



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
DENTRO DE LA INDUSTRIA QUIMICA.**

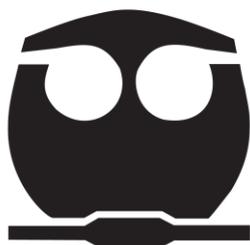
TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA
LUIS IGNACIO SURIANO DÍAZ**

MÉXICO, D.F.

2012





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Profesor: EDUARDO ROJO Y DE REGIL
VOCAL: Profesor: ROBERTO JOHNSON BUNDY
SECRETARIO: Profesor: LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
1er. SUPLENTE: Profesor: ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNANDEZ
2° SUPLENTE: Profesor: EDUARDO FLORES PALOMINO

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: FACULTAD DE QUÍMICA,
LUIS BORIOLI S.A. DE C.V.

ASESOR DEL TEMA: Dr. ROBERTO JOHNSON BUNDY

SUSTENTANTE: LUIS IGNACIO SURIANO DÍAZ

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	PAGINA
• ¿QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS?	4
• OBJETIVO DE LA TESIS.	5
 CAPÍTULO I.	
• LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	6
 CAPÍTULO II.	
• LA FRUSTRACIÓN Y EL TRABAJO BAJO PRESIÓN.	15
 CAPÍTULO III.	
• EFICACIA Y EFICIENCIA.	25
• SATISFACCIÓN LABORAL.	29
 CAPÍTULO IV.	
• LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.	36
 CAPITULO V.	
• LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES.	47
 CAPÍTULO VI.	
• RECONOCIMIENTOS, RESPETO Y CONFIANZA.	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	73
BIBLIOGRAFÍA.	79

INTRODUCCIÓN

¿Qué son las relaciones humanas?

Es el nombre que se le da al conjunto de interacciones que hay entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de una sociedad, gracias a la comunicación, que pueden ser de diversos tipos: visual (no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de imágenes, que incluyen no solo la apariencia física, corporal, sino también los movimientos o señas); lingüística (comunicación oral, afectiva y también los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: lenguaje económico, político y social).

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ellas se constituyen las sociedades. Permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz, considerando las diferencias individuales. Disminuyen los conflictos usando el entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vista; reducen las divergencias y conflictos. Crean un ambiente armonioso, permitiendo a cada individuo satisfacer sus necesidades.

Importancia de Las Relaciones Humanas

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

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

Objetivo de la Tesis

El objetivo de esta tesis es servir como guía, para propiciar la buena convivencia, de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir, todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre seres humanos, ya sea en la industria o en cualquier otro lugar en el que tengamos que desarrollarnos como seres de sociedad. Es aprender a conocer y entender, que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que en ocasiones sus actuaciones, no corresponden a su personalidad, sino a situaciones que le afectan en ese momento. De ahí, la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión.

En esta tesis se darán a conocer las herramientas adecuadas para aprender a tratar a las personas y entender el cómo y por qué somos tratados de una o de otra forma y así encontrar una solución a los problemas que surgen de esa interrelación. -En nuestro caso en el ambiente laboral en el que se ha desarrollado un Ingeniero Químico dentro de la Industria-; esta buena convivencia se verá reflejada en una mejor productividad en la empresa.

CAPITULO I
LA MOTIVACIÓN EN EL
TRABAJO

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

Hoy en día, es una herramienta importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocer, entender y aprender a utilizarla; sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación, también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción, entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, es decir, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso, es la supervivencia, en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, entre otras.)

Existen muchas teorías en relación con la motivación, la cuales se podrían clasificar en dos ramas: teorías de contenido y teorías de proceso.

Los tres principales programas motivacionales a empleados son: pagos de incentivos, enriquecimiento del puesto y administración de los objetivos.

MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

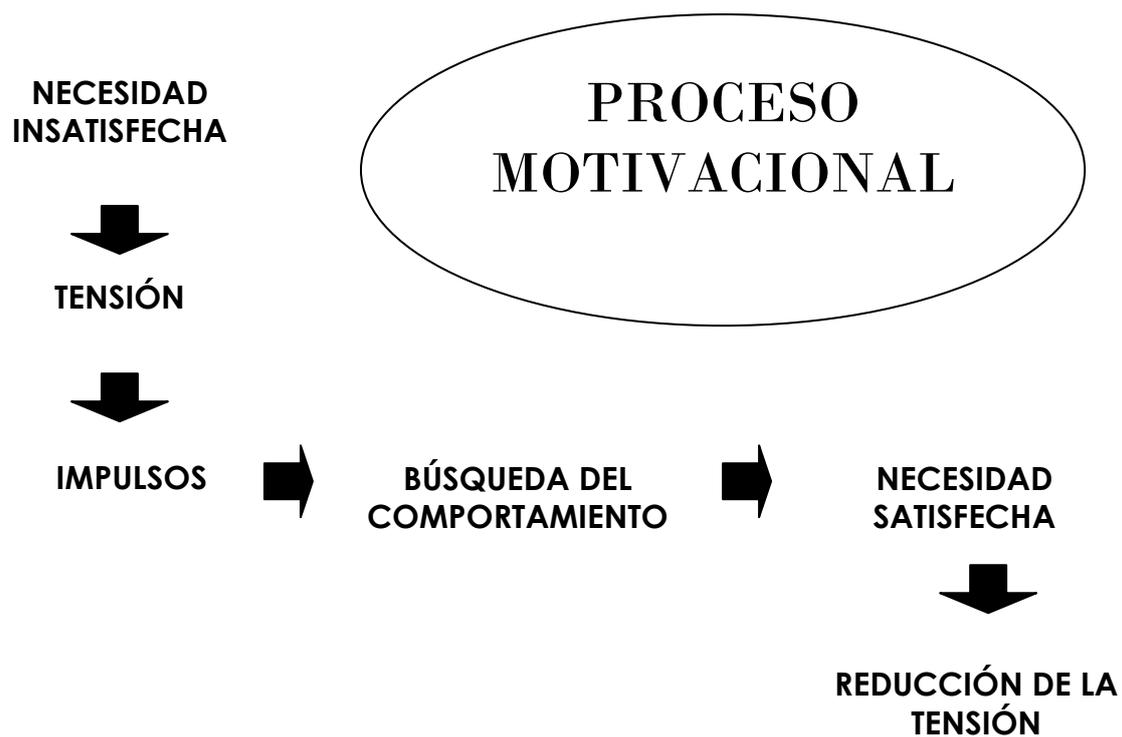
Según Chiavenato¹, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales serían:

1. El comportamiento es causado, es decir, existe una causa interna o externa, que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y el medio ambiente.
2. El comportamiento es motivado, los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo un comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

PROCESO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo o proceso motivacional, cuyas etapas serían:

- a) Homeostasis, es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en equilibrio.
- b) Estímulo, es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad, esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión, ésta produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento, éste al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción, si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente



Sin embargo, para redondear el concepto, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

1. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
2. Agresividad(física, verbal y/o psicológica)
3. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, por mencionar algunos).

Lo que se encuentra con mayor frecuencia en la industria, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y en algunos casos, toman venganza; las cuales serían respuestas inapropiadas.

APRENDIZAJE DE LA MOTIVACIÓN

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad del individuo y muchas veces de ella depende que éstos adopten conductas inapropiadas.

Nacemos con un bagaje instintivo, esto significa que todo individuo está dotado de ciertas habilidades y capacidades que le permiten sobrevivir y adaptarse al medio que lo rodea. Sin embargo, el conocimiento, la cultura, las normas morales, leyes, costumbres, ideologías y la religión, influyen también en beneficio o perjuicio del individuo en la conducta que adopta ante diferentes circunstancias. Todos estos factores, le proporcionan al individuo necesidades diferentes dependiendo del “estatus social” al que pertenece. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, e inclusive tener una recompensa que sea importante no es garantía de que exista motivación. La razón, es que la recompensa en sí no motivará la persona, a menos que sienta que el esfuerzo desplegado, le llevará a obtener esa recompensa. Los individuos difieren en la forma en la que aprovechan las oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello, se podría ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- a) El estímulo se activa.
- b) La persona responde, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote o líder), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote o líder), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor, en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, por mencionar algunos.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como¹:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Existen diferentes tipos de motivadores dentro de la empresa, positivos y negativos, los cuales causarán una cierta reacción y ambiente laboral.

Motivadores positivos:

1. Asignación de responsabilidades
2. Reconocimiento de lo que hacemos

¹ DURBIN, ANDREW J., RELACIONES HUMANAS: COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, PEARSONS NOVENA EDICION, MEXICO 2007

3. Sentir que mejoramos
4. Expansión del conocimiento
5. Pocos controles y mayores libertades
6. Autoridad para firmar tareas de su propia actividad
7. Conocimiento de ser escuchado
8. Conocimiento de que se le mantiene informado.

Motivadores negativos:

1. Más políticas y restricciones
2. Demasiadas normas
3. Incremento en la supervisión
4. Tareas adicionales, sin ningún propósito definido
5. Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que sólo se le asignan partes difíciles del trabajo.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa o tiene éxito por mencionar algunos de estos ejemplos.

EXPERIENCIA PERSONAL:

En esta parte que aparecerá también en los demás capítulos de esta TESIS haré un comentario personal en el cual comparare mi empleo anterior al actual, ya que el primer trabajo que tuve en mi vida laboral reflejaba por completo la carencia de relaciones humanas lo que en cada capítulo hago hincapié,

mientras que en el ambiente actual en el cual me desempeño profesionalmente puedo decir que tiene mucho mejor manejo de las Relaciones Humanas.

