuestro adversario, varios señuelos para que se apodere de ellos y crea ha obtenido una fácil victoria.

Un jefe hábil puede utilizar varios señuelos y si sus adversarios no son muy inteligentes o no cuentan con mucha experiencia logrará obtener algunos ofrecimientos que no esperaba recibir.

Es característica del buen negociador examinar y poner a prueba, sin prisa, cada una de las exigencias y reclamaciones del adversario para averiguar cuáles son meros señuelos y cuales demandas reales.

El negociador fuerte no renuncia demasiado pronto a los señuelos que utiliza con el fin de no quedar descubierto y desarmado ante los otros negociadores.

- **Meter las narices**

Consiste en conformarse aparentemente con leves e inmediatas ventajas en ciertas esferas que antes resultaban impenetrables en la esperanza que habiendo logrado meter las narices en el asunto, podremos luego, obtener lentamente mayores conquistas.

Esta táctica que arroja sorprendentes resultados ya que cuando se logra establecer un precedente, resulta mucho más fácil obtener concesiones aun mayores, pues unos llevan a otras.

El éxito de esta táctica depende que la primera exigencia parezca totalmente razonable, como pedir una pequeña concesión al adversario haciéndolo se sienta tentado a conceder lo solicitado, ya que la gente tiende a ignorar los problemas que se pueden presentar en el futuro, con tal de lograr la paz en el presente.

- **No abrir la caja de Pandora**

La decisión de abrir la caja de Pandora es contraria a una buena política de negociación, particularmente cuando en su curso nos sentimos tentados a plantear algún problema nuevo o volver a tratar un asunto ya cerrado, acción sumamente peligrosa y que solo debe emprenderse después de haberlo pensando cuidadosamente.

Cuando decidimos plantear un asunto nuevo, esto puede ser abrir la caja de Pandora, no sabiendo nunca que saldrá de ello pues el adversario puede aprovechar el nuevo tema como un trampolín para abordar otras cuestiones.

Cuanto más elementos introducimos en una negociación, tanto más difícil la hacemos, olvidando que una de las tácticas básicas de la negociación consiste en reducir el alcance y el número de cuestiones planteadas.

- **Pidamos la luna**

Una táctica muy corriente en las negociaciones es pedir la luna y luego aceptar menos de modo que la otra parte crea ha obtenido una victoria; siendo esta la táctica empleada por los dirigentes sindicales en sus negociaciones.

En situaciones administrativas reales esta táctica entraña algunos peligros, pues hace que el jefe dependa excesivamente de ella y, tan pronto adquiera fama que siempre pide la luna, logrará que se ignoren totalmente sus planteamientos.

Puede tratarse del motivo de asignar una nueva función, en cuyo caso el elegido presenta varias exigencias como condición para aceptar esa responsabilidad en la esperanza que le aprueben el mayor número posible; ya que si

fracasa, tendría una excusa y un posible chivo expiatorio, su jefe, porque no le ha otorgado todo lo solicitado para salir airoso.

- **Elevar las apuestas sin perder la camisa**

Una norma del juego de póquer es nunca sentarse en la misma mesa con alguien que es mucho más rico, pues le bastará elevar tanto las apuestas que nuestro buen sentido nos obligará a irnos porque no podemos seguirle el tren.

Las organizaciones grandes eliminan a las pequeñas elevando hasta tal punto las garantías exigidas, constituyéndose en riesgos que no permiten a las segundas pueda siquiera permitirse el lujo de mirar “que cartas tienen en la mano” la otra parte.

- **Limitaciones del adversario**

Para el éxito de una negociación la clave reside en conocer bien las limitaciones del adversario, cual el punto del que no puede pasar, con lo que las negociaciones resultan relativamente fáciles porque sabemos hasta donde podemos empujarlo sin que se interrumpan las tratativas.

Es importante que el negociador oculte sus limitaciones; debe disimularlas y engañar al adversario sobre las mismas; siendo un error ser el primero en revelar una oferta porque debemos lograr sea el otro quien la haga antes, con la esperanza que nuestra oferta sea superior a lo que esperábamos nos pensaban pedir.

Toda negociación depende de la forma en que se aprovechan las limitaciones de manera que podamos lograr el adversario acepte, como ciertos, los límites que fijamos y nosotros podamos descubrir cuáles son los suyos.

- **Mentir**

El arte de mentir (bluff), es un elemento esencial de toda negociación, como en el regateo, procurando que el adversario crea que las cartas que tenemos en la mano son mejores de lo que en realidad son.

El arte del bluff o de las fintas es algo muy especial; exige emplear varias tácticas y mucha habilidad para actuar en forma convincente y persuasiva; habiendo jugadas en que no es inteligente mentir porque corremos el riesgo se nos obligue a poner las cartas sobre la mesa y salgamos perdiendo.

Hay momentos en que el jefe cuando no puede permitirse el lujo de perder, hace mal en mentir en su juego sin estar preparado para aceptar las consecuencias en caso se le descubra.

Esta táctica resulta más eficaz cuando puede reforzarse con alguna prueba material, como el mostrar al adversario, “sin querer”, un buen material que contamos que apoya nuestra posición.

- **Carta de triunfo**

En todas las negociaciones importantes es sumamente ventajoso tener una carta de triunfo para jugarla en el momento oportuno; siendo muchas veces preferible no tener que jugarla, si creemos es importante, a menos que nos fuercen hacerlo, conservándola para poder ganar.

El mantener en secreto la carta de triunfo se hace con el fin de jugarla solo si es necesario, a último momento para definir la batalla y el retenerla no presenta ningún inconveniente; el problema consiste en decidir si uno debe emplearla, particularmente cuando no sabemos con seguridad que triunfos tiene en su mano el adversario y si son o no mejores que los nuestros.

- **Mentira bien documentada**

Una de las tácticas básicas en las negociaciones es la mentira bien documentada, siendo su propósito engañar al adversario respecto de nuestras limitaciones en la negociación.

Por ello el arte de documentar ha adquirido gran importancia en ese proceso; ya que las personas han sido educadas de tal modo que están dispuestas a creer en cualquier escrito, sin cuestionar su validez.

Se puede “abandonar expreso un documento” con el fin que sea visto por el competidor; teniéndose cuidado al emplear esa falsa documentación para evitar nos descubra gente con la cual debemos mantener constantes relaciones en el futuro.

- **Pistas falsas o gato por liebre**

Hay veces que en el curso de las negociaciones o de una labor de persuasión, el jefe hábil debe dar gato por liebre o poner una pista falsa en el camino del adversario con el propósito de confundirlo o distraer su atención; táctica que presenta un carácter más defensivo porque con mayor frecuencia se emplea para dar una justificación falsa por no desearse revelar la verdad.

En muchas ocasiones no es prudente revelar las verdaderas razones de un determinado comportamiento que a menudo nos aconseja dar una pista falsa a nuestro adversario para justificar nuestra acción; con explicaciones inexactas pero socialmente aceptables y racionales; táctica que si se utiliza debidamente es bastante segura.

- **Ser absurdo**

El arte de ser un buen negociador se basa, muchas veces, en el arte de ser totalmente absurdo; ya que los buenos negociadores no son razonables y a quienes se dejan impresionar se les puede imponer exigencias absurdas, precisamente por el carácter disparatado de las pretensiones algunas veces intimidan al adversario lográndose mejores condiciones de las que se habrían podido obtener mostrándose justos y razonables.

Algunas personas adoptan posiciones totalmente intransigentes y absurdas durante mucho tiempo convenciendo a sus adversarios que nada pueden hacer al respecto para llegar a un arreglo; por lo que los adversarios ceden bastante y se sienten tan complacidos de poder lograr alguna concesión en una situación que consideraban perdida, arreglo que antes habrían rechazado de plano.

No se debe aplicar esta táctica cuando intervienen personas con las que se debe mantener relaciones cordiales y constantes, ya que siendo una táctica dura para las negociaciones solo debe emplearse rara vez, no siendo aconsejable como manera de ganar amigos

- **No dejar de hablar**

Por muchas diferencias que nos separen de los adversarios, mientras hablan es difícil pelear, ya que rara vez conviene interrumpir una comunicación si es que se procura negociar, con lo que se suele hallar las bases para llegar a algún tipo de arreglo.

Si la personalidad del adversario hace que no se digna hablar y sienta desdén por quien actúa de otra manera, cuanto menos se diga menor será el hecho de continuar las conversaciones, salvo que sugiramos estar dispuesto a ceder que es precisamente lo que él no desea evitar.

Uno de los peligros que presenta el no dejar de hablar duramente una negociación reside que en el curso de las conversaciones podemos llegar a revelar cosas que hubiese sido preferible mantener ocultas; ya que lo que alienta a hablar es que durante ella se puede obtener alguna información valiosa que asegure el triunfo.

- **Tácticas dilatorias**

El tiempo es con frecuencia un factor fundamental en los resultados de las negociaciones, siendo así que las necesidades de las partes varían; una puede querer llegar a un acuerdo antes que la otra.

Tan pronto uno de los negociadores descubre que su adversario está más apremiado que él, ejerciéndose una presión cada vez mayor sobre el adversario puede dilatar las negociaciones hasta que capitule por falta de tiempo.

Hay veces que la dilación puede resultar muy ventajosa, ya que con el paso del tiempo pueden ocurrir cosas que sirvan para reforzar nuestra posición en el conflicto.

- **Aprovechar las derrotas**

En la vida llega momentos de las vacas flacas donde el buen perdedor debe saber aprovechar su derrota para obtener alguna ventaja del vencedor a título de premio consuelo, ya que el ganador tiende a mostrarse generoso como resultado del natural entusiasmo psicológico que produce la victoria, siendo muy probable efectuó algunas concesiones cuando el perdedor, con buen ánimo, acepta su derrota.

El elemento decisivo para aprovechar una derrota reside en la capacidad que tenga el perdedor para dominar su conducta al máximo, de modo que el triunfador se sienta obligado a otorgarle algo a modo de compensación.

Algunas veces el jefe realmente astuto provoca una batalla simbólica sobre algún asunto que no tiene para él ninguna importancia, haciéndolo únicamente por el provecho que puede sacarle a su derrota.

Desde el punto de vista psicológico suele resultar ventajoso hallarse en una posición en la que nos hacemos acreedores a algún tipo de compensación, pero puede resultar peligroso si el perdedor exagera y se torna ridículo.

- **Los tribunales**

Hay negociaciones que entrañan disputas legales a las que debemos estar preparados para llevar a nuestro adversario hasta las puertas mismas de los tribunales e incluso hasta la misma corte si queremos se nos haga justicia.

La mayoría de las personas tienen gran aversión a los juicios por los costos, molestias y angustias que ello supone; prefieren llegar a un arreglo aún si este no satisface plenamente sus legítimos derechos para evitar un juicio.

Cuando el adversario lo sabe, rara vez acepta un acuerdo, hasta que se ve ante tal amenaza de perder tiempo con las negociaciones por lo que debe iniciar un juicio, llevando al adversario hasta los tribunales; entonces seguramente se negociará desde una posición más fuerte.

Cuando nuestro adversario nos inicia un juicio debemos estar preparados para aceptarlo y no debemos proponer un arreglo hasta que nos encontremos con la otra parte ya casi en la corte, siendo entonces más probable que nuestro adversario se muestre dispuesto a llegar a un acuerdo ventajoso en ese momento, que antes cuando creía tener las mejores cartas en la mano.

La persona que teme concurrir a un juicio se halla en posición claramente inferior en las negociaciones legales; dependiendo muchas negociaciones, en último término, de la razón o sinrazón que asiste a las partes desde el punto de vista legal.

Si nuestra posición legal es fuerte, tenemos mucho más poder para negociar, que en caso contrario; pero no llegar a la conclusión, que una posición legal débil nos priva de todo poder de negociación, ya que el adversario puede abrigar cierto interés en no verse obligado a comparecer en un juicio, haciéndole creer que, tendrá que ir a los tribunales para asegurar su derecho.

- **Chismes**

Hay veces que un jefe prudente logra persuadir indirectamente a sus adversarios ocasionales haciéndoles llegar un mensaje extraoficial por medio de la “agencia de chismes”.

Este sistema resulta muy cómodo cuando un jefe desea transmitir un mensaje y cree que es mejor no hacerlo por la vía oficial; siendo una de las ventajas de este método que si el sistema no funciona, podrá luego formularse propuestas formales; ya que rara vez se pierde algo por haberse intentado antes el método oficioso.

- **Votación**

Si el jefe está seguro que su decisión de ejecutar un plan dado es respaldada por la mayoría, puede aparecer adoptando una posición en cierta medida neutral y proponer se efectúe una votación para determinar qué es lo que se

debe hacer al respecto; siendo su ventaja el poder decidir cuándo conviene o no someter un asunto a votación.

El jefe prudente no pide un voto sobre aquellas cuestiones en las que sabe ha de ser derrotado evitando por todos los medios una votación sobre esas cuestiones, porque solo serviría para disminuir considerablemente su prestigio.

La decisión de someter un asunto a votación entraña ciertos peligros, porque siempre es posible que una reunión escape al control del jefe y por una u otra razón el resultado resulte inaceptable creándose una situación muy delicada; por lo que para evitarnos sorpresas solo debe someterse a votación un asunto sobre el que previamente se ha podido conocer la opinión de cada uno.

- **Forzar la cuestión**

Muchas veces no hay manera de persuadir a la otra parte porque se muestra obstinada y toda la persuasión del mundo no la hará cambiar de opinión; siendo en esos casos cuando se suele forzar la cuestión.

Esta táctica es evidentemente peligrosa porque casi todo el mundo se resiente cuando se ve forzado a hacer algo contra su voluntad; debiendo emplearse solo cuando uno se halla en una posición muy fuerte o no importa las consecuencias que podría acarrear un fracaso.

- **Escuchar**

Es una de las tácticas más seguras que no entraña peligro alguno, ni obliga a revelar nada, siendo la que menos se usa en las negociaciones; es muy simple y consiste en escuchar cuidadosa y atentamente a nuestro interlocutor para averiguar exactamente qué es lo que desea y cuál es su posición.

Escuchar cuidadosamente sirve también para revelarnos muchas cosas ya que el tono, la voz y la forma de hablar de nuestro adversario revela motivos y sentimientos por los que podemos descubrir falsos amigos, mentiras y otras tácticas.

Saber escuchar es simplemente prestar atención a lo que se nos dice; abarca también lo que no se nos dice, lo que se calla; puede revelar lo que los otros no desean que sepamos y probablemente eso sea precisamente lo que más queremos conocer; es así como prestando atención a declaraciones podemos saber el giro que nuestro interlocutor dará a sus palabras.

Los mentirosos más hábiles son aquellos que saben engañar sin que se les pueda exigir rindan cuentas por su falsedad cuando se les descubre, pues técnicamente dicen la verdad si se tienen en cuenta las palabras exactas que han utilizado; en realidad mienten con eficacia pues nos dan a entender otra cosa.

Debemos cuidarnos de las personas que solo hablan en términos generales cuando queremos sean precisas, porque seguramente están evadiendo la cuestión por lo que hay que obligarles a precisar.

Hay casos en que alguien ha ganado solamente por una palabra oída al pasar; por lo que hay que concurrir a los lugares donde la gente se siente locuaz, pues allí florecen las palabras indiscretas.

- **Falsas victorias**

Cuando un jefe inteligente obtiene una victoria, se las arregla para que los vencidos crean que ellos son los vencedores; lo que no es tan difícil como parece, pese a que muchas veces las partes persiguen fines diferentes.

Puede resultar ventajoso hacerle creer al perdedor que él es el principal triunfador; táctica que muchas veces puede funcionar por ignorancia o vanidad del opositor.

El empleo de esta táctica acarrea muy pocos riesgos porque a todo el mundo le place suponer que es el vencedor, esté o no realmente convencido de ello, siendo muy importante permitirle la apariencia de triunfador.

- **Cuestiones personales**

A cualquier precio hay que evitar plantear cuestiones personales; nuestros argumentos deben atenerse siempre a los hechos del caso, nunca aplicando calificativos a nuestro adversario; no atacarlo en forma personal, ni cuestionar su honestidad o sinceridad por más que nos sintamos provocados a hacer lo contrario.

El ataque personal solo sirve para suscitar antagonismo, siendo aconsejable evitar toda referencia directa de carácter personal, por poco escrupulosas y cuestionables que sean las tácticas que emplee el adversario.

A nadie le gusta ser llamado mentiroso por cierto que fuere; las personas prudentes procuran descargar la responsabilidad sobre los comportamientos o las fuerzas que escapan al control de nuestro oponente ocasional.

Los ataques personales generalmente determinan una ruptura de comunicación entre las partes e incluso pueden crear una enemistad permanente tornándose imposibles las relaciones.

- **Plantar una semilla**

Si se desea persuadir en algo a cierta clase de personas se debe actuar con suma discreción pudiéndose lograr los fines con solo dejar una semilla en la mente de la persona apropiada.

Como la sugerencia es un arma persuasiva muy poderosa es posible en muchas ocasiones sugerir todo un proyecto a la persona adecuada.

Es una táctica muy segura que debe emplearse con mayor frecuencia porque sirve para ejercer el máximo de persuasión haciendo pensar al adversario que todo ha sido idea suya y cuando el formula su propuesta se le hace quedar bien, congratulándolo por su prudencia y buen juicio.

Poco puede perderse al intentar emplear esta táctica, pues si no funciona, es posible utilizar otras más tarde, siendo su principal inconveniente en la ejecución el tiempo exigido, como el que la persona involucrada pueda presentar un plan que no sea exactamente igual al que se le había sugerido.

- **Pruebas del “crimen”**

Es sabido que algunos jefes recurren al chantaje para lograr sus fines; siendo el fundamento de esta táctica conocer donde el adversario ha ocultado las pruebas del “crimen”.

Puede ser muy peligroso emplear esta táctica a menos que uno esté muy seguro de los hechos y el poder que tiene sobre el contrincante, pues muy pocas personas aprueban el chantaje aunque la forma más saludable y eficaz de emplear esta táctica consiste en limitarse a saber donde están las pruebas del “crimen” pero sin utilizarlas para efectuar un chantaje.

El que ha cometido una falta se asegura que sus oponentes no sepan nunca dónde ha escondido las pruebas con el fin de evitar puedan utilizarlas contra él en el momento más inconveniente.





CAPÍTULO XIV

TÁCTICAS JEFATURALES NO CONVENCIONALES

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre comportamientos orientados a facilitar la ejecución de planes, identificados como tácticas para desarrollar estrategias empleables en todos los niveles organizacionales, que hay que aprender y saber utilizar, para cuyo fin se incluye una amplia relación de ellas.