Una vivencia semejante del tema que abarca este capítulo ocurrió mientras laboraba en mi primer empleo, para ejemplificarlo de mejor forma mencionare un día común de labores en Cosmográfica S.A. de C.V. en donde nunca se tuvo alguien que motivara al personal para trabajar como un equipo o simplemente motivarles para que no fueran tan tediosas las jornadas laborales, lamentablemente esto nunca existió ya que no había algo que motivara el trabajo tanto de la línea de producción que se tenía en ese momento como la motivación de un servidor, lo que si había eran muchos agentes desmotivantes, un ejemplo de estos es recordar la clásica amenaza de mi jefa inmediata la cual decía: “si no mueves las manitas vamos a hacer que muevas las patitas”, haciendo alusión al despido inmediato.

Por tal motivo nunca se trabajó de una forma agradable en ese lugar y en el cual también el personal a lo mucho que lograba durar laborando era 3 meses ya que los jefes inmediatos y los supervisores de área carecían por completo de la motivación necesaria para alentar al personal que se encontraba bajo su mando ya que no se ofrecía lo mínimo lo cual era capacitar al personal.

Después de cambiar completamente de rubro laboral y profesional llego a LUBOSA una empresa que se dedica a las ventas, y en ese momento descubrí muchos agentes que motivaban el buen funcionamiento de un elemento, ya que se me capacitó cada que había una oportunidad inclusive en mi primera semana laborando para la empresa en cuestión se me adiestro en un tema en específico durante una semana en equipos especializados de vacío, posteriormente cada día se me capacitaba en cada uno de los sectores que integran la organización, así como otros incentivos tales como recompensas económicas o el simple hecho de tener el visto bueno de los jefes para poder salir temprano ciertos días de la oficina y para ver el avance de este trabajo escrito que hoy en día está concluido y presento como una TESIS.

CAPITULO II

**LA FRUSTRACION Y EL TRABAJO
BAJO PRESION**

FRUSTARCIÓN Y EL TRABAJO BAJO PRESIÓN.

El origen de la frustración, como estado emocional que se produce en el individuo cuando éste no logra alcanzar un objeto deseado ocurre a menudo en casi todos los niveles y áreas de las actividades humanas, parte de ello es motivado por el intrínseco ego que nos estimula a sobresalir en aquello que nosotros creemos valioso o importante ó el mismo deseo o búsqueda de la satisfacción. A nivel individual y en el área laboral existen un sin fin de posibilidades en el que las múltiples facetas de las relaciones interpersonales y los mismos roles que un individuo desempeña en su trabajo, hacen un sistema idóneo para que se produzca la frustración por diferentes motivos (causas) y generando al mismo tiempo diferentes consecuencia (efectos).

Siendo la frustración laboral una respuesta ante una realidad obvia producida por la insatisfacción ante algún hecho, objeto o persona; genera conflictos que pueden reflejarse a nivel personal, grupal, gerencial y organizacional afectando al individuo como persona en un primer estadio y a la organización completa en aspectos de productividad, no calidad u otro hecho que podría agravar la situación como la generación de una frustración en cadena. Por ello es importante conocer las formas de cómo prevenir la frustración laboral y también como llegar a un estado de tolerancia a la frustración.

Existen muchos conceptos de frustración pero todos ellos coinciden en algunos aspectos básicos, tales como que es un estado emocional que se produce en el individuo cuando éste no logra alcanzar el objeto deseado. O la vivencia emocional ante una situación en la que un deseo, un proyecto, una ilusión o una necesidad no se satisfacen o no se cumple.

Cuando un deseo o una ilusión no se cumplen, a causa de la frustración, el individuo normalmente se enfada, se entristece y a veces experimenta temor. De manera que puede ser al mismo tiempo un hecho o evento frente al que hay varias reacciones diferentes.

La Frustración desde el punto de vista individual es una emoción ó un sentimiento posterior a la sensación de fracaso, y esta sensación proviene de una actividad, proyecto u objetivo insatisfecho². Todos los seres humanos a lo

² RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*, THOMSON LEARNING, MEXICO 2007.

largo de sus vidas se plantean propósitos, sueños o planes y de acuerdo a la motivación que poseen para lograrlos, éstos sueños ó propósitos van tomando cada vez más importancia (tiempo); a veces éstos planes se convierten en realidades y la necesidad del individuo queda satisfecha por cierto tiempo, hasta que se plantean nuevos proyectos u objetivos; pero muchas veces y debido a la incertidumbre y a la variabilidad de todos los seres humanos estos objetivos, que a veces no sólo dependen de la persona que se los plantea, no son logrados y la motivación, que es la energía que impulsaba al objetivo se transforma.

Luego de que el individuo está motivado hacia un objetivo, experimenta una atracción que lo lleva a actuar en pro del objetivo deseado, en este caso la intensidad de orientación hacia el objetivo podría generar en el individuo un cambio o adopción de nuevas conductas que cada vez más lo comprometen y atan al resultado o desenlace dramático. Es importante recordar que cada persona clasifica y guarda diferentes hechos en "cofres internos" a los cuales les otorga diferentes valores, la frustración ocurre cuando el obstáculo que nos impide alcanzar los resultados esperados es más grande que todas las acciones que se puedan tomar para superarlo.

Finalmente, y de manera general, para que se dé la frustración debe existir un obstáculo que impida la realización del objetivo, muchas veces este obstáculo se presenta en forma de leyes, en forma de autoridades, en forma de relaciones interpersonales, en forma de decisiones dobles (en las que se gana algo, pero también se pierde algo), etc. De cualquier forma en la que se dé la frustración, cuando está existe en el individuo, éste posee una infinidad de opciones para enfrentarla o ceder ante ella.

ESTADOS DE ÁNIMO.

Las creencias en un individuo están íntimamente relacionadas con sus estados de ánimo, así lo que un individuo piensa es reflejado a través de sus actitudes.

Ante un estado de ánimo controlador, un individuo puede tomar diversas actitudes y acciones puntuales, como se muestra a continuación:

ESTADO DE ÁNIMO	ACTITUD	ACCIÓN PROBABLE
Alegría	Estoy bien	Iniciativa, participación
Tristeza	El mundo se desploma	Llanto, descalificación
Escepticismo	Nada cambiará	Dejar de actuar en el dominio de la preocupación.
Odio	Estoy mal, me vengaré	Actos delictivos.

Fuente: Manual Dale Carnegie, Como hacer amigos e influir en las personas, p45.

"La matriz del entusiasmo trabaja con el deseo activo y la determinación como variables claves, produciendo cuatro escenarios que van del desánimo hacia el entusiasmo."

D
E
T
E
R
M
I
N
A
C
I
Ó
N

DESEO ACTIVO

III- Alta determinación Alto deseo activo	II- Alta determinación Bajo deseo activo
IV- Baja determinación Alto deseo activo	I- Bajo deseo activo Baja determinación

NIVEL	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
I-	Desánimo: Negativismo y pesimismo	Trabajar la mirada interpretativa y los compromisos.
II-	Interés	Nutrir los estados de ánimo y la autosugestión.
III-	Entusiasmo: Positivismo y optimismo	Fijar la dirección a través de metas desafiantes.
IV-	Reactividad	Trabajar metas y compromisos.

Tabla 2. Escenarios en la matriz del entusiasmo: Fuente: curso Dale Carnegie: Como hacer amigos e influir sobre las personas.

MOTIVOS O CAUSAS DE LA FRUSTRACIÓN LABORAL.

En el trabajo la frustración ocurre cuando las orientaciones al objetivo deseado están relacionadas de alguna forma con el área laboral. Algunos de los aspectos que en su mayoría son objetivos específicos que casi todo empleado aspira son: ascensos, incremento de sueldo, buenas relaciones interpersonales con sus subordinados, compañeros y jefes; clima apropiado, digno y saludable; toma de decisiones comunes y apropiadas, estabilidad laboral, utilización de todas sus potencialidades, valoración de sus potencialidades, horario apropiado a sus demás actividades como persona, aseguramiento de estabilidad económica y otras prestaciones entre algunas causas que se pueden mencionar, es poco probable encontrar un trabajo perfecto para un individuo, no sólo por el incumplimiento de alguno de los aspectos antes, sino también porque cada persona tiene diferentes aspiraciones.

Algunas de las principales variables relacionadas con la frustración son³:

1. La mala relación con el jefe inmediato o supervisor.
2. Recompensas Injustas.
3. Condiciones desfavorables de trabajo.
4. Toma de decisiones centralizada.
5. Actividades rutinarias.
6. Mal clima laboral.

Por estos puntos y otros que se pudieran mencionar, la frustración y el conflicto siempre van de la mano, entendiendo como conflicto a aquel hecho (interno ó externo), causado por un obstáculo en las relaciones humanas que puede ocurrir antes y/o después de la frustración. Antes como causa de ella y durante (conflictos emocionales internos) y después como consecuencia de ésta.

Los conflictos en general y a nivel laboral pueden darse en muchas actividades, relaciones y situaciones; y es que, el ambiente laboral en muchos casos puede generar cansancio y otros estados de ánimo, pero además es importante analizar que todos los trabajadores no son máquinas, tienen vidas y se desenvuelven en diversas áreas (familia, iglesia, escuelas, comunidades y todas aquellas que tengan un desenvolvimiento social.) en las cuales pueden tener diversos problemas y además es importante analizar que existen trabajadores que no pueden separar sus problemas externos a la organización con los internos, por ello vemos que a veces las condiciones en el trabajo son más favorables para que existan los problemas; y cuando existen afectan al individuo y a la organización en general.

Así por ejemplo un empleado que se desempeña perfectamente en su trabajo se puede encontrar en una condición favorable al conflicto (por problemas personales) al igual que su jefe y llegar a un momento de tensión tal, que conlleve a una acción sancionada (despido, suspensión, disminución salarial y

³ HELLRIEGEL DON, JOHN W. SLOCUM, ADMINISTRACION, INTERNACIONAL THOMPSON EDITORES SEPTIMA EDICION, MEXICO 1996.

todas aquellas sanciones que pueden afectar al individuo), generando frustración en el trabajador y más conflictos, ya sea emocionales u organizacionales.

Normalmente se pueden distinguir y generalizar 2 grandes relaciones en el trabajo que pueden generar conflicto, frustración y más conflicto: Relación jefe - subalterno, y la relación subalterno - cliente. Entendiéndose como jefe al individuo que posee poder en una organización y posee un equipo de subordinados en la realización de un proceso o actividad, subalterno o empleado a aquel individuo dirigido por un jefe, en algunas ocasiones en contacto directo con el cliente y cliente a aquel a quien un producto o proceso lo impacta.

RELACIÓN JEFE – SUBALTERNO.

Es en este tipo de relaciones en donde se da la mayor cantidad de frustraciones a nivel laboral, o es tal vez uno de los motivos más fáciles de percibir.

Como ya se ha analizado, el primer paso para que exista frustración en el trabajo se da cuando existe una motivación, cuando el agente frustrante en la relación planteada es el jefe, el subordinado realiza una acción o conducta hacia el objetivo y para este caso el jefe o alguna de sus actitudes u órdenes representan los obstáculos que impiden la concreción del objetivo (un ejemplo clásico de éste tipo de frustración se da cuando una plaza de ascenso se abre en una organización y sólo uno de los que opta por ella alcanza el objetivo, los demás se sienten frustrados).

Pero también existen casos en los que el agente frustrante es el subordinado o empleado, con frecuencia se da en relaciones laborales donde el jefe no posee suficiente autoridad o liderazgo ó cuando el empleado posee algún tipo de trato especial por parte de la alta gerencia, o simplemente cuando el empleado es quien impide algún tipo de objetivo a realizar por el jefe a partir de grupos organizados (las relaciones entre jefe y sindicalistas en la organización son un

ejemplo de ello, y para ese caso el agente frustrante puede ser uno o varios de los empleados). Como sea, la frustración siempre genera conflictos y en muchas ocasiones, genera una cadena de frustración y desmotivación que sin lugar a dudas afecta la productividad, eficacia y eficiencia de la organización.

RELACIÓN SUBALTERNO - CLIENTE.

"El empleo de una persona es parte fundamental de su vida, así lo que sucede en lo laboral afecta su vida particular y la satisfacción en la vida general influye sobre la vida laboral."⁴

Muchas veces la frustración actúa en forma contagiosa, ya que, como ya se ha analizado antes, en ocasiones la frustración proviene de represiones de autoridad, cuando este es el caso, también es muy probable que el conflicto causado al subordinado, éste lo transmita a aquellos que siguen la cadena de relaciones interpersonales; por ello se ve en la actualidad personas frustradas laboralmente que generan frustración a sus clientes, amigos y hasta a su propia familia.

Cuando las personas no se conocen a sí mismas y no saben enfrentar la frustración se genera un caos a su alrededor.

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente (los desempleados también forman parte de un grupo muy numeroso que presentan frustración profesional). Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

En general la insatisfacción laboral se ve reflejada en todos aquellos casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo.

⁴ GARZA GARCÍA, JOSE, Op. Cit.

EXPERIENCIA PERSONAL:

En esta parte, aparecerá también en los demás capítulos de esta TESIS, haré un comentario personal en el cual compararé mi empleo anterior al actual, ya que el primer trabajo que tuve en mi vida laboral reflejaba por completo la carencia de relaciones humanas lo que en cada capítulo hago hincapié, mientras que en el ambiente actual en el cual me desempeño profesionalmente puedo decir que tiene mucho mejor manejo de las Relaciones Humanas.

Una vivencia semejante del tema que abarca este capítulo ocurrió mientras laboraba en mi primer empleo, para ejemplificarlo de mejor forma mencionaré, un día común de labores en Cosmográfica S.A. de C.V. en donde nunca existió alguien que motivara al personal para trabajar como un equipo, o simplemente motivarles para que no fueran tan tediosas las jornadas laborales, lamentablemente esto nunca se llevó a cabo, ya que no había algo que motivara el trabajo tanto de la línea de producción que se tenía en ese momento, como la motivación de un servidor, lo que si había eran muchos agentes desmotivantes, un ejemplo de estos es recordar la clásica amenaza de mi jefa inmediata la cual decía: -“si no mueves las manitas vamos a hacer que muevas las patitas”-, haciendo alusión al despido inmediato.

Por tal motivo, nunca se trabajó en un ambiente agradable, lo que se veía reflejado en la duración de personal, ya que lo mucho que lograban durar laborando eran 3 meses, debido a que los jefes inmediatos y los supervisores de área carecían por completo de la motivación necesaria para alentar al personal que se encontraba bajo su mando, no se ofrecía lo mínimo, que es capacitar al personal.

Después de cambiar completamente de rubro laboral y profesional llego a LUBOSA una empresa que se dedica a las ventas, y en ese momento descubrí , lo que implica una administración organizacional dentro de cada empresa, ya que en esta empresa existen muchos agentes que motivaban el buen funcionamiento de un elemento. Se me capacitó, en las áreas en la que iba a desempeñar mi trabajo, esto es, porque la empresa lo que deseaba es que yo conociera, aprendiera y llevara a cabo bien mis actividades, para que así, éstas funcionarán para otros que también dependen de mis resultados, es decir, la empresa sabe que si un elemento de su empresa falla, así sea el más pequeño, éste tiende a desequilibrar o retrasar la productividad de dicha

empresa, por lo que ésta misma generaba incentivos, tales como recompensas económicas o el simple hecho de tener el visto bueno de los jefes, es decir, una simple palabra de aliento, una manifestación de aprobación a su buen desempeño laboral, puede generar en el individuo un motivador para seguir realizando bien sus actividades laborales y así coadyuvar con un avance en la productividad.

CAPITULO III

EFICIENCIA, EFICACIA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

EFICIENCIA Y EFICACIA.

La Eficiencia: La palabra eficiencia proviene del latín “efficientia” que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.⁵

En física, la eficiencia de un proceso o de un dispositivo es la relación entre la energía útil y la energía invertida.

En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.).

En agricultura, la eficiencia del riego es el porcentaje del volumen de agua derivada en un sistema de riego con relación al volumen de agua efectivamente utilizado por las plantas.

En estadística, la eficiencia de un estimador es una media de su varianza.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, en pocas palabras la eficiencia es llegar a la meta con los recursos necesarios.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, por tal motivo la eficiencia al contrario de la eficacia consiste en llegar a la meta con el mínimo de los recursos que se tengan disponibles.

Eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso.

De las definiciones circulantes, se eligen las que dicen que la EFICACIA mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto,

⁵ Enciclopedia virtual: <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la **EFICIENCIA** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Luego, cuando se habla de eficacia, se quiere indicar que se logra el resultado deseable en cada circunstancia, si se aplica a la frase "trabaja de forma muy eficaz", quiere decir que ha realizado bien su trabajo, no se valoran ni los medios ni los métodos para obtener el resultado. Parece más aplicable a la secretaria que trabajaba de forma aislada⁶.

Ahora bien, si eficiencia implica la capacidad de disponer de determinados recursos para lograr un objetivo, resulta que cuando se habla de un profesional eficiente, se trata de alguien capacitado para obtener resultados, tanto de forma autónoma como trabajando en equipo, utilizando los medios a su disposición de forma racional, lo que parece ajustarse más a los métodos de trabajo actuales.

Las personas eficientes pueden ser tan distintas como el día y la noche y utilizan estrategias diferentes para lograr un mismo objetivo pero todas tienen un denominador común: hacen bien las cosas importantes.

⁶ GONZALEZ GARCÍA, MARIA DEL CARMEN, Op. Cit.

La eficacia es una habilidad que se puede adquirir con la práctica, haciendo las cosas paso a paso, de manera sistemática y estableciendo los criterios para determinar, qué es lo importante, para concentrarse en esa tarea, aunque sin olvidar las restantes.⁷

Ser eficiente implica escoger las tareas que tienen importancia real entre todas las opciones existentes y una vez decidido lo que se debe de hacer, hacerlo bien. La mayor parte del tiempo y de la energía se malgastan porque faltan objetivos, planificación, prioridades y visiones de conjunto. La verdadera paradoja en la utilización del tiempo es que nos obsesionamos por controlarlo, cuando lo que se debe hacer es controlar las actividades.

ES FUNDAMENTAL:

1. Fijar objetivos concretos, mensurables y realizables. Una vez establecidos los objetivos, dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias.
2. Aprender a decir no a tareas que no son importantes o que pueden realizar otras personas.
3. Destinar unos minutos al día a la planificación de la propia agenda. De esta forma, se dispone siempre de un programa de trabajo antes de iniciar la jornada.
4. Planificar de manera realista.
5. Huir de los malos hábitos y buscar nuevos métodos de trabajo que agilicen las tareas rutinarias, utilizando herramientas y técnicas para mejorar la gestión.

⁷ GARZA GARCÍA, JOSE, Op. Cit.

Cuando se trata de realizar un trabajo, sobre todo aquellos que por su tamaño, requieren mucho tiempo y dedicación, es prácticamente imposible hacer una verificación global de los posibles errores, además a veces es casi imposible concentrarse en la totalidad del trabajo, resulta mucho más fácil si se divide en módulos, lo que permite analizar en detalle cada módulo, rectificar los posibles errores y pasar a la siguiente tarea.

El que los grupos sean más efectivos que los individuos depende del criterio que usen para definir la eficacia: en términos de precisión, las decisiones grupales tienden a ser más exactas. La evidencia indica que, en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Eso no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superen a los individuos.