TÁCTICAS JEFATURALES NO CONVENCIONALES

Son comportamientos que es necesario conocer, aunque no necesariamente aplicar, salvo necesidad de hacerlo, orientados a facilitar la ejecución de planes, estrategias y tácticas.

Algunas personas pueden sentirse perturbadas por la presentación de algunas de dichas tácticas, pero debemos considerar que el que ha de decidir su utilización es la persona interesada; y nada indica que su conocimiento sea contrario a la ética que se podrá evaluar previamente o al actuar, siendo el caso que muchas veces sin saberlo ni identificarlas, de una u otra manera las aplicamos en nuestra gestión diaria.

No hay manera de evitar el empleo de algún tipo de estas tácticas por ser un medio para poder cumplir una determinada función de jefatura y ejecutar planes; siendo que el problema estaría en decidir cuál táctica usar y cuando hacerlo, ya que una táctica ineficaz no es más moral o ética que otra eficaz, constituyendo, eso sí, una introducción al mundo del pensamiento táctico al proporcionarse conocimiento de las más comunes.

Las tácticas consignadas están relacionadas entre sí; pero el que quiera aprenderlas y practicarlas deberá hacerlo por su cuenta y riesgo; teniéndose presente que el buen táctico prefiere mantenerse en el anonimato.

En la administración hay ciertos términos empleados con tanta frecuencia que es comprensible exista confusión en torno a los mismos; de manera sencilla tenemos que:

- La estrategia, es un plan de acción que se elabora para alcanzar un determinado objetivo o fin.
- Las tácticas son maniobras de conducta que se realizan para ejecutar una estrategia o un plan, empleándose en todos los niveles de actividad.

Hay casos en que estrategias muy buenas fallan por falta de tácticas apropiadas; así mismo muchas veces se ha visto que una mala estrategia es favorecida por la aplicación de una excelente táctica; siendo así que el éxito en la ejecución de un plan muchas veces depende más de las tácticas empleadas, que de los méritos intrínsecos del plan.

El autor de un buen plan debe ser el responsable de formular la táctica apropiada; apreciándose que muchos ven frustradas sus ambiciones, porque actúan bajo el ingenuo supuesto del valor de un plan, siendo superados por hombres, a veces con menos talento, pero con mayor habilidad táctica; por lo que no basta una estrategia inteligente, si no va acompañada de tácticas apropiadas.

A la gente no le gusta hablar de tácticas, ni siquiera pensar en ellas, porque no puede aceptar que uno actúe como si pudiese manipular a la gente; y la mayoría de las tácticas apuntan aparentemente a ello o a estructurar determinadas situaciones.

El aplicar tácticas en forma indebida puede dar lugar a ser consideradas inmorales; siendo recomendable que las personas afectadas continúen ignorantes de las tácticas que se utilizan contra ellas.

El que una determinada táctica, en una situación dada, sea correcta o no depende de muchos factores; siendo el caso que no hay tácticas perfectas, como tampoco una táctica mejor; ya que muchas pueden funcionar, unas mejor que otras, como que otras puedan fracasar, así como también, que unas puedan funcionar con mayor seguridad que otras.

Siendo las tácticas herramientas utilizadas para ejecutar un plan y lograr propósitos, no son buenas ni malas en sí mismas, simplemente hay que aprender a utilizarlas.

La elección de una táctica depende de la personalidad del propio jefe, de la que poseen las otras partes en la acción según importancia o urgencia de la situación, de las relaciones existentes entre las partes y su poder relativo, como de otros factores ocasionales que intervienen en los problemas administrativos, lo que hace que muchas veces constituya un gran desafío la elección de las tácticas por adoptar.

Asimismo, se comete el error de emplear repetidamente la misma táctica sin tener en cuenta las circunstancias, creándose un hábito porque las tácticas favoritas que han dado antes buenos resultados refuerzan el hábito de emplearlas hasta convertirse en manía, pudiendo llegar el día en que no funcionen; siendo decisivo por ello que todo jefe hábil domine una amplia gama de tácticas.

Un ejemplo trágico y clásico de incapacidad al no modificar una táctica, lo proporciona el caso del empleo de tácticas fuertes y autoritarias que permiten lograr ascender a la cumbre; no descubriéndose oportunamente que esas tácticas no suelen resultar eficaces cuando en un nuevo ambiente se tiene que enfrentar a otras personas de igual capacidad o temperamento, lo que requiere de nuevas tácticas por lo que al no efectuar los cambios debidos se fracasa por ello.

El jefe que inicia la acción puede crear en el adversario la impresión que batalla constantemente contra él, procurando dominarlo, por lo que la mayoría de las tácticas deben ser aplicadas en circunstancias amistosas y a un adversario que no sabe se ha convertido en blanco de las mismas.

Son tácticas no convencionales entre otras, las siguientes:

- **Franqueza y honestidad**

Consisten en saber decir de buenas maneras la verdad sin rodeos y lo que se piensa sin artimañas ingeniosas, evasivas, ni ambiguas, en forma abierta con las cartas en la mesa. Se emplea corrientemente en el ejercicio de la función jefatural porque es táctica operativa fundamental de batalla.

El uso de esta táctica entraña peligro porque el ser indiscriminadamente franco y honesto puede dar lugar a que nos consideren estúpidos e indignos de progresar, al olvidarnos que no todas las personas son francas, ni honestas, por lo que no podemos lanzarnos a la lucha descuidados y desarmados, para enfrentar los hechos.

Hay diferentes sendas que puede seguirse para elaborar un plan de acción donde el jefe prudente dedica tiempo a pensar qué camino seguir; porque los métodos difieren según las circunstancias por las dificultades que se presentan para llegar al punto de destino, siendo frecuente se busque el camino que ofrece menor resistencia, preguntándonos, así mismo, qué asistencia y apoyo podremos requerir y obtener a lo largo de las posibles distintas rutas.

El éxito o fracaso en alcanzar un resultado depende más que de la forma en que se procede, de la naturaleza del fin deseado; por lo que debe buscarse un plan que permita obtener poder de negociación, para lograr lo que nos proponemos.

El camino a seguir puede ser retorcido y ambiguo porque quizá la ruta directa no sea la mejor; existiendo situaciones que en forma indirecta podemos intentar alcanzar la meta.

- **Hecho consumado**

Es una vieja táctica en virtud de la cual el jefe hace lo que se propone, poniendo a su adversario ante el hecho consumado, corriéndose el riesgo se desapruebe sus planes; considerándose que si puede aplicar bien esta táctica, resulta eficaz porque generalmente el éxito no se discute.

Esta táctica no deja de encerrar ciertos peligros, funcionando mejor en asuntos de poca monta, ya que hay superiores que detestan al subordinado audaz por lanzarse a alguna aventura no autorizada.

Los riesgos surgen en cuestiones de más peso; pero también puede ser el caso de recogerse mayores beneficios, teniéndose presente que los cargos se arriesgan, cuando con el resultado de una jugada audaz; se apuesta el futuro, siendo quizá no tan arriesgada cuando el superior no tiene gran interés en su trabajo.

Puede resultar muy eficaz cuando hay que tratar con gente que es pasiva, indecisa o excesivamente conservadora; y conociendo los problemas que podríamos esperar si solicitamos autorización previa, podemos decidirnos a actuar confiando en la protección que nos otorgarán.

La indiferencia permite frecuentemente que algo pase sin ser cuestionado ni ser visto; porque las personas que se interesan poco o nada en el asunto, no se molestan en adoptar medidas para contrarrestar la acción.

Si se nos pide explicación por las acciones efectuadas, con frecuencia podemos cubrirnos haciéndonos los inocentes, (“caramba, no me di cuenta que este era un asunto por el que usted estuviese dispuesto a ser molestado, lo siento”), donde poco podrá hacer el jefe superior sobre todo, si los resultados fueron buenos; además el que se molesta con quien ejecuta exitosamente un plan sin su aprobación, suele parecer débil e inseguro a los demás, imagen que seguramente no se desea proyectar.

Los jefes prefieren tener subordinados que saben cuándo y cómo deben emplear esta táctica pero no tener que decirles no me molesten con eso ¡Hágalo!; como también demostrar el carácter razonable del hecho consumado (*fait accompli*) que está dentro de su esfera de autoridad que es la mejor defensa.

Si fuese el caso, podemos mostrarnos sorprendidos cuando alguien llega a cuestionar el derecho a emprender esa acción apoyada muchas veces en la confusión organizativa, respecto de quien tienen derecho a hacer que y quien.

- **Mátalas callando**

Sucedee cuando en vez de apresurarnos en hacer algo, jugando a menos dejamos que otro lo inicie porque exhibe un hándicap mayor del que a uno le corresponde; debiendo tener nosotros la habilidad de conocer las ventajas que acarrea el cuidar y mantener nuestro hándicap.

El jugar siempre a menos puede resultar engañoso al aparentar ser inofensivos y débiles, cuando en realidad se posee mucha más autoridad y fuerza de lo que se da a entender; siendo el poder algunas veces indirecto, por lo que no es fácil de verificar.

Se debe considerar así mismo que lo que es logrado con una personalidad agradable e incluso encantadora, pareciendo muy amistosos y hasta inofensivos, en muchos casos, puede no serlo.

Algunas veces puede simularse aceptar un determinado plan de acción, pero en secreto se combate para ablandar al adversario, pero creando en él un sentimiento de seguridad y éxito cuando en realidad se tiene la decidida intención, más adelante, de matar el plan calladamente; táctica que es empleada cuando no es prudente oponerse abiertamente.

Se llega incluso a aprobar supuestamente el plan propuesto por el adversario, con la intención de liquidarlo más tarde; simulando alentarlo para eliminarlo cuando llega el momento de aprobar el presupuesto, porque no habrá fondos para el mismo.

- **Campo de batalla**

Es la escena o medio en que se debe entrar en contacto con el adversario, lo que no es cosa se deje librada al azar; debiendo examinarse cuidadosamente o creando en su caso un propio escenario o “campo de batalla” que consideremos más favorable para ejecutar el plan previsto.

La elección del campo de batalla se reduce a determinar la influencia que el ambiente debe ejercer sobre el adversario, que lo intimide, debilite o con-

tribuya a tranquilizarlo o hacerle bajar la guardia; creándose un ambiente muy cómodo para presentar un plan.

Las salas o salones cómodos crean una atmósfera de confianza en la que todo el mundo se siente tranquilo; ocasión en que el adversario se halla en una situación de no poder oponerse al plan que se le propone por los testigos que presencian la acción.

- **No estar presentes en el campo de batalla**

Hay ocasiones en que debemos ejecutar un plan por medio de los subordinados, pero procurando estar, no en el campo de batalla, sino cerca para una comunicación más rápida y exacta, donde en caso de necesidad, las situaciones puedan ser revisadas según el curso de los acontecimientos y porque nuestra presencia, cuando fuere necesario, pueda influir favorablemente en las propias fuerzas y negativamente en la oposición.

Hallarse presente cuando uno de nuestros subordinados anuncia el plan que apoyamos y deseamos triunfe, contribuirá con nuestro apoyo y poder de autoridad no exponerlo a un contraataque que puede dejar el plan en tan malas condiciones, que luego resulte imposible volver a presentarlo, ya que cuando un plan es derrotado, refuerza a la oposición y por lo tanto no corresponde presentarlo nuevamente.

Tampoco debemos hallarnos en el teatro de operaciones cuando sabemos se van a decir y discutir cosas que no deseamos escuchar; donde muchas veces se puede decir cosas que no deseamos figuren como dichas por nosotros.

- **Preparativos para la batalla**

Cuando se entra en combate hay que hacerlo bien armado; ya que podemos ser derrotados por descuido al no habernos asegurado y preparado debidamente antes de la batalla, lo que puede ocasionar finalmente nuestra ruina.

- **Ajustar todos los tornillos**

Con frecuencia resulta decisivo examinemos los detalles de la situación “ajustando todos los tornillos” para asegurarnos no dejar ninguno suelto; esto significa, entre otras cosas, el preparar la documentación necesaria y contar con las personas que han de intervenir en el asunto; porque un tornillo flojo o un cabo suelto puede acarrearos la derrota.

Somos prudentes si nos aseguramos revisar todos los aspectos de la operación; ver se respeten las disposiciones legales, aprovechando todos los detalles descuidados por el adversario para negociar una solución favorable.

- **Actuemos como personas**

A la gente le gusta vincularse con quienes poseen un toque personal en sus relaciones; siendo desdeñados los individuos fríos; así mismo, el ser muy frontal, rara vez engendra sentimientos de simpatía; debiendo considerarse igualmente que los subordinados, por razones personales, hacen muchas cosas por sus superiores.

Se observa a diario el resultado de sentimientos y buenas relaciones personales entre los empleados y su jefe; viéndose casos en que no se establece ese tipo de relaciones, lo que seguramente se debe a que no aprendemos a dar el carácter personal a nuestra vinculación con los subordinados.

Acostumbrémonos a emplear los nombres y apellidos, según corresponda, dar mucha importancia a los cumpleaños como un acto realmente personal; consideremos que muchas decisiones importantes pueden sufrir la influencia de la acción personal.

Debemos actuar mediante un programa inteligente y bien formulado de reuniones sociales y diversiones; como así mismo establecer estrechas relaciones con funcionarios clave con quienes querríamos trabajar en el futuro, sabiendo lo fácil que es rechazar una oferta de alguien que no se conoce.

Hay veces en que pedir directamente un favor personal logra lo que no se consigue apelando a la lógica, lo que implica, a su vez, que habremos de

corresponderlo llegado el caso; por lo que no deberá sorprender nos pidan “paguemos” la deuda contraída.

- **Acción de retaguardia**

Muchas veces no deseamos tomar parte en la batalla para no salir mal parados, por lo que haciéndonos a un lado “miramos los toros desde la barrera”, en vez de entrar y correr el riesgo de salir magullados.

Si tenemos interés que el combate favorezca a una de las partes, recurramos a la táctica que podríamos llamar acción de retaguardia o yo “te tengo el saco”; dando apoyo a nuestro combatiente favorito sin tener que pelear a su lado; decisión prudente particularmente cuando creemos que el combatiente puede ser derrotado y no deseamos caer con él.

Esta táctica también se emplea para impulsar a alguien a librar una batalla sabiendo que ha de ser aniquilado, ya que eso nos conviene porque ha de redundar en nuestro provecho, con lo que obtendremos determinadas ventajas y mayor influencia.

Otras veces se utiliza para ablandar al adversario impulsando a otras personas a luchar contra él, antes que tengamos que enfrentarlo directamente nosotros, con la esperanza que el contrincante se sentirá debilitado y finalmente cansado de luchar, considerando futuros combates, haciendo que otros libren la batalla y contribuyan a derrotar o debilitar a nuestro adversario.

Esta táctica es relativamente segura si la usamos con discreción, ya que evitamos la línea de fuego no necesitando adoptar ninguna actitud firme, ni decir o hacer nada que provoque la ira de los eventuales triunfadores.

Se emplea cuando nuestros aliados van a entrar en combate con adversarios muy fuertes que casi inevitablemente resultarán victoriosos, por lo que no tendría mucho sentido enredarse en una lid que está perdida antes de empezar.

- **Ataque frontal**

Hay ocasiones en que debemos marchar directamente contra el adversario y lanzar un ataque frontal, siendo el mejor momento cuando sabemos que tenemos toda la razón y que nuestra posición es abrumadoramente más fuerte, habiendo muy poco que perder y sí mucho que ganar.

Igualmente hay casos en que si no lanzamos un ataque frontal, la gente se siente desilusionada con uno y pierde confianza en nuestra capacidad para adoptar decisiones rápidas y actuar.

Es probable pueda afirmarse que un buen jefe debería utilizar el ataque frontal con más frecuencia de lo que en general lo hace, por ser la vía más directa y barata para alcanzar el fin buscado; ya que utilizado debidamente los resultados tendrían que ser muy satisfactorios.

La personalidad de algunos individuos les hace casi imposible seguir esa táctica por que parecen estar casi siempre preparados para “arquear el lomo” o ceder de golpe tan pronto cuando se les aborda en forma directa.

Cuando nos enfrentamos a gente obstinada, terca y discordante, el ataque frontal no solo es una pérdida de tiempo, sino que puede servir para ponerlos sobre aviso y permitirles anular nuestro plan.

El ataque frontal no es una táctica aconsejable cuando nos hallamos en una posición débil, en cuyo caso debe emplearse más astucia para ganar, ya que un ataque frontal no tendría otro resultado que mortificarnos.

- **Aplanadora o demostración de fuerza**

El simple peso de los números puede bastarnos para dominar a opositores débiles cuando no nos importa herir los sentimientos de los demás; o cuando la fuerza de nuestros sentimientos puede lograr el mismo fin al luchar con gente que no tiene convicciones muy firmes, porque una demostración de nuestros propios sentimientos hecha con suficiente fuerza, puede imponerse a varias personas que no tienen motivaciones tan firmes.

Si la situación lo exige y poseemos el poder necesario para respaldar nuestras decisiones, empleemos nuestra autoridad con lo que el opositor entenderá claramente el mensaje; y aunque a pocos gusta tener que recurrir a una demostración de fuerza, llega un momento en que eso es lo único que el adversario respeta; pero si correspondiendo hacerlo nos resistimos a utilizar el poder que poseemos, debemos atenernos a sufrir las consecuencias.

- **Ataque por el flanco**

Es una táctica bélica clásica para vencer al adversario; consiste en atacarlo por los lados en vez de chocar de frente, buscando la manera de rodearlo, evitando una mayor lucha.

Hay peligros cuando se intenta flanquear a un adversario especialmente poderoso que no desea ser blanco de esa táctica y que mediante una confrontación directa puede actuar para impedir la maniobra; por ello, debemos asegurarnos que la persona que deseamos flanquear no está en condiciones de hacer algo al respecto.

- **A cada uno su fiesta**

Una táctica de contraataque bastante eficaz es que cuando una persona “no nos invita” debemos organizar nuestra “propia fiesta”, haciendo lo imposible para que resulte más atractiva que la de nuestro competidor, procurando robarle algunos de sus principales invitados; porque si no te quieren en una fiesta, organízate una y con ello cada uno con la suya.

Esta táctica puede dar resultado, aunque hay que reconocer que a veces puede parecer una actitud mezquina; y en otros casos, por la posición que ocupa el adversario y por la imagen que tiene, impedirá que otros traten de rebajarlo por ser una cuestión de prestigio y de poder, siendo cosa que no debe tomarse a la ligera.