Si la eficacia de la decisión se mide en términos de velocidad, términos en que gana la decisión tomada por el individuo. Las decisiones grupales se caracterizan por la negociación, la cual consume más tiempo.

Los grupos son más efectivos que los individuos, a pesar de las presiones para conformarse. Por ejemplo: en la lluvia de ideas se sientan 6 o 10 personas alrededor de una mesa. El líder del grupo expone el problema de forma clara, con el fin de que todos los asistentes la entiendan. Los asistentes deliberan las posibles alternativas en un tiempo establecido de antemano. No se aceptan las críticas por la pérdida de tiempo que suponen y lo poco constructivas que pueden ser, lo que si se registra para su discusión y análisis son todas las alternativas presentadas - una por cada uno de los componentes.

Con el fin de crear esas condiciones de trabajo, antes de la reunión se hará llegar a los asistentes una información previa del problema a ser tratado y eso le permitirá crear su propia estrategia para el caso concreto.

SATISFACCIÓN LABORAL

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son⁸:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.

⁸ REYES PONCE AGUSTIN, *ADMINISTRACION DE PERSONAL*, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 2009.

- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
-

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

1. Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
2. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

MODELO TENTATIVO DE FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS:

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y tiene que ser acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

SATISFACCIÓN CON EL SALARIO:

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO:

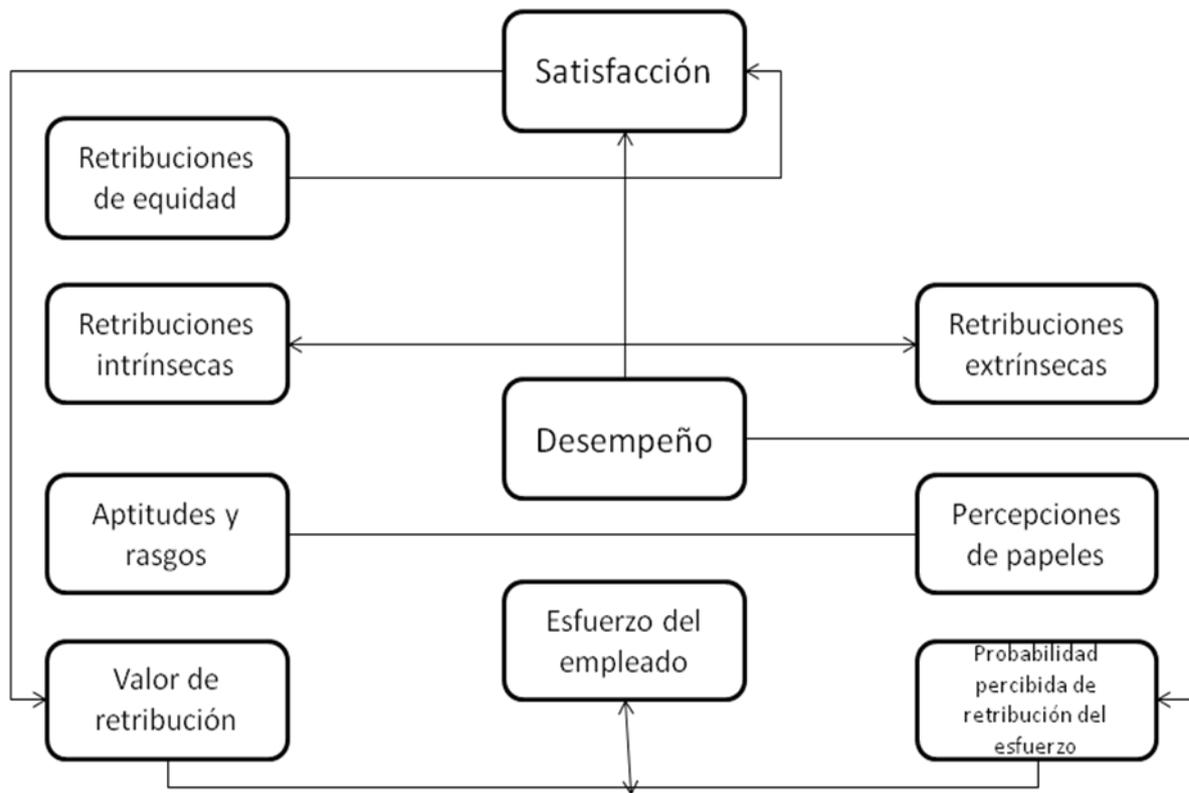
Los resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

MODELO DE EXPECTATIVAS DE PORTER-LAWLER

Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

El esquema presenta la visión integral del modelo el cuál se basa en las características personales y organizacionales para explicar la motivación.⁹

⁹ HELLRIEGEL DON, JOHN W. SLOCUM, ADMINISTRACION, INTERNACIONAL THOMPSON EDITORES SEPTIMA EDICION, MEXICO 1996.



Modelo de expectativas de Porter-Lawer, Hellrigel Don, John W. Slocum (1998), "Administración Séptima edición", México, International Thomson editores, pp.480

EXPERIENCIA PERSONAL:

Cuando me encontraba laborando en Cosmográfica S.A. de C.V. nunca fui eficaz ni eficiente, ya que por el lado de eficacia nunca pude ponerme a la altura debido a que mis actividades dentro del puesto que desarrollaba en ese momento variaban demasiado a lo que decía el mismo, ya que tenía que hacer desde portero hasta maquilador, pasando por almacenista, laboratorista y recepcionista, suena algo ilógico pero en realidad es lo que pasó, desempeñaba todas esas funciones sin tener remuneración económica alguna ni mucho menos el tener el reconocimiento de mis jefes inmediatos, por tal motivo si a un individuo no se le da seguridad en el trabajo lo realiza de la peor manera que se puede uno imaginar y a su vez hace que día con día se empeore el desempeño laboral de uno sin la debida supervisión y el debido reconocimiento.

Lo que me quedó claro con el paso del tiempo es que si me hubiesen reconocido mi trabajo yo me hubiese esmerado más para mejorarlo en todos los aspectos, algo que nunca pasó.

Por tal motivo nunca realicé una tarea con la eficiencia y la eficacia requerida, dado que era un elemento muy deficiente, en cuanto a la satisfacción laboral que pude haber tenido en ese momento puedo decir que era completamente insatisfecho, ya que nunca tuve alguna recompensa o algún sistema de incentivarme, mucho menos hablar de la seguridad en el trabajo tanto física como mentalmente, en el aspecto físico porque nunca tuve equipo de seguridad por parte de la empresa, yo mismo tuve que conseguirme, botas, guantes, bata, etc., para poder laborar en mi área de trabajo y dentro de la planta, así mismo también era objeto de muchas burlas, humillaciones y faltas de respeto por parte del personal de mi área y de mis jefes inmediatos, lo único que me ayudó a aprender un poco en ese sector y no caer en errores graves fue el entablar amistad con personal de otras áreas ajenas a la mía, las cuales me enseñaron desde cómo hacer un inventario hasta el poder hacer mezclas de esmalte con la base tixotrópica.

En mi actual empleo después de haber recibido la capacitación debida y además de contar con el consejo y las enseñanzas de las personas de mi entorno laboral puedo decir que soy un elemento eficiente y eficaz, ya que hoy en día puedo cumplir con las expectativas de mi puesto y de las personas que requieren de mis labores, así como he tenido el reconocimiento en mi actual empleo en LUBOSA por mi trabajo, por parte de los dueños y por parte de mi jefe inmediato, en cuanto a satisfacción puedo decir que me encuentro satisfecho porque no solamente crecí con el puesto que hasta el momento ostento, sino que también me desarrolle como persona, además de que hoy en día mi trabajo es reconocido por muchos de los empleados de la empresa en la que actualmente me encuentro laborando.

CAPITULO IV

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, es apropiado adoptar las siguientes:

1. "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", Katzenbach John R. .¹⁰

¹⁰ KATZENBACH JOHN R., EL TRABAJO EN EQUIPO: VENTAJAS Y DIFICULTADES, GRANICA, ARGENTINA 2007.

2. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos", Idalberto Chiavenato.¹¹

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo, apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos se pueden mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras de comunicación y fomentando además una adecuada retroalimentación.

¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO, Op. Cit.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión
- Asignación de roles y normas
- Comunicación
- Definición de objetivos
- Interdependencia.

La cohesión, se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta

útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos, es muy importante. Es necesario que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

LIDERAZGO:

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, así podemos definirlo por ejemplo, como la influencia, es decir el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas propuestas o definidas por cada individuo.

Otra definición bien acertada, es la que considera el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos

específicos, ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales¹².

Chiavenato Idalberto¹³, Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".¹⁴

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, tenemos por ejemplo:

- El liderazgo concentrado en las personas que tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo.
- El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

1. Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

¹² MUNCH GALINDO LOURDES, LIDERAZGO Y DIRECCION: LIDERAZGO DEL SIGLO XXI PRIMERA EDICION, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 2005.

¹³ CHIAVENATO IDALBERTO, SÃO PAULO BRASIL 1936, LICENCIADO EN FILOSOFIA-PEDAGOGIA Y ES UNO DE LOS AUTORES DE MAYOR RENOMBRE EN EL ÁREA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

¹⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO, Op. Cit.

2. Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.
3. Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las 2 funciones centrales: funciones relacionadas con tareas o de resolución de problemas y funciones sociales o de mantenimiento del grupo. Las primeras pueden incluir solución, son indicativas y dan información y opiniones. Las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO.

Los 5 componentes del liderazgo a resaltar para tomar en cuenta y formar un buen líder:

1. Misión del Liderazgo: ¿Cuál es tu propósito de liderar?

Para desarrollar una misión de un liderazgo apropiada, el aspirante a líder debe determinar el “primer servicio” que se ofrecerá a sus seguidores, incluyendo pero no limitado la información, la educación, la experiencia, la inspiración, el coraje, la visión, o cualquier combinación de éstos y otros.