Un jefe inteligente hallará otra manera de organizar su propia fiesta de modo no tan obvio para evitar se permita pensar que actúa por puro amor

propio, con el riesgo adicional que la acción pueda considerarse una actitud infantil.

- **De uno en fondo o en fila india**

Hay ocasiones en que debemos procurar enfrentar a nuestros adversarios uno a uno o de uno en fondo, tratando con ellos individualmente en vez de enfrentarlos en grupos para mantener un diálogo directo, sin la intervención de otra persona.

La conveniencia de emplear esta táctica se presenta cuando intervienen varias personas y pueden oponerse a lo que proyectamos hacer; o cuando debemos tener la oportunidad de convencer a cada una de esas personas por separado, evitando que las opiniones de unas refuercen las de otras personas que no están dispuestas a aceptar una idea cuando se enteran que otros la rechazan.

Utilizando la táctica de uno en fondo se procura anular las acciones que contribuyen a reforzar la oposición; siendo especialmente prudente en los casos que podemos ser fácilmente superados por más razones que tengamos a favor; táctica que también es utilizada, para enfrentar y resolver problemas.

Hay jefes que tienen especial habilidad en el trato individual, pero son menos eficaces cuando deben enfrentar a más de una persona al mismo tiempo; funcionando mejor si los adversarios se hallan distribuidos de tal manera que les resulte imposible reunirse o comunicarse, por lo que no estarán en condiciones de cotejar sus objeciones.

Salvo que el jefe desee oponer unas personas a otras, no debe crear esa impresión ni dar a cada una versión distinta de las cosas, porque permitiría que con una simple verificación se descubra rápidamente el juego, dando lugar a que se unan para derrotar la jugada; particularmente cuando no se tiene la intención de dividir a los adversarios, sino por el contrario que sigan constituyendo un grupo eficaz, funcional y cooperativo.

- **Divide y vencerás**

Pareciendo similar a la anterior, es muy distinta. Se trata que cuando intentamos dividir para vencer lo hacemos porque generalmente debemos enfrentarnos a personas aisladas, sino porque es necesario dividir a dos o más grupos de interés, combinándose algunas veces esta táctica con la de uno en fondo.

La táctica es aplicable en situaciones que la oposición integrada por distintos grupos de interés, olvidan diferencias formado una alianza contra un plan dado con el fin de organizarse y hacer frente a un adversario común.

Para separar del conjunto se explotan rivalidades e intereses particulares, siendo empleada frecuentemente en la lucha política, como en el mundo de la administración; pudiendo resultar peligrosa si tenemos necesidad de interactuar con la oposición en forma constante, después de adoptada la acción prevista; no habiendo duda que en determinadas situaciones es una táctica acertada.

Para dividir y vencer hay que actuar haciendo que cada adversario recuerde las diferencias que separan los grupos e insistiendo constantemente que nuestros intereses y los suyos son mucho más afines; haciendo llegar igualmente el mensaje que para su propio interés es mejor aliarse con nosotros y no con otros; así, por lo menos esperamos lograr neutralizar a nuestros adversarios.

Cuando intentamos conservar la lealtad de cada uno, no pretendamos eliminar los celos inspirados mutuamente; por el contrario aprovechémoslos para obtener el apoyo del grupo manteniéndolos preocupados por conservar su lealtad, ante la posibilidad de sacar alguna ventaja, porque creerán que uno es su mejor amigo en la organización y que se beneficiaran por esa lealtad.

La táctica divide y vencerás solo debe utilizarse cuando hay verdaderas razones para lograr la división, porque el resultado puede ser contraproducente y entonces deberemos enfrentarnos a un adversario unido que sale reforzado por un intento fallido; lo que sucede cuando se trata de emplearla constantemente y para cosas sin importancia, ocasionándonos malos resultados.

- **Todos a las armas**

Hay disputas en las que es necesario echar mano a todas las fuerzas que disponemos con el fin de prepararnos para enfrentar al adversario, viendo la necesidad de abrumarlo por la fuerza de los números.

Como el costo requerido puede ser elevado debemos emplear este recurso en limitadas ocasiones; como también el que las fuerzas pronto se cansarían con este ejercicio y la capacidad de actuar se puede ir debilitando con el tiempo, terminando por agotarse.

Se puede lanzar un llamamiento apasionado apelando al carácter decisivo de una reunión, haciéndolo un limitado número de veces, mostrándonos muy cauteloso, llamando únicamente a todo el mundo a las armas en casos realmente críticos.

- **Atacar el punto fuerte**

Consiste en seguir la teoría que eliminado ese punto ceden todas las defensas del adversario.

El que decidamos utilizar esta táctica estará condicionada a la seguridad que podemos vencer el punto fuerte del adversario, porque de lo contrario seremos nosotros quienes saldremos derrotados.

- **Atacar el punto débil**

Consiste en descubrir un punto débil del adversario y aprovechar atacándolo constantemente, apuntando hacia él todas nuestras acciones hasta que cae.

La debilidad se expresa en hábitos, en que las organizaciones tienen zonas que crean problemas o que funcionan mal, siendo puntos vulnerables a la crítica; aunque en muchos casos no podamos hacerlas por tener nuestro propio tejado de vidrio, no debiendo arrojar piedras, pues corremos el riesgo que nos las devuelvan

En el curso de una conversación hay momentos en que un jefe hábil puede lograr que la misma gire en torno de aquellos aspectos que el adversario desconoce, siendo una de las jugadas favoritas del hombre experto en manejar datos.

No abandonemos los temas que otros jefes no entienden y que además en una situación dada no pueden refutar para hacer frente a esta táctica; evitando hacerlo con un adversario valiente, con gran confianza en su juicio y que goza de mucho prestigio.

- **Aprovechar la marea**

Esa frase, como la que hay que coger las cosas al vuelo o que a la oportunidad la pintan calva, expresan bien la táctica que debe seguir el jefe cuando ve una salida o una oportunidad y se lanza tras ella con toda energía.

Es una táctica muy apropiada ya que la fortuna sonríe a quienes saben ver las oportunidades y las aprovechan; en tanto los tímidos o demasiado timoratos no las saben aprovechar y las dejan pasar.

Entraña pocos peligros salvo, claro está, que uno pueda irse de nariz antes de alcanzar la meta; o como dice el refrán: nadar y nadar y en la orilla ahogar o hacerlo y morir en la playa.

La mayoría de personas admiran a quienes intentan hacer algo por más que fracasen, pero que con frecuencia obtienen triunfos.

El problema que presenta esta táctica reside en que hay demasiados jefes, particularmente de mediana importancia, que nunca se enteran de cuando comienza la marea y si lo saben tienen miedo de aprovecharla.

- **Rapidez**

La simple rapidez es una táctica que frecuentemente tiene mucho éxito; ya que muchas batallas han sido ganadas sencillamente porque un general pudo

llegar a un punto dado más rápidamente que otro; siendo la rapidez, la comunicación y la coordinación las que aseguran la victoria.

Hay asuntos que la persona realiza en que por unos pocos minutos de anticipación, es capaz de ganarle a su adversario porque después es demasiado tarde; no habiendo excusas para quien injustificadamente se sienta a esperar.

- **Armar el lazo**

La idea básica para armarle un lazo o tenderle una trampa a nuestro adversario consiste en hacerle creer que puede ver un punto débil en nuestro plan, de modo que se lance energéticamente en su contra llegando incluso a fundar allí todo su ataque, con lo cual no hace más que caer en la trampa que le hemos tendido.

Puede tratarse de un caso que únicamente descansa en argumentos teóricos que pueden ser muy buenos; pero que no tiene mayor razón de ser cuando se enfrenta a la realidad sin haberlos experimentado.

Cuando nuestro adversario cree que con su éxito gana mucho terreno, pierde muchas veces la cabeza y hace afirmaciones exageradas o contrae obligaciones excesivas, confiado precisamente en creer saber que puede solucionar cualquier objeción que se le formule, contrayendo un compromiso y si le hacemos firmar un papel se le hará muy difícil desdecirse.

- **Hostigar al adversario**

Si nos encontramos en una posición tal que no podemos obtener una victoria decisiva sobre un adversario, se le puede hostigar hasta que finalmente cede; acción que si somos bastante hábiles puede realizarse en forma muy sutil y casi imperceptible; táctica empleada a veces para despedir a una persona o para obligarla a renunciar; lo que no es una buena política.

Se puede hostigar quitando privilegios que se posee; limitando la autoridad; desairando; pasando por encima de él; y como las personas tienen bastante

orgullo, un trato injusto y una constante pérdida de posición o estatus, la determinarán a cambiar de organización, llegar a un arreglo o comprendiendo su situación abandonar pronto el terreno.

Puede resultar contraproducente en los casos que el adversario reacciona con ira y posee suficiente poder para lanzar un contraataque o resistir los constantes ataques.

Con el fin de determinar si esa acción puede resultar exitosa, es importante conocer la conformación psicológica de nuestro adversario; ya que hay personas que no soportan sentirse acosadas por mucho tiempo; en tanto otras parecen crecer cuando son objeto de prolongadas escaramuzas.

Hay que hacer comprender claramente a la persona hostigada lo que debe hacer para que esa acción cese; aunque muchas veces se hace difícil abordar directamente el asunto con el adversario y cuando se realiza puede ser bastante parecido a un chantaje, por lo que hay que emplear medios más sutiles para que el adversario sepa lo que se espera de él.

- **Contactos estrechos**

Hay momentos en la vida de un jefe en que lo más prudente es mantenerse en estrecho contacto con el adversario para poder juzgar sus acciones; siendo más aconsejable cuando surge una situación en que los hechos se suceden con rapidez y las corrientes cambian de un momento a otro.

Hay que estar siempre a disposición de nuestros aliados para efectuar consultas, adoptar decisiones y no cometer el error de irnos a un lugar que les impida comunicarse con nosotros, particularmente en un momento decisivo, dando como resultado que la oposición se imponga.

- **Perderse de vista**

Hay momentos en que perderse de vista resulta sumamente ventajoso, lo que determina que no se puedan comunicar con nosotros; por ser ocasiones

en que uno sale mal parado diga lo que diga o se calle, lo que también puede irritar a otras personas; son circunstancias en las que si no deseamos cometer una equivocación debemos negarnos a ver a nadie, perdernos de vista y mantenernos incomunicados.

Es una táctica muy conveniente cuando uno se halla en una situación muy explosiva en que es necesario todas las partes se calmen y donde nuestra presencia podría servir para echar más leña al fuego.

Desaparecer puede ser una manera eficaz de decir no sin vernos obligados a hacerlo realmente; ya que si somos prudentes y deseamos decir no, sin hacerlo directamente, podemos dejar que el asunto se diluya sin pronunciar una palabra hasta que se pierda de vista, siendo parecido a ciertas formas de veto y una de muchas maneras de decir no.

- **Neumático pinchado**

Con un “neumático pinchado” el vehículo no va a ningún lado; por lo que para evitarlo suceda en la organización necesitamos las ventajas de una dirección compartida; donde si hay que innovar operaciones debe hacerse con la participación de nuestra gente en las decisiones.

Se puede controlar las medidas que se desea llevar a la práctica en la organización eligiendo a los hombres apropiados; porque si realmente se desea algo debe asignarse el trabajo a una persona activa; pero si solo se desea actuar para cubrir las apariencias, se le puede otorgar la responsabilidad a alguien que brinde la absoluta seguridad que nada malo habrá de suceder.

- **Si te vas a ahorcar, trae tu soga**

Hay oportunidades en que lo prudente es dejar que la oposición proceda con sus planes sin oponernos a ellos, particularmente cuando uno está seguro que fracasarán y dándole bastante soga al adversario se ahorcará.

Es una táctica especialmente útil cuando las acciones propuestas por los adversarios no nos pueden ocasionar muchos perjuicios y cuando el proceso

fracase podamos comentar “ya lo había dicho yo”, dejando sentado en forma amable que se oponía a la acción propuesta.

Otras veces debemos tener sumo cuidado que no sea el adversario quien nos proporcione la soga, evitando por todos los medios asumir una posición que llegue a crearnos dificultades si el plan del adversario tiene éxito; como tampoco oponernos abiertamente a sus planes, ni intentar sabotearlos para tener las manos limpias cuando el plan fracase.

La táctica de alentar indirectamente a un adversario negligente en el cumplimiento de sus deberes hasta que lo descubren es un factor decisivo; siendo muchos los casos en que los subordinados han contribuido e incluso han acelerado el descubrimiento, arreglando las cosas de tal modo que el hecho llegue a conocimiento de los más altos directivos.

- **Enseñar a nadar**

Con el fin de preparar a nuestros subordinados podemos seguir la escuela que aconseja “tirar el hombre al agua, para que aprenda a nadar”, proporcionándole un mínimo de instrucciones, dándoles un empujón en la seguridad que tal experiencia no habrá de “ahogar” a la persona afectada.

La experiencia indica que muchas veces esa no es una buena táctica, pero hay casos en que resulta la más adecuada teniendo en cuenta las circunstancias, porque hay personas que aprenden más rápido cuando se les encomienda una tarea para la cual no están totalmente preparadas y deben nadar o ahogarse; permitiéndonos distinguir a las personas maduras de las que todavía no lo son.

La clave para emplear esta táctica es saber qué probabilidades hay para que la persona expuesta a ella se ahogue; pero si sale adelante, la experiencia puede contribuir para que desarrolle su formación profesional.

- **Lavar la ropa sucia**

Cuando hay que “lavar la ropa sucia” el jefe prudente procura conservar las manos limpias haciendo que un subordinado actúe de testaferro, realizando en su lugar alguna acción cuestionable, escapándose así de la ira de quienes desapruében esa acción.

Muchas veces, para tal fin contratamos deliberadamente a un subordinado que asuma determinadas tareas ingratas, ponga la casa en orden y ponde las ramas muertas, con lo que se ganará el antagonismo de muchas personas dentro de la organización; y cuando haya dejada de “correr sangre” hallaremos otras funciones para el “verdugo” y lo reemplazaremos con otra persona que seguro conferirá beneficios a un personal agradecido y aliviado.

En toda organización hay siempre acciones desagradables que alguien debe realizar y el que no lo crea es un ingenuo, ya que nadie quiere a la persona que debe encargarse de mantener la disciplina, por muy correcta que se muestre.

- **Quemar las naves**

Hay jefes que cometen el error de “quemar sus naves” o “los puentes a su paso”, descubriendo posteriormente que los necesitaba constituyéndose probablemente en uno de los errores más frecuentes en la sociedad.

Hay personas que dicen o hacen cosas que las enemistan para siempre con otras personas creyendo que los demás no se hallarán nunca en condiciones de influir en su destino; pero tengamos siempre presente que nadie sabe lo que nos depara el futuro, ni que personas intervendrán en nuestra vida, porque “el mundo es redondo, pequeño y da vueltas”.

- **Dejar la puerta abierta**

Procuremos actuar frente a un adversario ocasional de tal manera que siempre quede entre ambos una puerta abierta y puedan reunirse y ponerse de acuerdo para resolver diferencias; cuidando impedir que esa puerta se cierre

definitivamente cortando nuestra comunicación con la otra parte y rompiendo nuestras relaciones.

Hay situaciones en las que sí debemos “cerrar la puerta con violencia” porque queremos impulsar al adversario para que efectúe determinada acción.

No debe formularse un ultimátum porque suele ser definitivo y obliga al adversario a hacer cosas que no le complacen; debiéndose por el contrario usar en su lugar expresiones como “quizá”, “tal vez”, “podría ser”, “es posible”, eludiendo a su vez el uso de exclamaciones terminantes y definitivas del tipo de “bajo ninguna circunstancia”; o adoptando determinadas medidas extremas.

- **Rápida rendición**

Hay veces en que el objeto de una disputa es insignificante, siendo que lo mejor que podemos hacer es conceder el punto al adversario, con una rendición rápida de nuestra posición.

Nada hace tan feliz a una persona, ni la debilita más para futuras batallas, que lograr una victoria casi sin oposición; siendo posible combinar esta táctica, con la de aprovechar las derrotas para ganar terreno en otros campos.

Tiene mucho sentido no librar todas las batallas que se presentan, sea quien fuere el adversario, procurando conservar municiones y energías para las batallas que de verdad importan.

Si nos rendimos, hagámoslo con gracia y elegancia, no comportándonos como malos perdedores, ni retaceando su victoria a nadie; seamos francos y si el otro tiene razón, digámoselo, ya que a nadie gusta un mal perdedor; por lo que en su caso sonriamos, por más que por dentro estemos llorando.

- **Saber retroceder**

Puede llegar el momento en que haya que efectuar una retirada táctica y ponernos a salvo sin rendirnos; ocasión en que la oposición es tan fuerte y

la situación tan delicada, que sería desastroso presentar batalla, por muchas razones que creamos tener.

En otras oportunidades podemos no estar preparados para entrar en batalla y debemos ponernos a cubierto hasta estar listos; siendo mejor la prudencia para retirarnos, salvar la vida y así poder luchar en otra oportunidad.

El jefe prudente sabe emprender una retirada rápida, en vez de ponerse a formular declaraciones que puede sentirse tentado a hacer cuando desea defender una posición, pretendiendo ser ingenioso o restar importancia a una situación grave, constituyéndose en un error táctico que solo puede servir para enfurecer al adversario.

Esto no significa buscar un refugio permanente; bastará con esperar a que pase la tormenta, “desensillar hasta que aclare”, táctica ventajosa cuando enfrentamos un adversario muy emotivo con el cual, dado su estado de ánimo, es imposible razonar, haciendo bien ponernos a cubierto, ya que intentar contradecirlo sería como echar mas leña al fuego.

- **Abandonar la partida**

Llega la oportunidad en que la única táctica inteligente que podemos emplear es abandonar la partida al no tener ya esperanzas de salir victorioso y si continuamos peleando solo conseguiríamos nuestra destrucción.

Sabio es el jefe que sabe cuándo debe abandonar una partida; lo que presenta varias ventajas como permitirnos conservar nuestros recursos, ya que no tiene sentido gastar municiones en una batalla perdida; y por el contrario, puede haber testigos desconocidos a quienes impresione bien nuestra prudencia de saber cuándo abandonar la lucha.

Esta táctica obliga, algunas veces, a ceder posiciones, como también cancelar un plan de acción; decisiones que pueden resultar penosas y difíciles porque ponen en juego el amor propio por lo que debemos considerar que no es una rendición, pues con ello no damos al adversario satisfacción alguna, basta con disfrazar de alguna manera nuestra acción esperando una mejor oportunidad.

- **Recibir las bofetadas**

Algunas veces por un error, debemos asumir, deliberadamente, la responsabilidad de “recibir las bofetadas” seamos o no culpables, para quedar bien con un superior o para asegurarnos la gratitud del subordinado que ha cometido la falta.

Hay que tener grandeza de espíritu para admitir la culpabilidad cuando uno es responsable; pero mucha más grandeza aún se tiene al aceptar la culpa cuando se es inocente, lo que puede servir para ganar aliados y asegurarnos favores en el futuro.

La táctica solo debe emplearse en asuntos de poca monta en los que asumir la culpa no genera mayor riesgo; actitud que constituye un símbolo de grandeza, oportunidad que muchas veces, puede surgir, en medio de equívocos y confusiones.

- **Caballo de Troya**

Es una táctica que no hay duda con frecuencia se emplea y cuyo valor ético solo se puede determinar considerando el contexto y la forma en que se utiliza.

Hay ocasiones en que se estima necesario destruir al adversario desde dentro, ganándose su confianza, otras veces teniendo espías o introduciendo nuestro propio caballo de Troya en la organización rival.

Hay así mismo ocasiones en que el jefe pretende defender a su adversario con el fin de neutralizar y evitar que alguien le dé a conocer por anticipado un plan inminente; como hay otros, en que esta táctica implica actos de espionaje y de sabotaje en operaciones del adversario.

Su empleo puede resultar peligroso si es descubierto, porque puede ser aniquilado y si tiene aliados en su acción subversiva, exponerse a ser chantajeado más adelante librado a los caprichos de sus aliados; siendo necesaria una situación extrema para echar mano a esta táctica.

- **Condenarse a sí mismo**

Sucedee cuando un subordinado ha actuado mal y hablando en sentido figurado comparece ante nosotros para que dictemos sentencia, oportunidad que puede ser conveniente dejar que sea él y no nosotros, quien fije su propia sentencia, porque si el mismo se condena puede quitarle a la pena parte de la amargura que inevitablemente provoca.

Hay oportunidades en que podemos reducir la condena que el propio subordinado se ha impuesto, con lo que pasa a sentirse una persona agradecida.

Hay que tener cuidado al pedirle a una persona que dicte su propia sentencia para no encontrarnos en la situación de tener que aceptar su fallo, cuando estamos totalmente en desacuerdo con él; aunque esta táctica de por sí, es un castigo.

- **Indignación justa**

Hay momentos en que debemos expresar una justa indignación por un hecho dado donde es obvio tenemos toda la razón, ante un adversario que ha cometido un error grave que no hay que dejarlo pasar, asegurándonos que el mensaje llegue con fuerza y claridad.

Procuremos recurrir a esta táctica solo en raras ocasiones, de lo contrario corremos el riesgo de ganarnos la reputación de poseer un carácter inestable e irritable.

Ante nuestra justa indignación es muy poco lo que puede hacer un adversario; no obstante hay que poner sumo cuidado en comprobar que el adversario merece nuestra cólera y que no tiene una defensa admisible porque puede desatar un verdadero duelo verbal; pero si se verifica se trata de una indignación injusta, suscitará a su vez una justa y oportuna rectificación.

- **Respetar confidencias**

Esta táctica que se emplea mucho menos de lo que corresponde, es debido a que la mayoría de personas habla demasiado y no respeta las confidencias que se les hace.

Podemos apostar, sin temor a perder, que si decimos algo que no deseamos llegue a oídos de otra persona, la información gravitará automáticamente en esa dirección; por lo que una de las peores reputaciones que uno puede tener es la de hablar demasiado, cuando rara vez se nos critica por hablar poco.

Procuremos comprender la fuerza avasalladora que lleva a las personas a hablar de más, aún cuando saben que no deben hacerlo; siendo que por distintas razones no pueden controlarse y la triste verdad es que hablar puede resultar divertido y las personas se muestran más que predispuestas a hacer ruido.

El verdadero arte de hacer ruidos sin decir realmente mucho, es para obtener información procurando que nuestros interlocutores no se den cuenta que salen perdiendo en el intercambio producto de la conversación.

Las personas inseguras de su posición se sienten obligadas a impresionar a los demás con su importancia y status mediante el recurso de la palabra hablada, lo que es un trágico error, ya que rara vez logra alguien ganar posiciones y prestigio solo por lo que dice.

El prestigio se alcanza por lo que uno hace y lo que otros dicen de uno; pero la tentación de acortar camino para alcanzar una posición es muy fuerte; de ahí que las personas intenten constantemente impresionar a los demás con su conversación; algunas sintiendo un impulso irresistible de hacer creer que están en el secreto de las cosas y enteradas de todo lo que pasa.

- **Acción, no reacción**

Se presenta cuando en lugar de adoptar una acción firme y clara previa para hacer frente al incidente que pudiera surgir, se hace pero reaccionando al hecho producido, generándose una reputación de ser un ejecutivo débil

El problema que presenta la actitud permanente de reacción reside en que tan pronto el adversario conoce esta tendencia, se dedica a crear situaciones para provocar una reacción, lo cual resulta perjudicial al tratar de resolverse la

situación de inmediato, empleando una medida fácil que puede originar otras situaciones que más tarde se habrá de lamentar.

- **Cuidado con las emociones**

Un espíritu muy emotivo no piensa adecuadamente adoptándose rara vez decisiones felices al estar emocionalmente perturbados, hasta tal punto que el raciocinio no funciona debidamente; por lo que no debemos dejarnos llevar por las emociones incontrolables, sino actuar guiados por un pensar racional y desapasionado.

Si el jefe desea ocultar el origen de una idea, en tanto averigua si el ambiente es propicio o no, podrá atribuir el proyecto a otra persona no identificada, poniendo así a salvo su posición personal en caso su propuesta resulte rechazada.

- **Matar con la sonrisa**

Es una táctica engañosa y bastante devastadora que cualquier jefe puede usar para rechazar una crítica o queja de su adversario.

Consiste en liquidar el asunto con una sonrisa o tratar a su adversario como si estuviera bromeando en vez de responder seriamente a sus argumentos; lo que en ocasiones lo obligará a arriar sus banderas y pretender que en verdad bromeaba, cuando lo cierto es que no era así.

Esta táctica resulta apropiada cuando las críticas de nuestro adversario son tan extremas que podemos sentirnos justificados en suponer que habla en broma.

La risa puede ser arma defensiva si se la emplea cuando uno no desea discutir algo en serio; puede ponerse punto final a un tema con una sonrisa y luego pasar a otra cosa.

La risa resulta una defensa buena cuando en verdad uno no tiene nada que responder y si agregamos un discreto silencio, podemos dejar a nuestro adversario perplejo y desarmado ante nuestra aparente indiferencia.

La risa alivia las tensiones y nos da tiempo para pensar una respuesta; puede así mismo servir para aflojar la tirantez creada por una situación difícil con lo que todo el mundo sale beneficiado al verse el lado risueño de una situación, como para poder reírse de ella.

El reír a destiempo o donde no corresponde puede hacernos ver como tontos o bufones, porque hay momentos y lugares donde la risa no es apropiada, ni apreciada por quienes están procurando resolver un problema grave.

- **Al diablo con la estática**

Cuando deseamos ejecutar un plan debemos aprender a ignorar las fuerzas estáticas que opone el adversario y seguir adelante hasta rematar con éxito nuestra labor, no permitiendo nos detengan los ataques por los flancos, ni todo el ruido que puedan hacer.

Debemos “ponernos taponos en los oídos y anteojos” de modo que solo podamos ver la meta que nos hemos trazado y el plan de acción que emplearemos para alcanzarla, demostrando que teníamos razón y nuestros críticos no.

Esta táctica entraña riesgos cuando se ha resuelto hacer algo, pese a lo que todo el mundo pueda decir o hacer al respecto, poniéndonos una coraza que permita ignorar todas las fuerzas pasivas que se nos opongan.

Es recomendable cuando debemos resolver asuntos irritantes, y de poca importancia, siendo que la mejor manera de detener a nuestros adversarios consiste en ignorarlos, como si fuesen algo insignificante, ya que nada se gana respondiéndose a críticas mezquinas.

- **Qué ladren**

Deliberadamente se debe organizar reuniones periódicas en las que los subordinados puedan expresar sus opiniones sobre los distintos planes; no pensando, quizá, los puedan modificar con lo que digan, sino para permitirles, entre otros, ventilar sus frustraciones y sentimientos.

Escuchemos a todos los que quieran decir algo con lo que se sentirán mejor después de haber dicho lo que pensaban; asegurándonos de dominar la situación y que la reunión no se escape a nuestro control, de lo contrario podría peligrar nuestra posición.

- **Las papas queman**

Hay situaciones potencialmente explosivas que hace prudente tener en cuenta un viejo refrán “cuando las papas queman, nadie se las queda”; siendo así que un jefe no se queda con un “clavo ardiente” en las manos; se lo pasa al primero que encuentra.

Cuando un jefe acepta hacerse cargo de un asunto candente que ha dejado sin resolver su predecesor, debe poner en juego su prudencia al considerar que las ventajas de la situación son mayores, que los riesgos que corre al enfrentarla.

Debemos aprender a impedir que alguien nos pase las papas que queman, ya que por muy hábiles que seamos nos podrían quemar; compadezcamos aquel que permite le sirvan una buena ración de ese tipo de problemas, comprendiendo a tiempo y cuando sea posible evitar meternos en un asunto difícil y explosivo.

- **Cara a cara**

Hay ocasiones en que nos veremos obligados a utilizar esta táctica para demostrar nuestra decisión de defender derechos o proyectos, siendo necesario contar con un gran aplomo para emplear esta táctica, porque si no estaríamos actuando aparentemente por puro bluff.

Es aconsejable aplicar esta táctica en situaciones que el adversario intenta efectuar una jugada pensada que aún no hemos adoptado una firme resolución en la materia; porque de no ser el caso debemos sacarnos esa idea de la cabeza.

- **Póngalo por escrito**

La táctica de solicitarse ponga concretamente por escrito las atingencias determinado asunto “eliminando lo que sobre” y “agregando lo que falte”, como una manera de recibir aportes positivos, lo que también dará tiempo para reflexionar en el asunto y obligar al adversario a pensar detalladamente su posición, contribuyendo a calmarlo o moverlo a modificar sus exigencias; y el forzarlo a dejar constancia de su posición en el papel, resultará ventajoso porque ese documento puede convertirse en instrumento de su ruina.

Es una buena norma de carácter general que muchas veces se le saca provecho; siendo mala cuando al utilizarla pueda desalentar iniciativas o contribuir a impedir que surjan buenas ideas.

- **Estudiar el asunto**

Es una buena táctica dilatoria que consiste en sugerir “estudiar más a fondo una cuestión”; y como casi siempre suena razonable resulta difícil rechazar la propuesta con lo que muchos proyectos mueren en la etapa de estudio, quedando enterrados, dependiendo del cuidado que se tenga respecto de las personas que efectuarán el estudio, como los fondos y el tiempo que se invertirá en la investigación.

Esta táctica es vinculada muchas veces con otras dilatorias, pero la diferencia se encuentra cuando hay buenas razones para dar largas al asunto, sorprendiendo cuantas ideas se descartan obligando al adversario a abandonar sus propósitos y no insistir por considerar que es una pérdida de tiempo procurar la aprobación de un plan que no se desea aceptar.

- **Comisiones**

Una táctica dilatoria clásica es remitir “a una comisión” la propuesta o plan presentado con el que estamos en desacuerdo, con lo que se puede ayudar a controlar el alcance y las características de dicho plan cuando dominamos a los miembros que la integran.

En caso contrario, el uso de esta táctica puede ser peligroso porque puede no gustar las recomendaciones de la Comisión o llegar a enfurecer a los adversarios que saben “lo que está pasando” y a la larga resultar perjudicial para el jefe si llega a cobrar fama de incapaz para tomar decisiones por propia cuenta.

- **Chivo expiatorio o soplar la pluma**

Si uno desea hacer carrera es mejor que los restos de un desastre no caigan sobre nuestras espaldas; y cuando los planes entrañan la posibilidad de una derrota, siendo los riesgos muchos, el jefe prudente suele arreglárselas para tener a la mano un chivo expiatorio que asuma esa responsabilidad.

Para tal fin debe procurar dejarle creer que la idea es suya y el éxito que tendría con ella constituiría una enorme oportunidad de progresar con lo que se hace, cayendo directa y enteramente la responsabilidad sobre el otro.

Si se emplea con bastante sutileza, esta táctica encierra pocos peligros dependiendo el éxito de su acertada aplicación, porque la clave reside en evitar que a uno lo encuentren responsable por un desastre, manteniendo las manos limpias, con un progreso seguro.

- **A Siberia**

Muchas veces un jefe se halla en la necesidad y condiciones de desplazar físicamente a un adversario a un remoto lugar de la organización haciéndolo pasar como un ascenso, sabiendo que allí este causará muy pocas dificultades al convertirlo en un elemento relativamente inofensivo.

A veces es innecesario exiliar a una persona efectuando solo un traslado dentro de la organización, siendo así, que a una persona que poseía un historial sobresaliente logramos inducirla aceptar un desafío mediante un ascenso al frente de una unidad con muchas dificultades, que en realidad es un verdadero pantano donde quedará sepultado.

- **Relaciones personales**

El éxito en una organización depende, en gran medida, de la habilidad demostrada en torno a las relaciones practicadas con los subordinados, pares y superiores; pues si no son adecuadas pueden conducir al fracaso.

El jefe se muestra amistoso con sus pares porque son miembros con quienes quiere convivir cómodamente; pero pueden surgir problemas en la relación porque siempre asoman celos competitivos de los que hay que protegerse eligiendo cuidadosamente amigos en el grupo de colegas; no olvidando el dicho: “dime con quién andas y te diré quién eres”.

Los jefes asimismo favorecen estrechas relaciones con sus subordinados que a veces resultan difíciles y peligrosas, por lo que debe ponerse sumo cuidado en lo que dicen y hacen particularmente si un subordinado intenta establecer una relación demasiado cercana o sacarle partido, o cuando comprueba que la voluntad de su jefe no es lo que aparentemente le habían dado a entender.

La actitud amistosa de un jefe a veces es mal interpretada, particularmente cuando no teniendo la menor intención de ir más allá, se muestra muy humano por su natural personalidad o porque procura conocer mejor a su personal.

Los ejecutivos ansían estrechar relaciones con alguien en quien puedan confiar y ser buen camarada; pero la persona que entabla estrecha relación con su jefe puede convertirse en blanco de resentimiento y diversas tácticas por los miembros de la organización que desean destruir esa relación, porque sienten celos.

Hay jefes que exigen a los subordinados mantener su distancia y que los traten con exagerado respeto; siendo quizá recomendable mostrarnos circunspectos en esa relación, aunque los cambios sociales han obligado a asumir una actitud distinta, pero en el fondo muchos jefes siguen ansiando recibir los símbolos de respeto y poder que creen merecer por su posición, siendo en ese caso recomendable “darles lo que quieren”.

El mantener buenas relaciones con nuestro personal permite comunicarnos mejor y juzgarlos con mayor exactitud, estando ellos a su vez, en mejores condiciones de responder rápidamente a nuestra exigencia; el problema está en saber cuán estrechas deben ser esas relaciones, dónde terminan y cuándo pueden comenzar a ser íntimas.

Sobre el grado de estrechez, en muchos casos es difícil trazar un límite, pero hay que hacerlo porque el jefe que se convierte en amigo íntimo de un subordinado, corre grandes riesgos; radicando el problema en que no es posible mantener el mismo grado de intimidad con todos, con lo que algunos creen ser objeto de discriminación.

Una característica destacable en un buen jefe son las cordiales y gentiles formas y maneras que utiliza en su trato con sus semejantes; así tenemos que de ser el caso de un pedido de atención de manera inoportuna o impertinente y no poder hacerlo, se deberá disculpar procediendo hacerlo tan pronto sea posible justificando porque no pudo hacerlo anteriormente, a fin de que sin que le señale al interesado para no hacerlo sentir mal ni generar resentimiento alguno, este tome conocimiento de su incorrecto comportamiento, asumiéndose con ello una acción correctiva.

- **Oportunidad**

La oportunidad es la esencia de las maniobras que realizan los jefes para emprenderse una acción, siendo decisiva para el resultado final, fundamentándose en la actitud mental y espiritual de los adversarios, donde la reacción personal ante una acción está condicionada a su vez por lo que hemos experimentado antes, especialmente en un pasado inmediato.

- **Sigan su curso**

Sabio y paciente será un jefe para mantenerse al margen de una situación que le preocupa, pero donde no hay nada que pueda hacer, no se está en condiciones de corregir y su intervención solo serviría para empeorarla o hasta para poner en peligro su propia posición; particularmente cuando el asunto no le concierne para nada y está bajo la responsabilidad de otro; por lo que mejor es no meterse y evitarlo.

A veces la situación no justifica que el jefe pierda su tiempo en ella debiendo dejar que las cosas sigan su curso; siendo igualmente cierto, en algunas situaciones, que el tiempo utilizado en intervenir resultaría injustificado en comparación con los resultados que se podría alcanzar.

Hay oportunidades en que si nos salen al paso problemas y nos quedamos tranquilos es probable se quieten solos o solo tengamos que resolver aquel que finalmente nos corresponda.

Algunas veces el jefe puede no sentirse contento con la acción o el programa emprendido por uno de sus subordinados, pero aún así debe evitar intervenir porque:

- Al dar libertad de acción a los subordinados sin interferencias, pueden contribuir a su propia evolución y perfeccionamiento.
- No hay seguridad que siempre el juicio de un jefe sea mejor que el de su subordinado.
- Un programa puede tener más éxito cuando es elaborado por la misma gente que debe ejecutarlo.

Algunas veces el jefe puede verse obligado a actuar aunque crea que deba dejar que las cosas sigan su propio curso; ya que si su organización estima hay que hacer algo, el jefe debe adoptar algunas medidas considerando ese espíritu teniendo cuidado y evitando que los problemas dejados de lado, no

resulten luego incontrolables y consecuentemente, demasiado tarde para salvar su posición.

- **Todo en sazón**

Es determinar el momento oportuno y decisivo para la ejecución de los planes, porque el éxito o fracaso de una combinación puede depender más de ese, que de cualquier otro factor.

El jefe para actuar elige el momento en que el adversario se muestra más dispuesto a aceptar sugerencias o cuando no está en mejores condiciones de defenderse; y si la fortuna le es adversa puede ser mucho más razonable en sus exigencias.

Hay ocasiones en que el uso oportuno de determinadas tácticas puede parecerse bastante a la acción dilatoria donde el jefe hace todo lo posible por dar largas al asunto pues el tiempo aumenta su poder de negociación al reforzar su posición o debilita la de su adversario.