2. Metas del Liderazgo: ¿Dónde es que yo puedo hacer el mayor impacto?

Los líderes tienen la capacidad de elegir su “principal objetivo” (es decir, el tiempo de respuesta, un rendimiento de calidad, el volumen de ventas, mejora de los beneficios, mejora de la moral, mejorar la producción por mencionar algunos)

3. Objetivos del Liderazgo: ¿Cuándo sabré que he tenido éxito?

Los líderes deben crear “marcadores primarios”, que servirán como una herramienta básica de medida que indica el éxito de liderazgo o la falta de él.

Los líderes deben saber y deben ser capaces de comunicar estos indicadores a sus seguidores.

4. Estrategia de Liderazgo: ¿Qué rutas son las más adecuadas para seguir?

Los líderes reconocen que hay más de una forma de lograr los objetivos deseados y declarados. La pregunta más importante a responder implica cuál es el mejor método para el líder y las personas bajo su mando.

5. Tácticas de liderazgo: ¿Qué planes de acción inicio?

Con la misión de liderazgo, las metas, objetivos y estrategias claramente identificados los planes de acción comienzan a tomar forma. Simplemente se convierte en un proceso de planeación y trabajo.

	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como efecto en los demás.	Contabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del Humor Autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al Logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las demás personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad Intercultural Servicio a clientes y consumidores.

Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidades para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos.
----------------------	---	---

Fuente: Manual Dale Carnegie, *Como hacer amigos e influir en las personas*, pp.36-37

En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo, el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

EXPERIENCIA PERSONAL:

En esta parte no puedo decir mucho de mi anterior trabajo, ya que liderazgo como tal, no había en la empresa debido a que cada quien hacía las actividades que más le gustaran; el trabajo en equipo que era nulo o casi inexistente lo cual, conllevó a que simplemente la mitad del personal fuera despedido, entre ese personal me encontraba yo.

Cuando entré a LUBOSA el liderazgo de los jefes fue lo que me ayudó a ir aprendiendo en las actividades de la empresa, debido a que siempre me tomaban en cuenta para los cursos o visitas a clientes, para poder observar como aplicaban nuestros productos en la vida real y directamente instalados en un proceso.

Además de que la visión de los dueños de la empresa es que el personal de ventas desarrollará su capacidad de liderazgo, por tal motivo a los empleados de ventas nos mandan a cursos de liderazgo y comunicación efectiva, curso para el cual también fui contemplado y el cual la empresa cubrió en su totalidad, esto para poder mejorar nuestras relaciones humanas pero también para mejorar como personas y poder hacer efectiva la comunicación con otras personas y demostrar un buen liderazgo ante situaciones adversas.

En el trabajo en equipo, no puedo decir que en mi actual trabajo se desarrolla al 100%, ya que muchas veces los demás departamentos no aportan ayuda, pero se ha podido progresar en ese ámbito con las demás áreas. En cuanto el trabajo en equipo en mi propia área, puedo decir que es muy bueno ya que puede haber diferencias en ideales o conocimientos, pero siempre que uno pide ayuda las personas que integramos dicha área laboral nunca existe de por medio un no, como respuesta, siempre que se trata de compartir conocimientos o el brindar cierta ayuda existe disponibilidad de toda el área.

CAPITULO V

LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

LA AUTORIDAD.

DEFINICIÓN:

Del latín "*auctoritas*", la autoridad es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad. Por lo general se refiere aquellos que gobiernan o ejercen el mando. La autoridad también es el prestigio ganado por una persona u organización gracias a su calidad o a la competencia de cierta materia. La autoridad suele estar asociada al poder del estado. Los funcionarios estatales tienen la facultad de mandar y dar órdenes, que deben ser acatadas siempre que actúen con respecto a las leyes y normas vigentes. La autoridad por lo tanto es una forma de dominación ya que exige o pide la obediencia de los demás. Sin obediencia no existe la autoridad. Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad, por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.¹⁵

AUTORIDAD EN LA EMPRESA

¿QUÉ ES LA AUTORIDAD?

La Autoridad se define como una potestad o facultad para realizar algo. También es el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Y finalmente significa que una o más personas revestidas de algún poder o mando. La autoridad dentro una empresa se mide desde el punto de vista del

¹⁵Enciclopedia virtual, <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>

rango o título que poseen dentro de la organización. En este sentido, es importante distinguir que la autoridad se relaciona con el título o cargo que la persona tiene dentro de la empresa y no con sus características o atributos personales. Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo entrega la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento de las órdenes emanadas del titular de la autoridad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada

ORIGEN DE LA AUTORIDAD.

La Autoridad surgió en los grupos humanos cuando se hizo necesario establecer reglas que permitieran afrontar contratiempos dentro de un medio hostil. Inicialmente consistía en el derecho de un superior a que sus subordinados cumplieran exactamente sus propias obligaciones y deberes. La Autoridad en esos tiempos se desarrollaba en la cima y bajaba a través de toda la comunidad. Era una situación impuesta, sobre la cual la persona que no la tenía debía aceptarla de parte de otra a quien se le había conferido. Actualmente sucede todo lo contrario. La Autoridad es aceptada, no impuesta. Emanada de abajo hacia arriba. Son los subordinados quienes deciden voluntariamente que una persona la posea y la utilice para bien de todo el grupo.

El siguiente ejemplo ilustra los conceptos anteriores: Un nuevo gerente de producción es integrado en la planilla de la empresa; como es todo personal que asciende de puesto en su trabajo, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignada. Esa autoridad tendrá la efectividad necesaria, siempre que los subordinados la acepten como tal.

REQUISITOS DE ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD.

El subordinado debe ser capaz de entender la comunicación. Debe saber que lo que se le pide es consistente con los objetivos generales de la organización. Debe percibir que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales. Debe poseer la capacidad física y mental para cumplir lo solicitado por el mando superior.

TIPOS DE AUTORIDAD.

Autoridad de línea: Es la que posee un nivel jerárquico o jefatura para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo y a la que se denomina “cadena de mando”¹⁶.

Por ejemplo, en una panadería que cuenta con varias sucursales, el propietario posee autoridad de línea sobre el encargado de administrar las sucursales y éste sobre el personal de cada una de ellas.

Autoridad de personal: Es la que se delega progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. En vez de tratar de manejarlo todo, el propietario de la panadería delega ciertas responsabilidades en el encargado de las compras de materias primas y suministros. A su vez, éste se limita a ejercer únicamente la autoridad que se le ha delegado.

Autoridad funcional: Es la autoridad que tendría el administrador de la panadería sobre todos los empleados de la misma. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada “cadena de mando”¹⁷.

¹⁶ MARINA JOSE ANTONIO, *LA RECUPERACION DE LA AUTORIDAD*, ARTICULO, ESPAÑA 2009

¹⁷ RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*, THOMSON LEARNING, MEXICO 2007.

LA DELEGACIÓN EN LA EMPRESA.

¿QUÉ ES LA DELEGACIÓN?

La delegación es asignar autoridad a una o más personas para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Esta forma de dirigir personal es sumamente útil.

Por lo general, cuando la empresa es pequeña, los propietarios realizan la mayor parte de actividades y funciones: compras, remesas a los bancos, entrega de pedidos, pago de planillas, ventas y otras. A medida que la organización crece, también percibe la necesidad de incorporar personal adicional para que ayude a desarrollar algunas actividades específicas. Esta división del trabajo lleva implícita la delegación de autoridad.

Toda empresa debe tener establecidas las condiciones de delegación necesarias para llevar adelante los objetivos empresariales. Lamentablemente, aún se encuentran empresarios que se resisten a delegar autoridad en otros empleados, porque piensan que de esta manera estarían reduciendo la propia.

Nada más alejado de la realidad; delegar es un arte que se aprende con el tiempo y facilita la administración del personal. Si se toma en cuenta el principio que dice que administrar es obtener resultados a través de otros, tanto una falta de delegación como una delegación demasiado exagerada son síntomas de una administración deficiente.

PROCESO DE DELEGACIÓN.

Delegar implica no solamente la entrega de un poder para que alguien pueda impartir órdenes a terceros bajo su mando. Por el contrario, lleva implícito un cúmulo de compromisos de parte de quien acepta la autoridad conferida.

A continuación se presenta un proceso típico de delegación así como algunos de los conceptos relacionados con esta facultad, que se manejan comúnmente en la empresa:

- ASIGNACIÓN DE DEBERES
- DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
- ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD
- CREACIÓN DE CONFIANZA

ASIGNACIÓN DE DEBERES.

El responsable de la empresa tiene que definir perfectamente y comunicar los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los deberes para cada persona deben quedar registrados, verificando desde el primer momento que sean comprendidos por los involucrados. Además, deben incluirse los tipos de resultados esperados; así como el cómo, cuándo, dónde y con qué frecuencia será evaluado su cumplimiento de los mismos.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.

El mismo hecho de comunicar funciones y actividades a un subordinado indica que se le debe entregar la autoridad necesaria para desempeñarlas adecuadamente. Delegar sin entregar la autoridad es un absurdo tan grande como un elefante. Sin la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

Toda delegación de autoridad lleva asignada una responsabilidad para quien la recibe. Los derechos tienen que ser acompañados de “obligaciones” y “metas concretas”. No se concibe delegar la autoridad, sin la asignación de una cuota de responsabilidad. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y una de las causas más frecuentes de abusos en las empresas. La responsabilidad es entregada automáticamente con cada delegación de autoridad. Sin embargo, la misma no puede ser transferida como una responsabilidad “final o única”. La responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Esto significa que la cesión de una cuota de responsabilidad no exime de la misma a quien la cede. Ante los mandos superiores, ambos son responsables. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso “Somos responsables de entregar responsabilidad a alguien y ante nuestros superiores, de los resultados de esa entrega”.