Hay otras en que no hay por qué apresurarse limitándose a no hacer nada, dejando que el adversario tome todas las iniciativas y efectúe todas las jugadas para que al final resuelva que es mejor llegar a un arreglo mostrándose muy razonables, pero que si uno se apresura puede perder todas las ventajas que posee.

- **Tiempo al tiempo**

Una virtud muy importante que puede tener el jefe es la paciencia, ya que muchas cosas requieren tiempo y el impaciente comete errores que le perjudican poniéndose en desventaja.

Constituye un excelente consejo, especialmente para jóvenes impacientes, confiados en hallar la manera de alcanzar su meta en poco tiempo, mostrándose impacientes con quienes a su juicio los frenan.

Hay casos en que se requiere tiempo para aclarar y resolver ciertas situaciones, ganando muchas veces la competencia aquel que racionalmente aguanta más que los otros competidores, enterrando a los adversarios.

Por desgracia como el tiempo es esencial en determinados casos, cuando uno se toma su tiempo hay oportunidades que se pueden perder y también algunos adversarios conocidos ser reemplazados por otros; debiendo cuidarnos porque la paciencia es muchas veces la máscara del tímido.

- **Va peor, tanto mejor**

Hay situaciones en que lo mejor que uno puede hacer es dejar que las cosas empeoren, pues si se actúa demasiado pronto se corre el riesgo de ser criticado por adoptar una medida aparentemente injustificada; debiendo dejar que la situación se torne suficientemente difícil para estar dispuesto a actuar; porque de hacerlo antes podría hallar una fuerte oposición.

El empleo de esta táctica encierra sus peligros pues algunas situaciones pueden empeorar hasta un punto tal que resulte imposible enderezarlas, con las consiguientes pérdidas.

Se requiere gran fortaleza de ánimo para dejar que una situación empeore hasta que llegue a un punto tal en que sea recomendable actuar.

- **Golpear el hierro caliente**

Es una vieja táctica del jefe alerta para actuar cuando más ventajoso resulta hacerlo, pues el éxito puede depender mucho más de que surja el momento oportuno para su ejecución que de cualquier otro elemento.

Asegurarse que no solo es el momento más oportuno sino que además dispone de los recursos suficientes para cumplir su fin.

- **Golpear fuerte**

Puede suceder que lo mejor que podrá hacer un jefe es aplazar su acción hasta que reúna la fuerza suficiente o encuentre las condiciones necesarias para ejecutarla con éxito.

Sin embargo no olvidemos que algunos desastres han ocurrido por esperar hasta estar suficientemente fuertes y esa demora los perdió; siendo así que a algunos jefes, les gusta emplear esta táctica con frecuencia para ocultar su timidez.

Por otro lado consideremos que rara vez podemos contar con todos los recursos que estimamos necesarios para realizar un plan con éxito.

- **Golpear cuando más duele**

Se puede herir más a un adversario ejecutando los planes en el momento que más le duela, que en otro.

- **Impedir que se fortalezca**

La velocidad es esencial en muchas operaciones, pues de lo contrario el adversario puede lograr reforzar su posición convirtiéndose en poderoso y al tardarse en lanzarle el contraataque producirse un terrible fracaso.

La principal dificultad al aplicar esta táctica es que llevados por el deseo de actuar con rapidez corremos el peligro de elaborar un plan malo, siendo fácil lanzarse a la acción sin haber completado los preparativos, atacando un objetivo en forma inapropiada, sufriendose las malas consecuencias.





CAPÍTULO XV

JEFATURA TRANSCULTURAL Y TRABAJADORES EN LA ERA DE LA INFORMACION, EL CONOCIMIENTO, LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se trata sobre la importancia de considerar las culturas tanto internas como externas en el proceso de comandar apreciando para ello la necesidad de la Jefatura y Liderazgo Transcultural, así como:

- Competitividad en las organizaciones
- Hacia una sociedad de líderes
- La motivación laboral
- Sistemas de sugerencias
- Los trabajadores en la era del conocimiento y la creatividad
- Relaciones humanas y madurez

JEFATURA TRANSCULTURAL

El encuentro entre diferentes culturas no puede hacerse sin dificultad, por lo que es necesario apoyarse en el conocimiento y la comprensión tanto de las similitudes, como de las diferencias, lo que puede ayudar en la solución de problemáticas comunes.

Cuando se da el caso que muchas propuestas no pueden ser implementadas, es porque seguramente no se toma en cuenta la diversidad y diferencias de pensamiento y acción entre personas, explicables en las correspondientes culturas internas y externas.

La jefatura transcultural involucra a diferentes culturas, sus formas de pensar e ideologías que al ser incluyentes, comprende a grupos más amplios, más globales; buscándose el liderazgo para trascender, rompiéndose barreras culturales e integrando diversas formas de pensar y actuar.

La jefatura transcultural implica liderazgo, el conocimiento de los otros y sensibilidad ante sus posturas en los diferentes aspectos de la vida; siendo una necesidad del crecimiento y desarrollo aplicable a culturas de diferentes países o regiones, como también a nuestras propias subculturas.

Los conocimientos derivados de la Jefatura transcultural deberían empezar por ser aplicados en nosotros mismos, ya que un jefe constituido en un líder transcultural es flexible y adaptable, se muestra abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información, conocimiento, creatividad e innovación generando células de aprendizaje.

En equipo se puede compartir ideas multidisciplinarias, como el aprendizaje para aprender a desaprender, para aprender a aprender y aprender a emprender, sobre diversas dimensiones transculturales.

Competitividad en las organizaciones

Para un óptimo funcionamiento las organizaciones requieren de Jefaturas con Liderazgo apropiado, siendo el transcultural un requisito cada vez más indispensable, considerándose las culturas globales demandantes de alta competitividad, flexibilidad, capacidad de adaptación e inclusión de la diversidad:

La diversidad incluye todas las formas, inclusive las obvias y sutiles, en que difieren y coinciden las personas, incluso las capacidades y cualidades físicas que debe saberse canalizar en función de los objetivos de la organización.

La integración cultural en una organización es responsabilidad de la Alta Dirección, quien debe ser conocedora de la diversidad, como de las características comunes en cuanto a valores en los empleados; estando la filosofía administrativa y cultura organizacional vinculadas a programas efectivos de administración de la diversidad.

Valorará asimismo la variedad de opiniones y puntos de vista, reconociendo las oportunidades de aprendizaje como retos y expresión de perspectivas diferentes que presenta la organización.

La cultura organizacional deberá crear altos estándares de comportamiento y desempeño, estimulando el desarrollo personal, promoviendo la sinceridad y transparencia para lograr que los trabajadores se sientan apreciados, con una misión bien definida, conocida, comprendida y asumida, con una estructura organizacional más igualitaria y efectiva, que burocrática.

La jefatura con liderazgo efectivo conduce a las personas en la dirección que realmente conviene; utiliza adecuadamente los recursos disponibles y genera una sensación de seguridad creando una visión que tiene en cuenta los intereses legítimos de las personas, respetando sus diferencias.

Reconoce así mismo que cada situación distinta exige un estilo de liderazgo diferente, capaz de observar la situación y decidir cuál estilo requiere su grupo para actuar; correspondiéndole al líder con visión transcultural modificar la cultura de la organización cuando corresponde y alinearla con su estrategia.

La globalización nos ha motivado vernos y apreciarnos mejor en nuestra nacionalidad, impulsando a la vez el cambio dando nuevas características a la fuerza laboral considerando cada día más a las personas.

En muchas organizaciones, la diversidad creciente puede brindar beneficios importantes, estrategias más exitosas y mejorar la toma de decisiones, con un trato más humano, proporcionando mayor posibilidad, creatividad e innovación.

El proceso de cambio cultural de las organizaciones necesita de Jefes líderes visionarios, carismáticos, competitivos y generosos, que ejerzan una gestión -transcultural.

Hacia una sociedad de líderes

El desarrollo de denodados esfuerzos y grandes inversiones efectuadas para formar personas con actitudes de líder, revierte necesariamente, sin duda, en la sociedad; considerándose que las personas son indispensables en cualquier organización, esperando aporten con un trabajo creativo, responsabilidad, iniciativa e ideas, a cambio de una participación en los beneficios.

Estamos en un mundo donde la globalización sustentada en una integración interna se ha constituido en un fenómeno creciente que impacta cada rincón del planeta, donde necesitamos sensibilizarnos hacia otras culturas propias como externos y desarrollar habilidades de liderazgo transcultural.

Conforme se consolida la administración, va cobrando aún mayor fuerza el estudio de la Jefatura - liderazgo como una función vital dentro de las organizaciones para que las personas orienten sus actividades hacia objetivos y resulta siendo el líder producto de las necesidades del grupo y, las organizaciones y la sociedad.

Las principales limitaciones para el desarrollo del liderazgo transcultural se encuentran en el temor al cambio, la dificultad para trabajar en colaboración con personas diferentes o perspectivas distintas, el temor a lo desconocido y a la pérdida de la identidad, existiendo el riesgo que el liderazgo transcultural sea considerado como una moda y no se incorporen sus componentes esenciales.

La jefatura con liderazgo transcultural es un elemento de la competitividad organizacional en la sociedad del conocimiento, la creatividad y la innovación; donde el conocimiento de uno mismo y de los otros es un factor estratégico, como lo es el promover el cambio y el desarrollo de habilidades de liderazgo transcultural, tendencia a la que se encamina el mundo.

El líder participativo

Se forma psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás, conocer sus inquietudes y necesidades a fin de velar por su satisfacción; siguiéndolo las personas por la identificación que tienen con él.

Características del líder participativo:

- Despertar confianza en los demás
- Ofrecer estímulos y reconocer logros
- Promover y aceptar ideas y opiniones; así como la creatividad y la innovación.
- Dejar que el grupo tome decisiones dentro de límites prescritos
- Apoyar la consecución de las metas y resultados establecidos
- Procurar que todos, según corresponda, tengan la información requerida, así como que opinen, decidan y controlen.

- Alentar la comunicación y estimular el trabajo cooperativo.
- Incrementar la flexibilidad y la responsabilidad
- Escuchar a los miembros de su equipo y mantener vigente una moral alta.

Liderazgo y trabajo en equipo

El líder cuenta con habilidad para promover y descubrir intereses mutuos y enfatizarlos, evitando dominen intereses separatistas; equilibrando puntos de vista y promoviendo ideas interesantes que puedan existir.

Debe así mismo ser capaz de sentir el conflicto, intervenir preventivamente y de conciliador; proporcionar y recibir “alimentación” con decisiones y resultados.

Son inconvenientes del Trabajo en Equipo las reuniones largas y el dar muchas vueltas a un tema que puede generar confusión por no llegar a conclusiones recomendaciones y propuestas.

Importancia y utilidad de los equipos de trabajo

Un equipo se caracteriza por su interdependencia, el necesitarse unos a otros y ninguno es más que el otro para cumplir las metas establecidas por el líder, como por el equipo.

Los buenos resultados surgen cuando el equipo dedica tiempo a:

- Aclarar sus propósitos
- Edificar confianza entre sus miembros
- Aclarar roles y metas
- Tomar decisiones y ubicar recursos
- Buscar apoyo del medio que rodea al equipo.
- Tomar en cuenta a todos los integrantes por ser importantes
- Obtener resultados esperados.

Los conflictos al interior del grupo se deben muchas veces a situaciones personales no habladas cuya razón de fondo queda disfrazada; siendo una de las primeras acciones a desarrollar en el equipo el aprender a tratar con las otras personas.

La existencia de confianza permite una buena relación entre las partes, lo que contribuye a mejorar el Clima Laboral, obteniéndose a la vez un mayor compromiso y productividad.

La comunicación es un proceso de interrelación mediante el cual se transmiten y comparten significados usándose símbolos, siendo el principal recurso del ser humano para intercambiar conocimiento e información de cómo adaptarse a la realidad.

Un mensaje debe ser percibido, comprendido, aceptado e integrado; siendo eficaz cuando es intenso, duradero y posee un tono afectivo, positivo y agradable, creando seguridad, simpatía y autonomía; porque de ser desagradable generará inseguridad y hostilidad.

La comunicación en el servicio mejora cuando:

- Es efectiva, dándose el intercambio de mensajes verbales y no verbales, cumpliéndose con la realimentación y alta fidelidad (información emitida-información recibida), siendo que a mayor ruido, menos fidelidad.
- Realimenta para conseguir fidelidad y comprobar la dinámica comunicativa.
- Se dice lo pensando en forma debida, comunicando directamente, no agregando, ni exagerando.

La motivación laboral

La motivación laboral es el conjunto de fuerzas que se originan dentro y más allá de la persona, relacionada con el trabajo, siendo posible determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

Es obtenida fundamentalmente con la comunicación, y el ejemplo haciendo que la persona actúe, estando conformada por una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos.

Elementos de la motivación:

- Intensidad del esfuerzo
- Dirección donde se orienta el esfuerzo
- Persistencia y tiempo que sostiene el esfuerzo

Conducta humana (Chiavenato)

Es el comportamiento orientado hacia objetivos productos de una finalidad, motivado por impulsos, deseos, necesidades o tendencias.

Etapas del ciclo motivacional:

- Homeostasis, el cuerpo humano se encuentra en equilibrio
- Estimulo, genera una necesidad
- Necesidad, como deseo de conseguir algo
- Estado de tensión, produce el impulso que da lugar a un comportamiento y una acción
- Comportamiento, se activa para satisfacer la necesidad
- Satisfacción, genera la liberación de la tensión permitiendo el retorno del equilibrio homeostático.

Una necesidad no satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad física o verbal
- Reacciones emocionales
- Alienación, apatía y desinterés

La persona motivada se siente capaz de realizar un trabajo contando con la

aptitud apropiada; Asimismo un sistema de recompensas cuando se hace algo que vale la pena permite satisfacer deseos y necesidades.

Teoría de jerarquía de las necesidades (Maslow)

Se basa en dos supuestos fundamentales:

- La necesidad insatisfecha influye en nuestra conducta.
- Las necesidades se encuentran en el ordenamiento siguientes:
 - Fisiológicas
 - De seguridad
 - Sociales
 - De autoestima
 - De autorrealización

En la medida que una necesidad queda satisfecha, aunque ninguna se hace completamente porque dejaría de motivar, las siguientes en la jerarquía se vuelven dominantes.

- **Teoría de factores de la motivación (Frederick Herzberg)**

Factores:

- Higiénicos o de insatisfacción, que están en el ámbito externo de la persona como políticas, supervisión, salario, seguridad.
- Motivantes o satisfactorios, que están relacionados con el contenido del cargo como logro, reconocimiento, progreso, aprendizaje, desarrollo personal, responsabilidad en planeación y control de trabajo.

- **Teorías ERG (Clayton Aldefer)**

Señala tres categorías de necesidades:

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relaciones interpersonales

De crecimiento (creatividad / personal)

Es posible estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo; pero si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores; esto es que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, vuelven las inferiores a tener vigencia aunque ya estaban satisfechas.

- **Teorías de las necesidades (John W. Atkinson)**

Propone que son tres los impulsos que motivan a las personas:

- La necesidad de logro, expresada en el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales o profesionales.
- La necesidad de poder, expresada en el grado de control que la persona quiere tener sobre su situación.
- La necesidad de afiliación, que lleva a la persona buscar una estrecha asociación con las demás.

- **Teoría de la equidad**

La motivación en el trabajo es producto de la evaluación individual en cuanto a la equidad y justicia de la recompensa recibida.

Se aprecia la equidad en la proporcionalidad que guardan comportamientos y recompensas laborales, estando las personas motivadas cuando experimentan satisfacción por lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado, apreciándose que:

- Está basada en la percepción
- La persona se compara con otras
- La persona trae sus aportaciones
- Los beneficios que obtiene los denomina resultados.

- **Teoría de la expectativa (Nadler y Lawler)**

Teoría cognitiva asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y realizará un esfuerzo conducente a las compensaciones deseadas.

Plantea cuatro hipótesis sobre la conducta enfocadas a las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores de la persona y el ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que la conducirá a un resultado deseado.

Modelo de perspectivas que cuenta con tres componentes como expectativas:

- Del desempeño – resultado, considera que las personas esperan consecuencias de su conducta.
- De la conducta considera que la valencia o poder que tienen el resultado para motivar varían de una persona a otra.
- Del esfuerzo – desempeño, considera que el buen desempeño afecta las decisiones sobre nuestra conducta; eligiendo el grado de desempeño que dará más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

- **Teoría del reforzamiento (B. F. Skinner)**

Explica que los actos pasados producen variaciones en el futuro de la conducta; un resultado positivo motiva repetirse, un resultado negativo no.

- **Teoría de metas (Edwin Locke)**

Las personas se imponen metas con el fin de lograrlas siendo capital la relación entre metas, intenciones y rendimiento.

Fases para establecer metas (Christopher Early y Christine Shalley)

- Establecer cuales se desea alcanzar
- Evaluar si se pueden alcanzar
- Evaluar si se ciñen a las metas personales

- Dirigir la conducta hacia las metas aceptadas.

La primera fuerza motivadora del esfuerzo para realizar una tarea es cumplida por las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución, que cuanto más específicos, más eficaz resulta el comportamiento; siendo que la participación en su establecimiento incrementa la calidad y cantidad del rendimiento.

Técnicas de motivación para mejorar el desempeño laboral

Contribuyen al mejor desempeño, disminuyen la desmotivación laboral, mejoran la calidad, asistencia y servicio; disminuyendo la impuntualidad, generando una mejora considerable en la productividad general, siendo ellas de:

- Reacción, si la conducta organizacional es bien recibida existe mayor probabilidad se use efectivamente.
- Aprendizaje, es importante al aplicarse por primera vez,
- Cambio de conducta para un mejor comportamiento.
- Mejoramiento en el desempeño siendo su propósito fundamental la modificación de la conducta organizacional y el cambio de conductas personales.

Sistema de sugerencias

Prosperará siempre que se confíe en quines las evaluarán y la utilidad que les dará para lo que se requiere que:

- La evaluación sera limpia y el juicio de los evaluadores correcto e imparcial.
- Los evaluadores deben saber que mediante la contribución de quienes hacen sugerencias se está trabajando para ayudar a mejorar la organización y el bienestar del personal.

Una sugerencia es considerada herramienta estimulante que permite su utilización potencial, estimulando una mayor productividad y conseguir la motivación de los trabajadores; componiéndose de beneficios, esfuerzos y creatividad.

Se debe así mismo ser refinado al comunicar una desestimación agradeciéndose a quien la ha formulado; apreciándose la motivación cuando los trabajadores sienten que su labor es útil, dándose lugar a una buena comunicación que mejora el compañerismo y refuerza la organización.

Los trabajadores en la era de la información, el conocimiento y la creatividad

El desempeño efectivo (performance) de un puesto de trabajo, relaciona tanto los resultados, como la forma en que son obtenidos; siendo aplicable tanto a personas individuales, como a equipos formados por personas con un conjunto de habilidades, conductas y actitudes, aplicadas para el logro de determinados objetivos.

Es importante tener presente que las capacidades de gestión se imponen sobre los conocimientos técnicos, recomendándose primero conocer bien el medio y luego ser un buen gestor; a lo que se agrega que muchas organizaciones fracasan no solo por una mala gestión, sino porque han realizado una interpretación errónea de su misión o actividad principal y el como contribuir a su logro.

Un aspecto significativo a tener en cuenta en el proceso de definir perfiles profesionales o laborales es partir del conocimiento de las competencias; y desde una dimensión colectiva entender cuáles son las competencias esenciales; así como el conjunto del “saber - hacer básico”, que asegure a la organización una ventaja competitiva concreta.

Desde un enfoque individual se considera competencia profesional al conjunto de conocimientos, capacidades y comportamientos estructurados en función de un objetivo y situación definida.

La competencia no se refiere solamente al conocimiento, sino también al comportamiento flexible que con éxito se adapta a nuevas situaciones en el

proceso de implementación.

La tendencia a generalizar lo relacionado con la gestión y con las competencias profesionales, se hace a través de niveles dinámicos de evaluación de la persona que están formados por:

- Lo que sabe o los conocimientos teóricos que tienen.
- Como aplica lo que sabe es su saber hacer o conocimiento prácticos dados por su experiencia y su actitud continua hacia el aprendizaje y obtención de resultados.
- Cómo se comporta con los compañeros en el trabajo diario para que la organización consiga la sinergia necesaria entre su personal.

La valoración del desempeño y del rendimiento se ha venido correspondiendo a través de la remuneración, sistema poco motivador por lo que cada día se utiliza más el desarrollo y la gestión de las competencias profesionales.

Cada competencia debe:

- Ser observable y flexible
- Partir de una definición clara y concisa.
- Tener niveles acumulativos que resulten motivadores.

En la evaluación del desempeño, del rendimiento y del potencial, debemos tener claro qué es lo que vamos a medir y cómo lo vamos hacer, ya que en la gestión de competencias profesionales buscamos objetividad en los resultados; para lo cual se cuenta con tres clases de modelos de competencias profesionales: las esenciales, las genéricas y las técnicas.

- Las competencias esenciales, tienen en cuenta los valores entendidos como la serie de características estables y duraderas que las personas deben poseer y transmitir en cualquier momento y lugar, considerando que la organización los quiere desarrollar en todo su personal.
- Las competencias genéricas, son horizontales orientadas al usuario a base de resultados producto del liderazgo y la comunicación.

- Las competencias técnicas, son verticales y afectan a cada unidad de la organización.

Las competencias genéricas y técnicas se agrupan en las áreas de competencias orientadas a resultados, razón por la que el personal debe desarrollar una serie de competencias como prever, planificar, controlar, resolver problemas, tomar decisiones acertadas, rendir cuentas y ser innovador, debiendo cada competencia ser definida considerando tiene una serie de niveles.

Para definir los niveles se puede considerar lo siguiente:

- 1.- Diferencia las partes y las secuencias de cada operación.
- 2.- Además del nivel 1, optimiza la conducción de las personas y los recursos puestos a disposición de acuerdo a priorización.
- 3.- Además de los niveles 1 y 2, aporta alternativas de solución a los problemas que puedan surgir a lo largo del proceso.
- 4.- Además de los niveles 1, 2 y 3 tiene en cuenta las relaciones entre procesos diferentes que pueden afectar la calidad del resultado final, con una visión global de responsabilidades.

Las competencias profesionales

Son aquellas características intelectuales (cognitivas y emocionales) observables y medibles relacionadas con el óptimo desempeño de un puesto de trabajo.

Tipos de competencia profesionales

Existe tres grandes tipos dados por:

- Los conocimientos técnicos y de la organización
- Las cualidades profesionales
- Los rasgos personales básicos

Los conocimientos son los tipos de competencia que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados, así como los más fáciles de describir, distinguiéndose los conocimientos técnicos y los de la organización.

Los conocimientos técnicos, están formados por capacidades sobre determinadas áreas y de la organización; hacen referencia a procesos clave y a la realización de funciones básicas del puesto de trabajo.

Las cualidades profesionales, están basadas en la experiencia profesional y pueden mejorar con el entrenamiento, precisando de determinadas aptitudes básicas, desarrollándose a través de la experiencia práctica donde debe estar presente la orientación hacia los usuarios.

Los rasgos personales básicos, son difíciles de cambiar tienen desarrollo lento y son utilizados como valores tales como integridad, entusiasmo, implicación y responsabilidad que reflejan la cultura de la organización, componiéndose de:

- Capacidades cognitivas y aptitudes
- Rasgos de personalidad
- Motivación y actitudes
- Autoimagen, expresada a través del autoconcepto y de la autoestima.

Competencias profesionales y gestión del desempeño

Una gran desafío es distinguir entre lo que sabemos hacer (nuestra profesionalidad), lo que podemos llegar a ser (potencial) y lo que hacemos (desempeño).

Una adecuada gestión de las competencias garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, como de lo que saben o podrían hacer, no garantizándose que esos conocimientos teóricos y habilidades prácticas sean totalmente aplicables en el trabajo diario o éste se haga de forma más efectiva.

Para la consecución de un desempeño óptimo se deben considerar el contexto, la motivación y las competencias, de cuya armonización depende el nivel de desempeño.

Así tenemos que el Contexto introduce a la persona en su adaptación al entorno del trabajo, como su adecuación a los objetivos, lo que supone integración persona – trabajo – tecnología.

La motivación es el impulso que facilita actuar en la dirección deseada implicado con los resultados a obtener y la focalización de nuestra energía, cuya gestión comprende la recompensa.

Una adecuada comunicación interna, la gestión de la cultura y la potencialización de determinados estilos Jefaturales, son aspectos relacionados con la motivación para la consecución de los resultados previstos.

Las competencias y la motivación adecuadas garantizan que el saber hacer se exprese en lo que hacen los trabajadores.

De la gestión de competencias, a la gestión del conocimiento

Se considera que la información y el conocimiento son los principales creadores de valor; y con las competencias profesionales se constituyen en piezas clave de la gestión, la creatividad y la innovación.

Resulta evidente que la inteligencia, conocimientos y experiencia previa, no predicen un desempeño y rendimiento eficaces, por lo que cada día se demanda además personas intuitivas y flexibles, capaces de adaptarse con rapidez; siendo las conductas competencias que permiten mantener ventajas competitivas.

El objeto de la gestión por competencias es incrementar y estar sujeta a la efectividad de algunos procesos de personal como, captación, selección, formación, desarrollo y evaluación.

La gestión del desempeño y del rendimiento se caracteriza por la integración de las competencias, siendo la gestión de personal un elemento estratégico.

La gestión del conocimiento pretende sistematizar y compartir los conocimientos y experiencias de las personas para que puedan ser reutilizados en cualquier situación o momento, dándose lugar a la creatividad y su implementación mediante la innovación.

Con este modelo la organización se orienta hacia una cultura del aprendizaje, creándose responsables del conocimiento; siendo una ventaja competitiva reconocer la importancia del conocimiento y la creatividad en la creación, innovación y mantenimiento de una organización.

La gestión de competencias es un paso importante hacia un concepto de organización alejada de los modelos burocráticos.

El perfil de un trabajador sin mando está caracterizado por:

- Flexibilidad de adaptación a cambios continuos sin pérdida de rendimiento.
- Rapidez de reflejos ante una demanda de máxima rapidez.
- Resistencia psicológica al ritmo de trabajo
- Capacidad para tomar decisiones en situaciones de gran ambigüedad e incertidumbre.
- Capacidad para la creatividad e innovar continuamente.
- Disposición para trabajar con desconocidos.

Son funciones de un trabajador con mando:

- Liderazgo que predomina sobre la autoridad
- Autoridad basada en conocimientos administrativos y técnicos.
- Gestión ágil racionalizando y simplificando lo difícil, no complicando lo fácil.
- Objetividad en la evaluación del rendimiento y el desempeño de los subordinados directos.

- Ser una persona muy creativa, imaginativa y realista, que además motivará liderazgo, innovación y orientación a resultados.
- Poseer inteligencia emocional; sintonía con los de arriba, los del lado y los de abajo; aguante como un corredor de fondo a ritmo de velocista; pragmático al saber distinguir entre la cruda realidad y lo que nos gustaría; confianza en sus posibilidades y lucidez para decidir qué decir, a quién, cómo y en qué momento.

Tengamos presente que valorar debidamente la Internet y la nueva economía, los medios de transporte y las vías de comunicación serán cada día más importantes; y aunque la voz, la imagen y el pensamiento se transmitan con facilidad, la distancia física continuará existiendo, el Internet siendo indispensable no nos hará más libres haciéndonos depender más de unas cosas y menos de otras.

La Internet es una herramienta útil para hacer mejor y más rápido algo que cómo lo hacíamos anteriormente, siendo fundamental en las organizaciones la velocidad para que los niveles jerárquicos no añadan mucho valor a la inmadurez y para pasar de la idea al hecho.

Es indispensable en la toma de decisiones evitar que las ideas atraviesen todas las estructuras tradicionales.

Las organizaciones deben promover la estructuración de proyectos con la meta de generar mejores, efectivos y rápidos resultados.

Ninguna organización debe dar la espalda a la tecnología; sin restar valor a la persona que tiene cosas buenas y malas que es necesario sopesar antes de tomar decisiones, siendo la Internet una herramienta que se ha transformado en un importante instrumento de gestión.

RELACIONES HUMANAS Y MADUREZ

Hay que tener en mente que uno de los aspectos del trabajo y de la interacción entre Jefes, subordinados y entre estos, es lo correspondiente a las

relaciones humanas; considerando además que no hay nada más trascendente que aprender a vivir y trabajar en conjunto, con la satisfacción de participar y contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad.

Es objetivo de las relaciones humanas obtener un sentido de solidaridad e importancia que motiva la participación activa y leal de las personas permitiéndoles se sientan satisfechas y orgullosas de sus quehaceres; siendo así que el trabajo para conducir humanamente a las personas lo hace merecedor de una atención especial y cuidadosa.

Las relaciones establecidas deben permitir a las personas aprovechar las opciones que se le presentan para crecer y madurar, aprender, ganar experiencias y ser reconocidas por su comportamiento, trato y productividad.

Madurez

La madurez personal y laboral es una meta a alcanzar por a personas y quienes a dirigen condicionada a la entrega de autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo, según aptitudes, desempeño, buenas comunicaciones y participación, entre otras maneras o formas para alcanzar mayores grados de madurez y progreso.

La madurez es una manifestación de comportamiento que diferencia a las personas, siendo por su grado y forma expresión del desarrollo humano alcanzado, que diferencia a los líderes por la mistura de valores que ponen en juego y que a su vez promueven en sus subordinados.

La madures es demostrada en las oportunidades que nos corresponde actuar, donde en una y otra forma somos:

- Íntegros, porque conocemos la razón de nuestra existencia, viviendo en armonía, con alegría y paz.
- Leales, sustentándonos en valores morales y cívicos, controlando y equilibrando pensamientos, sentimientos, palabras y acciones,

- Productivos, puntuales y ordenados, aprovechando el tiempo y las oportunidades, sin obsesionarnos por la perfección, lo material y el dinero.
- Pacientes, con iniciativa, pensando y actuando de manera útil, práctica, sencilla y generosa, posponiendo, en su caso, satisfacciones personales e inmediatas, por beneficios futuros.
- Constantes, luchando y superando dificultades; señalándonos objetivos a alcanzar a través de metas, obteniendo resultados con ética, gozando y compartiendo éxitos particulares.
- Responsables y cautelosos, sabiendo lo que debemos hacer, haciéndolo con decisiones oportunas, previendo y asumiendo sus consecuencias.
- Afectuosos y amorosos con nosotros mismos y con las demás personas; de manera altruista, buscando más el bien ajeno, lo bueno y no lo malo de los otros, así como las coincidencias antes que las discrepancias que por lo fácil tanto atraen.
- Autocríticos y humildes, tanto en el triunfo como en el fracaso; con espíritu de superación, reconociendo errores, alturada, espontánea y oportunamente, disculpándonos sin temores ni vergüenzas, corrigiéndolos y evitando repetirlos.
- Agradecidos con Dios, cultivando la espiritualidad, creando sueños, esperanzas e ilusiones intentando hacerlos realidad; orgullosos por lo que somos sin llegar a ser ególatras por la riqueza material que pudiéramos tener.
- Comunicativos, transmitiendo pensamientos constructivos y positivos, sabiendo cuando debemos callar, pero también haciéndolo.
- Respetuosos de leyes y normas, proponiendo primero cambios cuando estamos en desacuerdo con ellas y no incumplíéndolas.

- Animosos y optimistas, encarando disgustos, adversidades y frustraciones sin desfallecer, evitando quejas, reproches, abatimiento y venganzas.
- Sociables, solidarios y amigables, sonriendo y tratando a nuestros semejantes con amabilidad, respeto y consideración.
- Disciplinados, amantes del orden y el trabajo, comprometidos cumpliendo con deberes y obligaciones, haciendo respetar no solo nuestros derechos, sino también los de nuestros semejantes.
- Tolerantes con las actitudes y opiniones de otras personas, aunque no las compartamos; brindando, cuando corresponde, conocimientos, experiencias y prácticas útiles y positivas.

La madurez es necesaria en la vida no debiendo ser considerada solo un producto de la edad, sino que depende del propio interés, voluntad, responsabilidad y deseo de adquirirla; ya que en nuestra condición de persona debemos esforzarnos por obtenerla, promoverla, desarrollarla y demostrarla, tratando de motivarla igualmente en nuestros semejantes.

La inmadurez, por el contrario, es improductiva y frecuentemente se manifiesta con incumplimientos que pretenden ser justificados con pretextos, excusas y lamentaciones, tratando de engañarse o engañar, sin satisfacer, ni brindar satisfacción, pero si generando desconfianza.





CAPÍTULO XVI

LA JEFATURA Y LAS OFICINAS DE PERSONAL EN LA MODERNIDAD

RESEÑA DEL CONTENIDO

Se señala como se desempeña la Jefatura en la modernidad, considerando así mismo la interculturalidad en la era de la cibernética, donde la persona debe ser considerada el elemento fundamental.

Se trata también sobre el liderazgo, su visión, el uso del método dialógico – reflexivo, la mujer jefe, así como lo referente a las oficinas de personal en un nuevo rol más promotor.

LA JEFATURA EN LA MODERNIDAD

Deberá considerar la interculturalidad y que se desarrolla en la era de la cibernética, el conocimiento, la creatividad y la innovación, donde la persona es el elemento principal, vital e imprescindible en la sociedad y en toda organización.

A la jefatura tradicionalmente, le ha correspondido, poner en práctica las decisiones relacionadas con la visión, orientación y misión de la organización.

Ser Jefe en la modernidad es dirigir liderando personas para lograr el cumplimiento de los planes establecidos; creando orden en el día a día y obtener resultados éticamente alcanzados de acuerdo con los objetivos y metas previstos.

El estilo de dirección es recomendable sea abierto transmitiéndose suficiente confianza a los subordinados, quienes pueden dividirse en comprometidos e implicados.

Los subordinados comprometidos están esperando una oportunidad mejor para saltar a otra organización.

Los subordinados implicados están convencidos que si el barco se hunde, los primeros que se van a ahogar son ellos y para que esto no ocurra trabajan con sus manos, cerebro y corazón.

Todo jefe debe ser un líder que inspire y transmita confianza, amplia e importante, en su misión presente y visión de futuro, atrayendo con su comportamiento ético con grandes dosis de inteligencia emocional.

Los líderes consiguen que las personas que los rodean se desarrollen al máximo, tanto personal como profesionalmente.

El líder refleja los valores esenciales de la época manteniendo los roles de impulsor, coordinador, supervisor y cohesionador, adoptando una actitud muy flexible que le permite adecuarse a las casi siempre exigencias cambiantes.

La visión del líder es apoyada por su tenacidad y capacidad para involucrar a las personas sabiendo que si se equivoca en su estrategia, puede que nunca lleguen a buen puerto; y que si no se obra poniendo en práctica buenas estrategias, no llegará muy lejos.

El liderazgo debe y puede aprenderse sabiendo que:

- El líder, es una persona con seguidores
- Un líder eficaz, es aquel cuyos seguidores hacen lo que deben para obtener resultados y dicen: lo hicimos nosotros.
- Los líderes, predicán con el ejemplo.
- Los líderes, son muy responsables en el cumplimiento de sus obligaciones.

Como muestra de su comportamiento los líderes:

- Empiezan preguntando qué es lo que deben o es necesario hacer
- Luego enterándose de lo que pueden y deben hacer al respecto
- Indagan constantemente sobre cuál es la misión, la visión y los valores de la organización.
- Son tolerantes con la diversidad de personas.
- Saben rodearse de personas mejores que ellos mismos.
- Se someten constantemente a la “prueba del espejo” viéndose la clase de persona que es, quiere ser, respetar y crear.

- Predican y también lo hacen.
- Delegan los asuntos que no saben hacer con excelencia.

Su visión de futuro se relaciona con el triunfo obtenido con la participación directa, importante e indispensable del personal a su cargo orientado a su desarrollo para construir una mejor sociedad.

El líder desarrolla a su personal, no lo considera manipulable, aprecia sus esfuerzos, establece sinergias y los hace sentir integrados a la organización, dándoles mayor perspectiva de futuro y autonomía.

Es necesario y conveniente buscar directivos que sean más líderes, por cuanto liderar es más difícil que dirigir porque activando la energía emocional estaremos dispuestos a asumir mayores compromisos con autonomía al sentir una motivación intrínseca.

El líder, sea cual fuere su nivel jerárquico, como su estatus funcional y personal, juega un papel esencial en la organización al desarrollar a otros líderes que procura sean mejores que él y lo puedan reemplazar, no promocionándolo como jefes solo por el hecho de ser buenos en su trabajo pero no preparados para esa función.

El líder tiene la capacidad de implicar a las personas en la construcción de un proyecto común, conseguir resultados a través del trabajo en equipo y lograr que su personal se sienta satisfecho.