CREACIÓN DE CONFIANZA.

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso depositando un grado de confianza suficiente en la persona en la que se ha delegado una tarea. Si un jefe ha decidido delegar, es necesario que confíe en los demás. La autoridad y responsabilidad delegada generan un compromiso para el subordinado, el cual deberá desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DELEGACIÓN.

Dentro de las decisiones sobre la Delegación, a menudo los empresarios deben detectar los factores que deben considerarse para determinar el grado de autoridad a ser delegada. Además, dentro de esta información, hay interrogantes tales como las siguientes:

¿Cuánta autoridad se debe delegar?

¿Se debe mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Este es uno de los puntos principales de análisis, ya que mientras mayor sea la empresa, mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor será la cantidad de delegación a entregar.

Por lo general, los jefes y gerentes de empresas de gran tamaño sólo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES.

Determinar los niveles de decisión no siempre es fácil. A menudo las empresas establecen escalas o tramos en los que los empleados tienen autoridad para decidir. Según sea el cargo, así será el nivel de decisión. Los gerentes tienen por lo general un mayor nivel que los supervisores de línea o de ventas. Estos tramos constituyen en realidad pautas de poder conferidas a cada responsable sobre un cierto número de operaciones.

COMPLEJIDAD DE LA TAREA.

En ocasiones, la delegación dependerá del grado de dificultad o tecnología involucradas en las tareas a desarrollar. A medida que los procesos se vuelven más complejos, es necesario un mayor conocimiento y capacidad para llevarlas a cabo con eficiencia y por ello deberán delegarse en personas que tengan especialización en la labor que realizan.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta propiedad emana de las altas esferas de la empresa hacia los niveles inferiores en jerarquía. Por lo general, la cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados.

Si los propietarios no tienen confianza en las habilidades de sus empleados o subordinados, la autoridad que deleguen tendrá muy poco apoyo de parte de estos últimos. El resultado de una gestión empresarial de ese tipo será limitativo y por lo tanto poco efectivo.

CUALIDADES DE LOS EMPLEADOS O SUBORDINADOS.

La Delegación requiere de subordinados que posean las técnicas, habilidades e información necesarias para reconocer la autoridad conferida y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad inherente a ella. Si los empleados carecen de estos requisitos, el mando superior no debería delegar autoridad alguna, ni mucho menos exigirles responsabilidad.

¿Por qué hay jefes que no delegan? En todas las empresas e instituciones se encuentran propietarios, gerentes o jefes que opinan que la delegación es una tarea demasiado compleja e importante como para dejarla en manos de empleados o subordinados. Por ello – indican – para realizar algo bien, “es mejor hacerlo uno mismo.” Bajo este tipo de pensamiento se esconde una serie de paradigmas y esquemas preconcebidos que con frecuencia retardan y reducen la capacidad de la empresa para tomar decisiones. Los principales reparos que los empresarios mencionan como razones para no delegar o limitar la delegación de funciones en sus empresas son los siguientes según José Garza:

Causa # 1: Los subordinados no están preparados En bastantes casos, los jefes no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados.

Sin lugar a dudas, es cierto que si hay una carencia de preparación, no debería encargarse a un empleado una tarea determinada.

Sin embargo, una de las responsabilidades de los empresarios es tomar las medidas necesarias para que sus subordinados asuman cargas de trabajo cada vez más complejas e importantes. De lo contrario, no se les estará preparando para que se superen.

Además, en estos casos, la empresa que no se interesa en desarrollar a su personal, permanecerá en situación de desventaja frente a competidores más peligrosos que probablemente lo están haciendo.

Causa # 2: Los subordinados no desean que se les delegue. Esta es otra falacia ampliamente mencionada por los jefes. En vez de dictaminar que los empleados no desean cargos más importantes en una empresa, hay que preguntarse las razones para esta negativa. Algunas veces es el temor a ser regañados en público lo que les preocupa. No se sienten preparados y piensan que no recibirán la capacitación suficiente antes de comenzar con las nuevas actividades. Temor a fracasar y que, como consecuencia los despidan. Quizás otra más importante es el temor a que su imagen quede dañada en el caso que no puedan cumplir con la tarea y los substituyan por otro empleado del mismo rango.

Causa # 3: Delegar es perder poder, aunque esta es una razón para no delegar autoridad, ya que los jefes casi nunca la mencionan, la verdad es que, debido a ella, muchos se rehúsan a compartir tareas y obligaciones.

Por lo general, piensan que si los subordinados adquieren amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas, quizás obtendrán un poder que “pondría” en peligro la “silla” del mando.

Bajo el esquema moderno de administración de personal, no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no significa perder poder, “abdicar” o ceder

la propia responsabilidad. Quien delega administrará mejor que quien no delega y quiere abarcarlo todo.

Causa # 4: Delegar significa más trabajo, una delegación bien administrada significa precisamente lo contrario. Al delegar se debe ayudar a los empleados en su nueva tarea. No se les debe dejar solos, al menos al comienzo.

Poco a poco, ellos comenzarán a solucionar los problemas menores y el jefe tendrá un apoyo y una descarga en este sentido, pudiendo dedicarse a sus propias labores con mayor intensidad y concentración.

La responsabilidad de los jefes abarca también el diseño e implantación de los controles necesarios para proveerles de una retroalimentación constante sobre el desempeño de sus subordinados. Obviamente, si la empresa no cuenta con esos controles, entonces la delegación sí les reportará una mayor carga de trabajo.

EXPERIENCIA PERSONAL:

En este punto puedo decir que en Cosmográfica no había ni liderazgo por ende no había ningún tipo de autoridad, simplemente había personal, el cual en por su antigüedad en la empresa delegaba poder y lo utilizaban a diestra y siniestra, simplemente para poder satisfacer sus necesidades personales u obtener favores a cambio de otros, nunca hubo alguna persona que en verdad fungiera como autoridad, porque como en ese capítulo se mencionan varios puntos que hace a una autoridad, ninguno de los que fueron mis jefes en mi anterior trabajo cumplía con alguno de los puntos mencionados en la parte de arriba.

En LUBOSA si hay distintos tipos de autoridades las cuales varían pero en lo que si me gustaría hacer más énfasis es que a pesar de que se tiene una mejor organización y una visión más detallada y desarrollada en la empresa, con el paso del tiempo puedo decir que ninguna empresa hasta el momento goza de

una buena administración (delegación de autoridad) como se menciona en los textos, siempre habrá altibajos con este tipo de puestos, debido a que muchos no saben administrar el poder que se les ha delegado como autoridades u otros no tienen la capacidad de ser una autoridad y pasan a ser solo personas que reprimen a sus subordinados.

Es verdad que en muchos aspectos mi actual trabajo mejoro, pero siempre habrá rezagos debido a que no se puede hacer o seguir al pie de la letra todas las bases de las Relaciones Humanas como tal, ya que son muy extensas y no siempre se puede hacer todo al pie de la letra, puedo reconocer que en este empleo se me delegaron obligaciones y se en otros casos se me asignaron responsabilidades, pero también yo cometo errores como ser humano, lo que sí puedo hacer es aprender de los errores y no cometerlos nuevamente y cuando hay problemas ser lo más justo e imparcial en la toma de decisiones y siempre buscar la manera más adecuada para solucionar el conflicto. Siempre hay que proponerse ser mejor día con día y buscar soluciones a los conflictos.

CAPITULO VI

RECONOCIMIENTOS, RESPETO Y CONFIANZA

RECONOCIMIENTO, RESPETO Y CONFIANZA.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Pero, ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar para alcanzar nuestros objetivos corporativos?

Podemos reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y lo podemos hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

RECONOCIMIENTO INFORMAL:

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle.

¿A quién no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

RECONOCIMIENTO FORMAL:

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la

empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

REGLA DEL 80/20 PARA EL RECONOCIMIENTO FORMAL:

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto¹⁸ del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc., para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar la historia. Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia. Por último, recuerde que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable.

DOSIS APROPIADAS DE AMBOS:

Acorde a la estrategia de reconocimiento que apliquemos, según las características de nuestra organización, utilizaremos el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así

¹⁸ **Vilfredo Federico Damaso Pareto** (París, 15 de julio de 1848 - Ginebra, 19 de agosto de 1923) fue un sociólogo, economista y filósofo italiano
HELLRIEGEL DON, JOHN W. SLOCUM, *ADMINISTRACION*, INTERNACIONAL THOMPSON EDITORES SEPTIMA EDICION, MEXICO 1996

implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costes laborales, como lo es el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Todos necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única y de nosotros va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a nuestros empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por nuestra imaginación.

RESPETO:

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

El respeto a las personas es una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona. Lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y

opiniones; una comprensión de sus defectos. En el plano humano, el respeto a las personas implica no considerarse superior a nadie.

Todos sentimos que tenemos el derecho a ser respetados por los demás en nuestro modo de ser, de actuar y de expresarnos. Esto exige de nosotros el deber de respetar igualmente a todas las personas.

MODOS DE DEMOSTRAR RESPETO

- **APORTE RECURSOS ADECUADOS:**

Cuando proporciona a una persona los recursos apropiados para ejecutar una tarea, ella siente que han tenido en cuenta sus necesidades. Si no se aportan los recursos necesarios, la persona siente que se le está pidiendo un imposible o se está obstaculizando su desempeño laboral o el personal.

- **COMUNICACIÓN OPORTUNA DE INFORMACIÓN:**

Siempre hay que comunicar la información con el tiempo necesario, ya que muchas veces la falta de información hace que el trabajo o la capacidad del individuo se vea disminuida debido a esa falta de información, nunca hay que dejar pasar por alto el estar informando al personal o nuestros socios de negocios en cuanto a la información que se maneja en un entorno o empresa.

- **DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:**

Cuando se delega responsabilidad y no va acompañada del mismo nivel de autoridad, se está haciendo creer a la persona que le está pidiendo que ejecute cierta tarea, pero no se confía suficientemente en ella al no darle la autoridad correspondiente. Siempre es mejor no exigir responsabilidad si no

va acompaña de la misma dosis de autoridad. Es una falta de respeto hacia una persona en el ámbito laboral y personal.

- **RESPECTO AL TIEMPO DE LAS DEMÁS PERSONAS:**

Todos tiene muchas ocupaciones en su vida diaria por tal motivo el tiempo de un individuo es muy valioso tanto en el ámbito laboral como en el personal. Administre debidamente el mismo, pero hay que evitar en lo posible que el personal tenga que esperar en la antesala de un despacho, oficina o planta. Si requiere la presencia de alguien, la atención a esta misma deberá ser a la brevedad posible. Si es una cita solicitada por él personal u otro individuo, hay que cumplir con el tiempo concedido. Hay que procurar evitar las interrupciones telefónicas cuando se está atendiendo a un subalterno y de esta forma se estará concentrado en lo que está tratando en ese momento. Uno mismo puede devolver el llamado en unos minutos.

- **NO HAY QUE SOBREPASAR LA AUTORIDAD DE LAS PERSONAS:**

Nunca hay que cometer el gran error de sobrepasar la autoridad de un subalterno y transmitir las órdenes directamente al personal. Si se dio autoridad a un subalterno, hay que respetarlo. Hay que transmitir las órdenes por medio de esa persona y que ella proceda en consecuencia. Todo está relacionado con el respeto que se tiene por los demás.

- **BUSQUEDA DE MEDIOS PARA FACILITAR EL TRABAJO:**

Hay que tratar siempre de eliminar los obstáculos. Se tiene que buscar el medio de simplificar el trabajo que tiene que realizar el personal. Hay que utilizar el apoyo del propio personal como cómplice en este quehacer, siempre es mejor solicitar consejo en la forma en que se puede racionalizar

el trabajo y encontrarán una gran cantidad de soluciones a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar. Si se le da al personal la importancia que requiere este gustosamente aportara a la causa en cuestión.

- **ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS:**

Todos somos diferentes, unos vemos las cosas de una manera, otros las ven de otra. Eso no es negativo. Cada uno de nosotros tiene una manera concreta en valorar y medir el respeto que los demás tienen por otros. Siempre hay que reconocer a cada uno de los colaboradores como muy especial, cada uno necesita que se le reconozca como un individuo separado del grupo.

- **ESCUCHAR:**

Parece sencillo, pero hay que observar detenidamente que es la técnica de respetar a la gente que tiene mejores condiciones para el éxito en sus resultados y es la que menos usamos. Siempre supone la mayoría de los individuos que ya saben lo que van a decir otros y no se permite el fin del relato la mayoría de las ocasiones. Cuando escuchamos a los demás estamos entregado nuestro tiempo y nuestra atención, y estos son los valores más preciados que se pueden ofrecer a los demás.

Hay que escuchar detenidamente al interlocutor y permitir que termine su exposición, mantener la atención en lo que está diciendo. De favor, hay que escuchar con absoluta sinceridad, no hay que hacerlo por cortesía o porque se nos enseñó que esa es una forma de ganarse a la gente. Escuche de **VERDAD** y dé la importancia necesaria a lo que nos están expresando, esa es una forma de manifestar el respeto que se merece quién nos está hablando

- **DEFENDIENDO AL PERSONAL A CARGO:**

Nunca hay que permitir que nadie pise la dignidad y el respeto de una persona que está a bajo las órdenes de uno mismo, hay que defenderla o apoyarla, incluso si se ha equivocado. Eso demuestra el aprecio que tiene para usted la persona, pero nunca hay que defender los errores de los demás, pero si ofrecer el apoyo necesario para poder salir delante de ese error.

- **RESPECTO A LA INTIMIDAD DE LAS PERSONAS:**

Normalmente todos los individuos son irrespetuosos con la intimidad de los colaboradores. Si están manteniendo una conversación telefónica muchos se colocan cerca de ellos como presionándoles a terminarla y atenderles inmediatamente. Hay que ponerse en el lugar de ellos y analizar si un superior a nosotros hace la misma acción cuando estamos hablando. La mayoría se siente invadido en su intimidad y cuestiona el poco tacto que se demostró hacia su persona. Hay que aprender de esta lección y ser consecuente.

- **RESPECTO A LAS OBLIGACIONES PERSONALES DE LA GENTE:**

Es posible que a un individuo le guste trabajar más que a otro para este mismo no existen horas, días domingos, nada. No se debe de pedir lo mismo a los colaboradores, si se necesita ayuda en un momento dado es seguro que se la va a prestar dicha ayuda. El tema no es si les paga o no las horas extras al personal, el tema es que ellos si tienen familia y amigos y de vez en cuando necesitan un tiempo para dedicarlo a ellos. No hay que poner en una situación de tensión a ese personal y crear conflictos en su núcleo familiar. Hay que solicitar ayuda cuando verdaderamente sea

necesario, pero siempre hay que respetar el tiempo y las obligaciones personales de los demás. Hay que ser respetuoso con la vida de los demás, uno mismo será el primer beneficiado.

CUANDO UNA PERSONA SIENTE QUE NO SE LE RESPETA:

Ciertos síntomas son característicos en la persona que tiene el sentimiento de que no es respetada en el grado que se supone debe serlo. Hay que observar los llamados de atención que se relacionan a continuación y hay que ponerse en marcha para solucionar el problema:

- Disminuye la productividad de la persona
- La calidad del trabajo no se ajusta a las normas
- La actitud de la persona es fría y distante
- Se revela un carácter negativo, que no se le conocía
- Muestra falta de cooperación
- Comete errores intencionales

Estos síntomas son claros de que algo está ocurriendo. No suelen juntarse todos, normalmente son algunos de los expuestos u otros de parecidas características. Cuando se lleguen a observar, hay que hablar y aclarar lo que está pasando. Hay que solucionar el problema y seguir adelante.

CONFIANZA

LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA

Es primordial la confianza para mantener una buena salud en la relación entre personas. Cuando se confía en una persona le permitimos sentirse segura y aceptada.

Este sentimiento debe de existir si se desea que las personas rindan mejor en su trabajo. Cuando la gente siente que goza de confianza, se siente en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Si siente que no inspira la suficiente confianza, vive en un permanente estado de tensión.

Los mandos que en esencia desconfían, formulan juicios improvisados y casi siempre basados en apariencia externas, por lo cual las personas a su mando se preocupan de manipular sus apariencias externas y ese tiempo y energía lo sustraen de su actividad laboral.

Si uno confía en una persona se le está ayudando a consolidar la confianza y autoestima. Cuando le dicen al personal "Muy bien. Creo que usted puede hacerlo. Confío en usted"¹⁹, se está aportando a la persona la dosis de valor y confianza en sí misma necesaria para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer con uno mismo. Si este proceso se repite una y otra vez, se está generando un tipo de persona con una gran confianza en sí mismo, y por lo tanto realista con sus virtudes y cualidades.

¹⁹ SALAZAR ANA MARIA, Op. Cit.

TIPOS DE CONFIANZA.

Existen dos tipos de confianza:

- Confianza en el carácter y la integridad
- Confianza en las aptitudes

Una persona puede poseer la más absoluta integridad, pero las aptitudes no armonizan con su carácter. Es posible que su deseo sincero sea actuar con lo que más le conviene a la tarea y la organización, pero tal vez no pueda hacerlo a causa de cierta deficiencia en sus aptitudes y habilidades.

Otro caso es el de la persona que es capaz de ejecutar una tarea con toda confianza, pero sus motivos y deseos no están a la misma altura, lo cual impedirá que utilice con sensatez sus aptitudes y habilidades.

A la hora de ser tratados uno y otro, el primer caso es de fácil solución y también suele ser el más común. Uno mismo puede enseñarle habilidades a una persona, pero es muy difícil que consiga cambiar el carácter de esa persona.

Lo importante es la manera de enfocar el tema de la confianza, es posible confiar en alguien hasta que demuestre lo contrario o esperar que demuestre sus cualidades y a partir de ese momento confiar en esa persona. Hay que elegir cualquiera de las dos y la que sea más del agrado de uno mismo.

Cualquiera de las cláusulas anteriores nos dará el preámbulo para saber si podemos o no confiar en un elemento o persona de trabajo, al cual también asignaremos primero tareas de bajo compromiso para así saber si es una persona en la que podemos confiar.

FORMAS DE DEMOSTRAR CONFIANZA

Existen infinidad de formas de demostrar confianza en una persona, a continuación se comentan algunas de ellas:

DELEGACIÓN DE TAREAS IMPORTANTES:

La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en una persona.

Hay que demostrar más y más confianza, asignándole la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Le ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:

A medida que delega tareas de mayor importancia y envergadura, se debe de ir delegando autoridad a la persona indicada y esa delegación es otra muestra de confianza que uno mismo tiene hacia esa persona. Cuando se concede autoridad a una persona o individuo hay que recordarle que antes que nada está el bienestar de la organización o empresa.

PERMITA EL CONTACTO DIRECTO CON DIRECTIVOS SUPERIORES A USTED:

Existen y por desgracia demasiados mandos que mantienen al personal apartado de los mandos superiores de la organización. Es una demostración de inseguridad y de confianza en sí mismo del mando intermedio.

Es importante para el personal tener la libertad de llegar a cualquier nivel de mandos de la organización, casi nunca usará esa libertad, la confianza y la comunicación harán la conexión más eficaz.