El líder, además de todas las capacidades tradicionales debe poseer la virtualidad informática como conocimiento y práctica, porque para realizar su trabajo, ahora todos no tienen que estar en el mismo lugar y a la misma hora.

El líder sabe que la confianza, como la autoridad debe merecerse, obtenerse y demostrarse; de lo contrario retirarse si fuera necesario; estando a la altura de lo que predica y comportarse como dice deben hacerlo los demás, porque si no su autoridad desaparecerá.

El líder en su condición de “misionero” viaja para verificar el trabajo realizado, explicar lo que se debe hacer y por qué hacerlo, constituyéndose en un Líder maestro que informa y educa para que se tenga la información y la perspectiva en la ejecución de las funciones, pero también aprende y apoya.

Son capacidades de un líder:

- Demostrar lo humano que es, creer en sí mismo, persuadir con humildad, reconocer equivocaciones; aceptar que otros también pueden tener buenas ideas y que escuchar es más importante que hablar.
- Practicar la pasión por el trabajo bien hecho que proporciona energías, impulsa a la organización y sirve de ejemplo.
- Ser capaz de relacionarse con todo tipo de personas, aceptar la diversidad, saber desenvolverse en otros mundos ajenos que lo enriquecen como persona, aceptar a otros líderes primero como personas.
- Aceptar que pocos dan las gracias cuando las cosas van bien, pero muchos lo pueden culpar cuando sucede lo contrario.
- Contar con gran fuerza de carácter y profunda fe en lo que hace.
- Aportar la visión de futuro que se necesita, traducirla en actuación y mantenerla mientras no sea conveniente cambiarla, formulando en su caso las propuestas de mejora pertinentes.

Tendrá presente que cada día se dedica más tiempo a manejar información, por lo que podemos saturarnos de ella si no establecemos filtros para racionalizar su conocimiento y uso para no caer en la “parálisis por análisis”.

Considera el conocimiento y la innovación como necesidad de aplicación práctica de uso generalizado.

La velocidad del cambio tiene mucha relación con los progresos tecnológicos que obligan a las personas a:

- Aprender nuevas maneras de hacer las cosas.
- Hacer rápidas modificaciones en los productos (bienes y servicios) generados.
- Mejorar la comunicación porque los cambios se producen de manera diferente y simultánea en muchas partes.

Considera que casi todas las personas desean ser eficientes y eficaces en su trabajo, así como verse reconocidas lo que raras veces se hace de manera plena; teniendo igualmente en cuenta que a las personas maduras se les puede convencer o persuadir, pero a las jóvenes solo lo podemos hacer con el ejemplo.

Son quejas comunes que se deben prever o corregir:

- “Mi superior no tiene en consideración mis ideas”
- “Los compañeros solo piensan en sus propios intereses”
- “Estamos desorganizados”

Las personas son los activos más importantes de las organizaciones y como sus necesidades y expectativas cambian o pueden cambiar, el líder estará atento a estas posibilidades para lo que deberá tener en cuenta que:

- La lealtad entre las personas y la organización generalmente no suele ser tan alta.
- Las personas buscan cada vez más un control activo sobre sus vidas.
- Los métodos para otorgar un valor financiero al trabajo de las personas son imperfectos e inconvenientes.
- Las personas se sienten afortunadas al trabajar en organizaciones que les ofrecen toda clase de ventajas.

Son condiciones que predisponen a la automotivación, la implicación de la persona con la organización y su dedicación al puesto de trabajo; y por el

contrario deja de estar automotivada cuando piensa que su esfuerzo es demasiado para lo que obtiene, haciéndolo pensar que debe rendir solo lo justo a que está obligada.

La implicación surge de un contrato psicológico que cada trabajador “firma” con su organización llevándolo a la aceptación de su cultura, misión, visión, valores y un fuerte deseo de afiliación.

Tipos de implicación

- Implicación por actitud se produce en aquellas personas que se identifican con la organización y se sienten orgullosas de pertenecer a ella, siendo difícil de conseguir pero tiene gran relación con el rendimiento efectivo del trabajador.
- Implicación forzosa induce a los empleados a permanecer en una organización porque no pueden abandonarla. Hay muchas personas que “solo” pueden trabajar para una organización, lo cual es peligroso, sobre todo cuando no se es consciente de ello.
- Implicación por lealtad, es cuando los trabajadores se sienten unidos a la organización por obligación, incapaces de “traicionarla” por sentirla como suya aunque no lo sea, teniendo poco que ver con el rendimiento efectivo, ya que se puede ser muy leal pero rendir poco.

La implicación por actitud se puede resumir en “debo pertenecer”; la implicación forzosa en “estoy obligado a pertenecer”; y la implicación por lealtad en “tengo que pertenecer”; sensaciones que pueden ser experimentadas juntas o por separado, dependiendo de las personas y las circunstancias.

Hay quienes consideran que un empleado no debería cambiar de trabajo con excesiva frecuencia, cuando el trabajo vitalicio ya no existe; habiéndose convertido el cambio de trabajo en una norma que no inquieta tanto; ahora hay preocupación por mantener la empleabilidad y preparar reemplazos.

Hay dos tipos de contrato que obligan a trabajar, el formal o escrito y el psicológico, siendo este más importante para ser mejor en el puesto de trabajo optimizando capacidades, ya que cuando gusta lo que se hace no suele diferenciarse entre implicación y dedicación, ni importa cuando brindan dedicación complementaria.

Los trabajadores que se consideran empleables se preguntan continuamente:

- ¿Dónde prefiero trabajar?
- ¿Cómo prefiero trabajar?
- ¿En qué prefiero trabajar?
- ¿Con quién prefiero trabajar?

El rendimiento depende de la satisfacción intrínseca, las recompensas, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento brindado a través de canales públicos o privados a los resultados obtenidos.

La satisfacción intrínseca está dada por la labor realizada a través de la libertad horaria de trabajar, la variedad de tareas, el reto profesional, la creatividad del trabajo; estando constituidas las recompensas dadas no solo por aspectos económicos, sino también por los incentivos en base a resultados, como también otros beneficios diversos; estando las oportunidades de desarrollo dadas por determinadas políticas de promoción, formación y planes de carrera.

Control del caos

Una de las metas más complejas de alcanzar es controlar las paradojas para encontrar la delgada línea que separa el control, del caos, ya que con un “caos controlado” se posibilita el desarrollo de la organización con la sensación de estar desarrollando un proyecto atractivo.

Los empleados se consideran protagonistas al alcanzar el éxito personal tras una ansiada “autorrealización” disfrutada mientras se trabaja, ya que ellos necesitan continuos retos como sucede con proyectos a mediano y largo plazo, así como donde llevarlos a cabo.

MÉTODO DIALÓGICO - REFLEXIVO

Es el proceso establecido para obtener entre otros, la participación, compromiso, implicación e Identificación del Personal con su organización; siendo así que un jefe en la modernidad con la indesligable calidad de líder que le corresponde, debe comprender que su responsabilidad social personal además de la propia que por el desempeño de su cargo directamente le corresponde, le compete asumir otras que exceden dicho límite, comprendiendo así mismo a otras personas, de manera individual o grupal.

Tal responsabilidad incluye contribuir a promover la sensibilización de las personas para participar voluntaria y activamente en acciones orientadas a su propio beneficio, como la del órgano y de la organización que integra, con el involucramiento e identificación correspondiente.

Para tal fin será de utilidad emplear un instrumento dinámico y efectivo, como es el método dialógico –reflexivo, mediante el cual, en un ambiente de cordialidad, se posibilita la intervención, apreciación y aporte individual sobre uno o más asuntos institucionales determinados, que serán atendidos cada uno por separado.

Para su implementación, cada caso a ser tratado es precedido de la entrega una glosa inicial que informa sobre el tema motivo del diálogo, así como de la finalidad del evento en proceso; glosa que además del asunto correspondiente comprenderá las preguntas pertinentes para orientar y motivar el diálogo que como resultado final debe promover la concientización, involucramiento, orgullo e identificación organizacional deseada.

El tema identificado es tratado en intervenciones secuenciales cuya presentación individual se hará de manera concreta y ordenada según solicitud formulada y autorizada, identificándose en primer lugar por cada persona el asunto a que se referirá, seguido de la argumentación o fundamentación pertinente; procedimiento que de similar manera se seguirá en cada intervención individual, evitándose presentaciones extensas, difusas e improductivas, para la mejor utilización del tiempo y la obtención de resultados.

En las presentaciones se podrá incluir así mismo ideas producto de los conocimientos y/o experiencias personales obtenidos directamente o por haberlas observado o recibido información.

Se requerirá, igualmente, contar en primer lugar con un Facilitador designado por el jefe respectivo, quien orientará la constitución de los grupos de trabajo que efectuará la designación de Coordinador es que posibilite una participación secuencial, ordenada y generalizada, evitando el acaparamiento con intervenciones frecuentes y repetitivas; como así mismo promoverá la designación de Secretarios que efectuará los registros pertinentes y divulgará los resultados que debidamente aplicados seguramente permitirán obtener determinados resultados esperados.

Los resultados obtenidos serán expresados en particular a través de conclusiones que incluirán los problemas detectados indicándose en cada caso, importancia, urgencia y frecuencia, según corresponda y de ser posible con recomendaciones elaborarlas ordenadas en orden prioritario, según las consideraciones mencionadas.

Si las circunstancias no lo permiten, en otra u otras reuniones que se acuerde podrá formularse las recomendaciones del caso, siguiéndose el mismo procedimiento y, si es posible, llegar a desarrollar propuestas grupales o individuales a base de acuerdos, que igualmente serán registrados y divulgados por el Secretario, previa la solicitud de autorización que pudiera corresponder.

Como se podrá verificar al ser utilizado el método dialógico – reflexivo, además de estimular y permitir la participación y obtener la información indispensable que los interesados pudieran requerir, también posibilita, según resultados obtenidos, que el proceso utilizado sea efectivo y productivo, en beneficio tanto de sus integrantes como de los propios órganos a que pertenecen y de la institución en general.

Para la implementación eficaz del Método se requiere voluntad, constancia y el apoyo necesario, acompañados de un adecuado proceso de entrenamiento como del compromiso de las partes correspondientes, para que todos pue-

dan apreciar y gozar de los beneficios palpables que generan tanto el proceso en sí, como los resultados obtenidos y más aún cuando son implementados.

La jefa

Un asunto sumamente importante que se debe considerar en la modernidad es la incursión creciente de mujeres en el campo laboral, particularmente en el desempeño de cargos jefaturales en los diferentes niveles organizativos que se ha incrementado; en cuyo caso la capacitación y estudios académicos, serán necesarios tanto para mujeres como para hombres que aspiren a ocupar cargos jefaturales.

Los cambios que enfrentaba el mundo y posteriormente el proceso de globalización han hecho que el rol de la mujer en la sociedad se fuese modificando; siendo así que a medida que pasaba el tiempo la mujer seguramente comenzó a sentir la necesidad y curiosidad de salir de su hogar para formarse y luego aplicar los conocimientos adquiridos en el mercado laboral.

Las razones por las que supuestamente las mujeres se han visto impulsadas a participar en el campo laboral, seguramente han sido la de realización personal, el requerimiento de independencia y las necesidades económicas.

Tradicionalmente los niveles jefaturales han sido predominantemente masculinos; la mujer para su acceso ha tenido que superar una serie de obstáculos como la conciliación de su vida privada y hogareña con su trabajo; la influencia de la cultura organizacional que muy rígida dificultaba sus ascensos; la influencia de su preparación al momento de competir por un puesto de jefatura y la cultura social que históricamente asociaba los hombres a estos tipos de cargo.

El lograr cumplir, en muchos casos, con el doble rol de madre en el hogar y Jefe en la organización, no es nada fácil siendo frecuente el conflicto entre el trabajo y la vida privada, por lo que para ir adelante y convivir con esta situación era necesario el equilibrio entre ambas condiciones.

Las mujeres que ocupan cargos jefaturales son personas que además de asumir una gran cantidad de responsabilidades y estar muy comprometidas con lo que hacen en la organización, muchas veces las llevan a descuidar el hogar y si esto sucede es probable provoque también mal rendimiento en el trabajo.

Otros obstáculos que tienen que superar las mujeres para acceder a cargos de jefatura son actitudes y prejuicios de sus colegas hombres, así como factores culturales que como estereotipos negativos sobre las mujeres en altos cargos pueden tener algunas organizaciones, lo que felizmente se encuentran en avanzado proceso de superación.

Desempeño de la mujer como jefa

Se debe destacar que las mujeres poseen características exclusivas de su género que aportan a la organización, como la capacidad de poder procesar varias ideas al mismo tiempo; una mayor flexibilidad de adaptación a los cambios y entender mejor determinadas circunstancias emocionales.

Siendo más intuitivas, mayoritariamente, sin embargo, realizan una toma racional de decisiones; poseyendo, así mismo, más habilidades de comunicación y de conciliación, sabiendo distribuir su tiempo, encontrándose más predispuestas a ser interrumpidas en su trabajo y atender a quienes las busquen, con una alta tolerancia a la ambigüedad.

Las decisiones racionales y conceptuales que toman la mayoría de mujeres supera el comportamiento equivocado de una menor parte de ellas que toma decisiones intuitivas.

Estas características propias del género femenino, especialmente el poder de persuasión y comunicación, les permite diferenciarse de sus pares hombres, aunque, en algunos casos pueden caer en el error de comportarse groseramente y utilizar un lenguaje vulgar porque equivocadamente consideran que así se adecuan al ambiente y nivel de subordinados, pares o jefes hombres, según corresponda, para supuestamente ser mejor tratadas, respetadas y obedidas, empañando su feminidad que las distingue y es tan bien apreciada.

Las mujeres demuestran buena adaptabilidad al cambio, un tanto mayor y mejor que la de sus pares hombres, utilizando mayormente un estilo de dirección participativa, que les permite un mayor incentivo, reduciendo la resistencia a la innovación en el personal.

Las mujeres no se asocian únicamente con un estilo de liderazgo debido a que están influenciadas no solo por las características de su género, sino también por los rasgos de personalidad y por la organización en la que se desempeñan.

En algunos casos, muchas mujeres no alcanzan cargos jefaturales por la inseguridad de no sentirse capaces o capacitadas para ocupar estos cargos o porque consideran que ocuparlos requiere dejar de lado otros aspectos de su vida privada y hogareño; pero no hay duda que se trata de una tendencia en reducción.

Las formas de dirigir, liderar y Jefaturar de mujeres y hombres son distintas, no unas mejores que las otras complementándose por el contrario, siendo ventajoso constituir un staff gerencial compuesto por mujeres y hombres combinando las ventajas de cada género.

En la alta gerencia cualquier persona, sea cual fuere su género, tiene a su cargo un gran número de hombres y mujeres que trabajan bajo sus directivas, lo cual puede resultar conflictivo cuando quien desempeña este rol es una persona del sexo femenino.

Se debe saber y hacer saber que el género no tiene nada que ver con la posición que se ocupa de trabajo ya que si una mujer ha calificado lo ha hecho porque es buena en lo que hace debiendo; evitar pensar y sentir que por el hecho de ser mujer laboralmente no podría llegar hacer las mismas cosas que un hombre, porque de ser ese el caso su personal no tendrá respeto hacia su figura, ni al cargo que ocupa.

La forma en que las mujeres Jefes lleven a cabo sus tareas y movimientos estratégicos, así como lo que piensen de sí mismas será clave en la respuesta que le brinden sus propios subalternos.

La mujer Jefe debe hacer saber a su personal que su sexo no tiene nada que ver con la forma en que maneja su área y que está allí por estar bien preparada e informada sobre la misión, producción y procedimientos utilizados.

Así como el trabajo de un Jefe debe ser el mismo sin importar el sexo de quien lo desempeñe, lo mismo debe suceder con el trato que se les da a las personas que se encuentran bajo su mando.

Mantener una actitud positiva y claras las tareas a desempeñar en su cargo, serán fundamentales para cuando como jefe maneje determinada área, sea cual fuere la edad y género de los subordinados; lo más importante será no olvidar que está allí para trabajar junto con su personal, como supervisar su trabajo y apoyar a los trabajadores, qué lo hará un buen Jefe se trate de una mujer o un hombre.

Poco importa si es la única mujer que ocupa esa posición, en la organización significa que es persona calificada para hacerlo, porque piensa como jefe, cumpliendo su rol sin importar el sexo, lo que seguramente también tendrán en cuenta sus compañeros de trabajo y subordinados a su cargo.

Como su deber es supervisar cualquier área, no debe importar si es mujer o cuántas mujeres y hombres trabajan bajo su mando, sino cuan efectiva es en su trabajo y si logra que su personal sea productivo, con un trabajo bien hecho y las decisiones que tomará como jefe, seguro dejarán la sensación que hace lo que conviene para mejorar la situación.

Como un jefe es fabricante de decisiones muchas veces debe tomarlas sin importar lo qué personalmente siente, aprendiendo a manejar esas emociones y separarlas de su lado cuando fuera necesario, que la harán ser más fuerte en el desempeño de su rol.

La única diferencia entre un Jefe del sexo femenino y del masculino, estará dada por su capacidad individual para relacionarse con las personas bajo su cargo, controlar y evaluar el área asignada, desempeñar su trabajo y obtener resultados.

Algunas mujeres fuertes dentro de la organización, tienden a ser sumisas en el hogar lo que podría implicar que algunas todavía sufren de la desigualdad de roles entre el hombre y la mujer dentro de su vida hogareña familiar.

Algunos consideran que:

- Las jefes mujeres son más efectivas que los hombres en obtener resultados rápidos; son asimismo más frías y calculadoras al tomar decisiones; más perseverantes que los hombres; les gusta el poder tanto o más que a un hombre, tienden a no olvidarse de las cosas (memoria de elefante); la mayoría está clara en que es lo que quiere y como obtenerlo (saben con quién, cómo y cuándo hacer las jugadas, por su sexto sentido); les cuesta aceptar errores y algunas son expertas en el arte de la manipulación.
- Las mujeres y los hombres se diferencian entre sí en sus estilos jefaturales donde los estereotipos y sus carreras jefaturales suelen ser distintas por que las oportunidades para llegar a la cima son más escasas para las mujeres; ambos con frecuencia utilizan recursos diferentes que marcan sus estilos de comunicación, sus estrategias de carrera y mecanismos de poder relacionados con la capacidad de influir sobre los demás y de gestionar situaciones y personas.
- El “techo de cristal”, que limita el acceso de las mujeres a posiciones directivas en algunos casos aún existe, aunque alta proporción de mujeres en las carreras universitarias y en las gerencias ha ido en aumento progresivo.
- Hace mucho tiempo se ha dejado de lado la equivocada visión de las mujeres como una “carga”, siendo la idea actual promover y apoyar la diversidad de género como fuente de ventajas competitivas desechándose paradigmas tradicionales, ya que cuando existe diferencias en las carreras profesionales y gerenciales de mujeres y hombres se debe a decisiones exclusivamente individuales en un contexto de igualdad de oportunidades.