¿QUE OCURRE CUANDO SE FALTA A LA CONFIANZA?

Cuando una persona falta a la confianza que usted le otorgó, uno debe de hacerse varias preguntas, entre ellas: "¿Esa persona cometió un error inocente? ¿Fue originado por la falta de habilidad y comprensión o en motivos

equivocados?" Uno debe mantener la mente despejada y mostrarse muy objetivo en el acopio de los hechos²⁰.

Si la falta de confianza fue violación inocente de la confianza depositada, podría adoptar las siguientes medidas:

- Explicar a la persona el error que cometió
- Preguntar por qué actuó de ese modo
- Explicar las consecuencias del error
- Explicar la forma en que debía haber actuado
- Aclarar a la persona que usted está convencido de que actuó con buenas intenciones y que confía en que se desempeñará mejor en el futuro

Si el error fue por motivos equivocados es mucho más difícil el poder actuar. No hay que olvidar que está en juego la integridad de la persona, algunas preguntas que aconsejamos son:

- Si comprende que cometió el error
- Si su respuesta es negativa, explíquele donde se equivocó
- Pregúntele que razones tenía para actuar de ese modo
- Requíerale si conoce los resultados de su error
- Si es un error cometido varias veces, aclárele las acciones que tendrá que tomar de continuar con su actitud.
- Hágale comprender a la persona que uno mismo confía de nuevo en él, pero que esa confianza debe ser reconfirmada paso a paso

²⁰ KATZENBACH JOHN R., EL TRABAJO EN EQUIPO: VENTAJAS Y DIFICULTADES, GRANICA, ARGENTINA 2007.

No hay que sentirse presionado por una posible dimisión o un conflicto en el departamento, si uno siguió debidamente los pasos previos, los demás componentes del colectivo conocen la situación y apoyarán a la persona que los aplica debidamente.

EXPERIENCIA PERSONAL:

En este comentario final lo único que puedo mencionar es que en Cosmográfica S.A. de C.V. nunca mantuve relaciones laborales de respeto, ni confianza, ya que no existían. Cada miembro del grupo de trabajo, en el cual me desenvolvía, se referían a otras personas o a un servidor con apodos y otros simplemente con groserías, aún a sabiendas que según el puesto que tenía me daba una jerarquía dentro de la empresa, más nunca respetaron esa jerarquía, ni a mi persona.

Los mismos que propiciaron esas faltas de respeto, fueron mis jefes inmediatos, los cuales en vez de llamarme la atención en privado o hacerme una corrección en mis labores, lo único que podían hacer era burlarse de mi persona, del trabajo que desempeñaba en ese momento y en base a humillaciones tratar de que yo acatara sus órdenes, motivo por el cual finalizó mi relación laboral con la empresa, al quejarme de su mala organización, exigir respeto y dignidad así como también solicitar seguridad industrial básica dentro de la planta, ya que nunca se preocuparon por darme indicaciones de seguridad con los reactivos o proporcionar el equipo de seguridad indispensable para poderme movilizar dentro de la planta y sus respectivas áreas. La herramienta y material indispensable que utilicé durante ese periodo laboral en dicha empresa fue el que yo mismo tuve que comprar de mi propio salario.

En cuanto a la confianza, nunca goce de tal, debido a que nunca me dejaron ingresar a ciertas áreas de la planta o manejar información común de la empresa. Me refiero algo tan simple como una llave para poder abrir la gaveta del detergente no se me pudo otorgar, cuando era información de algún producto o proceso en cuestión se me hacía abandonar el laboratorio hasta que

la reunión terminara, en cuanto a información de la maquila y el proceso que realizábamos siempre me encontraba bajo supervisión de uno de mis jefes inmediatos, con tal de que no me robara información o hiciera mal uso de información que además de ser errónea, era información que no tenía ninguna validez y uso en particular.

Tantas fueron las carencias de Relaciones Humanas que viví en mi primer trabajo que no sabía hasta ese momento la magnitud y la importancia de estas, nunca imagine el peso que dichas relaciones realmente tendrían en un ambiente laboral, después de esas vivencias lo único que conllevó todo eso fue una fuerte discusión con uno de mis jefes inmediatos, al final mi decisión fue finiquitar mi relación laboral con la empresa porque querían que siguiera laborando hasta que encontrarán un reemplazo y al cual me negué por estar harto de ese trabajo, y sobre todo a las formas de administrar al personal como a los recursos de dicha empresa.

Cuando ingresé a LUBOSA desde un principio se me valoró y se me respetó como persona y como profesional, a tal grado que me fue muy fácil acoplarme a este nuevo empleo. He recibido muchas muestras de confianza en todos los sentidos. En LUBOSA he tenido la gran ventaja de poder conocer a diferentes personas en el ámbito laboral sobre todo en el ramo industrial. En cuanto al grado de confianza que mis jefes inmediatos han depositado en mí, se han visto reflejados en toda aquella información que me han autorizado manejar, me han enseñado en base a mis errores y nunca me han llamado la atención frente al personal, siempre han sido conversaciones en privado y realmente el tono en el que se manejan son muy respetuosos. En este empleo hasta el día de hoy no tengo quejas sobre su administración. Me siento motivado, a gusto y sobre todo he aprendido mucho en distintas áreas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PARA FINALIZAR ESTE TRABAJO DE TESIS, SE CONCLUYE LO SIGUIENTE:

- EN CUALQUIER ACTIVIDAD DE TRABAJO ESTÁ BASADA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES, ES NECESARIO, POR LO TANTO QUE UN EMPLEADO APRENDA A TRATAR BIEN A LOS COMPAÑEROS Y SABER APLICAR DE MANERA EXITOSA EL ARTE DE LAS RELACIONES HUMANAS. ES PRECISO TENER EN CUENTA QUE CADA INDIVIDUO ES DIFERENTE Y QUE DICHAS DIFERENCIAS, SON EL PRODUCTO DE DIVERSAS CULTURAS, CREENCIAS, EDUCACIONES, CIRCUNSTANCIAS, MEDIO AMBIENTE, FORMACIÓN, EDAD, APARIENCIA FÍSICA, EMOCIONES, RELIGIÓN, NACIONALIDAD, COSTUMBRES, SITUACIÓN ECONÓMICA, ENTRE MUCHOS OTROS ASPECTOS. POR ENDE SE DEBE APRENDE A IDENTIFICAR, CONOCER Y TRATAR A DISTINTAS PERSONALIDADES CON DISTINTAS NECESIDADES Y CONFLICTOS.SIN EMBARGO, DE MANERA GENERAL EN EL ÁMBITO LABORAL TODAS LAS PERSONAS DEBEN DESENVOLVERSE EN UN AMBIENTE AGRADABLE, QUE LE PROPORCIONE LA SEGURIDAD MENTAL Y FÍSICA DE NO SENTIRSE AMENAZADA POR DESPIDO NI SUSTITUCIÓN.
- LOS PASOS MAS IMPORTANTES A SEGUIR PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS CUANDO EXISTEN CONFLICTOS SON: NO DISCUTIR; ANIMAR A LAS PERSONAS A HABLAR DE ALGO IMPORTANTE PARA ELLAS; NO INTERRUMPIR, NI SER EL QUE HABLE TODO; NO SACAR CONCLUSIONES PRECIPITADAS; ESCUCHAR CON INTERÉS; EN BASE A ESTAS PEQUEÑAS MODIFICACIONES EN EL TRATO CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SE VERÁ BENEFICIADO NO SÓLO UNO MISMO SINO EL TRABAJO EN EQUIPO SERÁ MÁS AMENOS Y AVANZARÁ A LA META CON MENOS OBSTÁCULOS.

BIBLIOGRAFÍA:

- CARNEGIE DALE, COMO GANAR AMIGOS E INFLUIR EN LAS PERSONAS, DEBOLSILLO NOVENA EDICION, MEXICO 2007.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA SEPTIMA EDICION, MEXICO 2005.
- CROSBY PHILIP, LIDERAZGO (ARTICULO), MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, MEXICO 2011.
- DURBIN, ANDREW J., RELACIONES HUMANAS: COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, PEARSONS NOVENA EDICION, MEXICO 2007.
- GARZA GARCÍA, JOSE, LO BASICO Y LO PRACTICO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO, LIBROS PARA TODOS 2da EDICION, MEXICO 2006.
- GONZALEZ GARCÍA, MARIA DEL CARMEN, COMO MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS, GRUPO EDITORIAL ISEF, MEXICO 2007 3RA REIMPRESION.
- HELLRIEGEL DON, JOHN W. SLOCUM, ADMINISTRACION, INTERNACIONAL THOMPSON EDITORES SEPTIMA EDICION, MEXICO 1996.
- KATZENBACH JOHN R., EL TRABAJO EN EQUIPO: VENTAJAS Y DIFICULTADES, GRANICA, ARGENTINA 2007.
- MARINA JOSE ANTONIO, LA RECUPERACION DE LA AUTORIDAD, ARTICULO, ESPAÑA 2009
- MUNCH GALINDO LOURDES, LIDERAZGO Y DIRECCION: LIDERAZGO DEL SIGLO XXI PRIMERA EDICION, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 2005.

- REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 2009
- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, RELACIONES HUMANAS, EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, MEXICO 1998.
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL, THOMSON LEARNING, MEXICO 2007.
- SALAZAR ANA MARIA, MANUAL DE LIDERAZGO, EDITORIAL AGUILAR, MEXICO 2009.

CURSOS:

- CURSO DALE CARNEGIE CENTER, COMO GANAR AMIGOS E INFLUIR EN LAS PERSONAS, DALE CARNEGIE FOUNDATION, MEXICO 2011.

PAGINAS WEB CONSULTADAS:

ENCICLOPEDIA VIRTUAL WIKIPEDIA

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>