- Muchas mujeres jefes viven la “doble jornada” al asumir adicionalmente las responsabilidades del hogar que siguen estando en sus manos, lo que está cambiando lentamente.
- Las nuevas realidades con cambios sustanciales en conceptos de trabajo y productividad, así como la flexibilización del mercado y del contrato de trabajo que se ha venido desarrollando, también debe conducirnos a repensar los términos en que se conceptualiza y traduce en la práctica el compromiso de los “trabajadores intelectuales” de la organización.

LAS OFICINAS DE PERSONAL

En la modernidad las oficinas de personal también están regidas y condicionadas por la innovación y el cambio, estando obligadas a identificar como personas a los integrantes de las organizaciones y no como recursos humanos, porque son ellas quienes utilizan los recursos para gestionar y actuar en la vida.

Así mismo, las oficinas de personal sin desatender su función técnica, en un nuevo rol deberán asumir la responsabilidad de asesorar, apoyar y ayudar para que los Jefes en sus respectivos niveles y lugares de trabajo asuman su compromiso de dirigir y conducir a las personas a su cargo, contribuyendo directamente a su desarrollo y bienestar, desterrando con ello obsoletas prácticas administrativas sobre el particular.

La oficina de personal debe ser el órgano encargado de administrar un nuevo Sistema a Gestión Institucional de Personal (SIP) responsable de formular, dirigir, coordinar, promover y controlar los procesos técnicos y acciones de personal, ejecutando las de su competencia, apoyando los que deben ser ejecutados por otros miembros de la organización, como sería el caso particular de las correspondientes jefaturas.

El campo de la oficina de personal comprende los ámbitos de:

- Ingreso, para permitir la entrada de personal calificado a la organización.
- Permanencia, que involucra la evaluación del desempeño y del rendimiento, desplazamiento, bienestar, estímulos y desarrollo del personal, proponiendo y ejecutando en su caso la política de capacitación.
- Retiro, vinculado con la separación del servicio.

El desarrollo e implementación de un nuevo SIP aceptado y operado integral, armonioso y participativamente como parte activa de la funcionalidad organizacional, permitirá mejorar la productividad y competitividad, contribuyéndose al desarrollo de la institución, como igualmente al desarrollo y bienestar de su personal, con un consecuente impacto social favorable; superándose la obsoleta concepción de los sistemas administrativos tradicionales, caracterizados con una gestión obsoleta y excluyente.

La implementación del SIP permitirá así mismo:

- Considerar a la organización funcionalmente integrada, armoniosamente interactuante y con mentalidad participatoria, innovadora, competitiva y de servicio.
- Realizar una gestión más efectiva, obteniéndose consecuentemente usuarios más agradecidos.
- Contar con un personal satisfecho, identificado y comprometido

Se comprobará igualmente que la organización está conformada por una integral y armoniosa relación interactuante del personal en general y en particular lo que corresponda la Alta Dirección, las Jefaturas y las respectivas Oficinas de Personal, quienes en cada caso asumirán sus pertinentes obligaciones, atribuciones, deberes y responsabilidades.

Así tendremos que:

- **El personal organizacional**

Está conformado por todos los miembros de la entidad, que cumplen diferentes roles en los respectivos puestos y cargos desempeñados en los diversos órganos institucionales para brindar los pertinentes bienes y servicios a los respectivos clientes o usuarios.

Las atribuciones y responsabilidades formales que les corresponde estarán determinadas por los cargos que ocupan, el nivel en que se encuentran y las personas que dirigen, como también por otras normas institucionales y generales.

La contribución individual estará dada por el aporte que brindan las personas, según motivaciones y competencias, condicionadas por sus respectivas características, aspiraciones, como la calidad de liderazgo que se le brinde.

- **La alta dirección institucional**

Que es la encargada de la direccionalidad de la organización responsable de su conducción y promoción, entre cuyas atribuciones y responsabilidades le compete:

- Proporcionar información, como también utilizar la que recibe o recaba.
- Reformular las competencias exigidas al personal, particularmente las relacionadas con los conocimientos y prácticas de una nueva función jefatural.
- Definir y difundir clara y sencillamente la visión, misión, políticas, planes, objetivos y metas institucionales.

- Appreciar y valorar adecuadamente al personal organizacional.
- Desarrollar una actitud estratégica que promueva las organizaciones dinámicas y el trabajo por resultados éticamente obtenidos.
- Estimular el dinamismo, flexibilidad, adecuación, eficiencia, eficacia y productividad organizacional y procedimental.
- Definir, difundir e implementar una adecuada cultura organizacional.
- Velar por un armonioso clima laboral promoviendo y apoyando la participación, el buen trato, las relaciones interpersonales armoniosas, consideradas y respetuosas; como el desarrollo y bienestar del personal.
- **Las oficinas de personal**

Contarán, entre otras, con las atribuciones y responsabilidades siguientes:

- Constituirse en el órgano calificado técnica y administrativamente en el campo de personal con capacidad para, sin sustituir a los respectivos jefes, dirigir, orientar, promover, apoyar, asesorar y opinar, dentro de la integralidad funcional y participativa de la organización.
- Centralizar información sobre personal, procesarla y brindarla a quienes corresponda para contribuir a mejorar la conducción del personal, la gestión institucional, la toma de decisiones, el mejor logro de resultados y el bienestar del personal.
- Hacer conocer responsabilidades y beneficios, supervisando cumplimiento, informando según corresponda a la Alta Dirección y otras jefaturas.
- Ejecutar actividad estatutaria de carácter laboral, legal, administrativo, técnico, procedimental y coordinadamente también hacerlas conocer, apoyando y controlando su cumplimiento.

- Promover y apoyar la práctica de adecuadas relaciones interpersonales.
- Velar y responder por un saludable Clima Laboral.
- Contribuir al conocimiento, implementación y desarrollo del SIP.
- **Las jefaturas respectivas**

Asumirán entre otras, las atribuciones y responsabilidades siguientes:

- Desempeñar un rol jefatural sustentado en el liderazgo
- Difundir adecuadamente la visión, misión, planes, objetivos, metas institucionales e indicadores de gestión; orientando, supervisando y asegurando su cumplimiento por el personal a su cargo.
- Asumir responsablemente la conducción del personal a su cargo, brindándoles el apoyo, recursos e información necesarios.
- Conocer, aplicar y divulgar la normatividad sobre personal que compete.
- Poner interés especial en cada uno de sus colaboradores, evitando discriminaciones.
- Ubicar adecuadamente al personal según competencias, promoviendo su capacitación y desarrollo.
- Acostumbrar a una acción ordenada, simplificada y orientada a la obtención ética de resultados concordantes con los objetivos y metas establecidas.
- Promover la disciplina, autodisciplina, responsabilidad y orden.

- Estimular la iniciativa, creatividad, capacidad de propuesta e implementación correspondiente.
- Preparar a las personas para la innovación y el cambio, promoviendo y apoyando los realicen perdiendo el temor al error y a equivocarse.
- Reforzar la confianza, respeto, camaradería y cooperación mutua.
- Informar al personal sobre su desempeño laboral y personal; las metas alcanzadas y logros obtenidos, reconociéndoles lo destacable y recomendando la corrección de lo inconveniente.
- Supervisar la labor apoyando en suplir deficiencia y corregir errores detectados, estimulando la mejora de comportamientos.

Compromisos de la oficina de personal

Promover y crear una cultura de alto valor añadido en la que cada Jefe sea responsable del desarrollo y bienestar del personal a su cargo y cada uno de los empleados a su vez sea responsable de su empleabilidad, como de su desarrollo personal y profesional continuo.

Para tal fin deberá poner a disposición las herramientas tecnológicas y recursos necesarios para que las funciones se cumplan en la forma y plazos establecidos, participando en la tendencia de transferir autoridad por parte de la organización a los empleados correspondientes.

Respaldar el flujo de personal considerando la evolución tecnológica porque sin ellos la tecnología no funciona.

Incrementar la demanda de personal en tanto sean requerido y posean los conocimientos, habilidades y talento.

Aprovechar en las redes la información que facilitan la movilidad de las personas así como la tecnología que facilita la creación y la transferencia de

conocimientos a gran velocidad, impulsando el desarrollo profesional de las personas con la finalidad de un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal.

Otorgar a los jefes o responsables la gestión de las personas de cada equipo en una organización estable o de un proyecto, considerándose que estar no es sinónimo de rendir y que una organización más plana posibilita ser más efectiva, gestionada por proyectos, compensándose por resultados.

Orientar la función de personal en las organizaciones hacia la desintermediación, la multidireccionalidad de los intercambios, la sensibilización de los Jefes hacia procesos más simples y compartidos, como el cambio en la organización del propio órgano.

Considerar que los cambios en los comportamientos humanos son complicados cuando son profundos y rápidos, ya que existen personas que desprecian lo que desconocen y aún más pueden estar orgullosas de su ignorancia.

Tener en cuenta que los trabajadores siendo pertenecientes a la era del conocimiento y la innovación son parte activa e importante en la creación del futuro a través del trabajo presente; siendo la cantidad y calidad de las personas en las organizaciones las que marcan la diferencia.

Apreciar que un asunto de singular importancia en la función y desarrollo de una organización orientado a una mayor productividad, como al bienestar de sus integrantes, es asumir el compromiso, según corresponda, de hacer que los jefes respectivos en los diversos niveles jerárquicos asuman las responsabilidades que les son propias en la conducción y desarrollo del personal a su cargo.

Promover y en su caso brindar la capacitación y apoyo técnico requerido para que este nuevo proceso de gestión particularmente de los jefes, se lleve a cabo en la forma debida y obtenga los logros esperados.

Implementar los procesos de capacitación, apoyo, descentralización y supervisión, entre otros, superándose costumbres obsoletas pero muy enraizadas, como expresión de un compromiso social que debe ser atendido para poner la administración en el nivel de consideración humana y mejora organizacional que corresponde a nuestros tiempos, estando conscientes de las grandes resistencias que con tenacidad se deberán enfrentar para cumplir este impostergable cometido.

Aceptar como responsabilidad el centralizar, procesar y divulgar información legal, administrativa y técnica, sobre dirección y conducción de personal, haciéndola conocer a los jefes en la forma más conveniente, para su oportuna y correcta aplicación.

Funciones

- Formular normas de los procesos técnicos de personal racionaliza, actualiza y simplificados.
- Programar, organizar, dirigir, promover, supervisar y en su caso ejecutar los procesos técnicos pertinentes.
- Centralizar el proyecto de presupuesto de personal, formulados parcialmente en las áreas correspondientes.
- Elaborar y administrar las planillas de remuneraciones, pensiones y otros beneficios.
- Establecer e implementar las políticas de capacitación, adiestramiento y de bienestar.
- Procesar expedientes de personal activo y cesante.
- Regular remuneraciones y pensiones.
- Formular el plan de trabajo anual y centralizar los informes periódicos de evaluación.

- Cautelar el cumplimiento de las normas y legislación laboral.
- Promover el reconocimiento al personal y ejecutar en su caso las sanciones disciplinarias propuestas.

- Promover, supervisar y administrar los programas de bienestar.

- Otras funciones en su campo de competencia

El trabajo debe ser efectuado considerando que cada entidad es un sistema humano, dirigido por personas, que toman decisiones sobre seres humanos, a quienes se asigna una responsabilidad laboral alternando con otras personas que según el caso dirigen y son dirigidas considerando intereses, aspiraciones, temores y alegrías personales, que también afectan en extensión a sus familias.

Epílogo

Corresponde ahora dar término al desarrollo de esta obra que hemos elaborado con el fin de constituir la en apoyo de la gestión para lo cual se ha contado no solo con una buena intención, sino igualmente con la voluntad, convencimiento y compromiso respectivos.

Con tal fin también hemos transmitido experiencias de vidas pertinentes, esperando sean aceptadas y aplicables, no habiendo caído en la tentación de buscar la perfección que la podía haber hecho inoportuna y poco útil.

Como se ha indicado existen dos problemas muy comunes en las organizaciones. Estos son: el no darle la atención y el lugar que corresponde a las personas, y la designación de jefes no adecuadamente preparados para esa misión por no contar, entre otros, con la práctica y experiencia requeridas.

En este último caso tengamos presente el problema que se genera muchas veces al considerarse como suficiente la preparación académica, la tecnología moderna con que se cuenta y los recursos necesarios disponibles, demostrando la realidad lo equivocado de tal concepción.

Se suma a ello la autosuficiencia de quienes creen saber y poder todo individualmente, por lo cual no consideran la importancia de la colaboración y el apoyo de otras personas, al no darles el valor que les corresponde, cuando son ellas quienes utilizan los recursos y conducen o son conducidos según propia voluntad, para obtenerse o no los resultados deseados dando lugar a que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos y logros que motivan su existencia y razón de ser.

En el texto se ha procurado promover que la persona sea colocada en el destacado lugar que le corresponde en todo tipo de organización habiéndose intentado brindar también la información indispensable para que conociéndola mejor se le de la atención y el trato pertinentes.

Igualmente se ha consignado un conjunto de conceptos que la experiencia ha señalado como recomendables, presentados con diferentes enfoques y de diferentes maneras para, según circunstancias, como también la personalidad e interés de los gestores sea de aplicación efectiva.

Con esa intencionalidad se brinda información indispensable sobre lo que somos las personas para no solo contar con buenos jefes y colaboradores, sino que las organizaciones en todos sus niveles sean expresión de un liderazgo vital, armonía laboral y bienestar personal.

La tarea realizada a la vez que agradable ha sido ardua, ya que al querer incluir mayor información actualizada, impedía dar término a la labor requerida, habiéndose tomado felizmente conciencia que deberíamos dejar el breve plazo del perfeccionamiento, considerando que toda obra humana es perfectible.

Para tal proceso se ha considerado indispensable contar con la apreciación, opinión y aporte de ustedes amigos lectores, por cuya colaboración, sea cual fuere la forma de hacerla conocer anticipamos desde ya nuestro mas sincero agradecimiento.

Permítaseme hacer una reflexión final que las experiencias de vida me han enseñado, esto es no rehuir las responsabilidades, asumirlas con entrega y compromiso para gozar la gran satisfacción y orgullo del deber cumplido, que asegura con éxito tanto el presente como el futuro.

Me permito sugerir asimismo tener en cuenta que con madurez debemos “pensar como personas de acción y actuar como personas de pensamiento”, siendo así mismo honestos, humildes, generosos, tolerantes, valorándonos y queriéndonos tanto a nosotros mismos, como a los demás, porque somos un

milagro divino no siempre adecuadamente apreciados, respetados y considerados.

Al concluir y entregar la presente obra además de dar satisfacción a un deseo largamente experimentado, espero que sea un instrumento de apoyo a la gestión administrativa y justifique el propósito de su elaboración, constituyéndose a la vez en expresión del cumplimiento de mi responsabilidad social personal. Invoco visualizar con ella nuestra vida y futuro con ilusión y esperanza siendo permanentemente promotores y practicantes de la innovación y el cambio para un efectivo aporte y beneficio social y personal.

Bibliografía

ALLES, Martha Alicia
Dirección estratégica de recursos humanos
Buenos Aires – República Argentina

CANAL, Juan (Compilador)
Valores – Las mejores semillas
Editado por Consorcio Colegios Católicos

GÓMEZ GARCÍA, Vicente; POLEO VILLANUEVA, Jorge Antonio
Administración de recursos humanos con visión y liderazgo
Polo Editores, Lima – Perú 2008

HICKS, Herberl G.
Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos
Compañía Editorial Continental S.A.
México 1977

IBÁÑEZ MECHICAO, Mario
Administración de recursos humanos en la empresa
Editorial San Marcos – 2007

LABERGER, E. P.
Nociones generales de gerencia y jefatura
San José – Costa Rica, Marzo 1961

LERTORA GINETTI, Renato

Liderazgo administrativo - La Jefatura en la Administración de Personal

Escuela Superior de Administración Pública

Lima – Perú

MÍNGUEZ VELA, Andrés

Gestión de Personas en la Nueva Economía

ESIC – editorial, Madrid 2002

PFIFFNER, John M.

“Prontuario de Jefatura”

San José – Costa Rica 1966

Imprenta Nacional

QASS Aquarius

El ejecutivo maquiavélico

Tácticas del hombre de empresa

Ediciones Mar y Mar - Lima 1980, Editora Desarrollo S.A.

ZAPATA SALAZAR, Eduardo

Teoría de la administración de personal y experiencias de la administración de personal

de salud, Tesis doctoral

Lima - Perú 1972

Este libro se terminó de imprimir en los talleres gráficos
de la Universidad Alas Peruanas
Los Gorriones 264, Chorrillos
Lima-Perú
2014

Asimismo, ha ocupado destacados cargos en el Ministerio de Salud (MINSA): Director técnico de desarrollo de recursos humanos y en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) director nacional de personal y director nacional de capacitación

Es asociado de la Academia Peruana de Salud, la Asociación Peruana de Hospitales, la Sociedad Peruana de Administración de Salud, la Asociación Presidente Ramón Castilla, entre otras.

Como gratitud y reconocimientos a su contribución laboral y social ha recibido diversas condecoraciones por diferentes instituciones. Fue ganador del Premio Internacional OPS en Administración 1972, otorgado y entregado en Washington por la Oficina Panamericana de la Salud, OPS / OMS. Asimismo, ha sido galardonado con la Orden del Servicio Civil del Estado en el Grado de Comendador, distinción otorgada en 1980 por "eficientes y meritorios servicios".

En la actualidad ejerce la docencia en universidades públicas y privadas del país, es consultor y un exitoso empresario.

La administración del personal, sea en la gestión pública o privada, no ha merecido en el mundo empresarial de nuestro país el énfasis que los estudios dedican a aspectos puntuales como la planificación, la organización, el presupuesto del desarrollo institucional y otros temas análogos.

El presente libro *Jefatura con liderazgo* del doctor Eduardo Zapata Salazar, médico de profesión pero ganado al estudio de la administración pública y privada, constituye un aporte sustancial en el tratamiento de los temas mencionados. Con su publicación, estamos colaborando con una obra que es producto de una extensa y fructífera experiencia profesional en el ramo.