



> Módulo Transversal. Grado Medio y Grado Superior

Relaciones en el Entorno de Trabajo

 MACMILLAN
Profesional

Pilar Aparicio / Rosa Blanco



BLOQUE I - EL FACTOR HUMANO EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Unidad 1 - El entorno y el equipo de trabajo	6
1 >> La cultura empresarial	7
1.1 > Elementos de la cultura empresarial	7
1.2 > La ética empresarial	8
2 >> Las relaciones en la organización	9
2.1 > Relaciones humanas	10
2.2 > Relaciones laborales	10
3 >> Organización empresarial	11
3.1 > Equipos de trabajo	11
3.2 > Clasificación de equipos de trabajo	15
3.3 > Técnicas de dirección de equipos	16
Unidad 2 - Tipos de empresa y organización empresarial	22
1 >> La empresa	23
1.1 > Clasificación de las empresas	23
1.2 > Principales formas jurídicas de las empresas	24
1.3 > Eficacia y eficiencia empresariales	25
2 >> Tipos y teorías de organización empresarial	26
2.1 > Jerarquización y departamentalización	26
2.2 > Modelos organizativos	27
2.3 > El organigrama empresarial	30
3 >> Organización estructural de las personas en la empresa	32
3.1 > Estructura formal	32
3.2 > Estructura informal	32
Unidad 3 - Dirección y liderazgo	38
1 >> La dirección empresarial	39
1.1 > Definición de la dirección	39
1.2 > Funciones de la dirección	39
1.3 > Habilidades de los directivos	40
1.4 > Las ventajas de delegar funciones	41
1.5 > Los mandos intermedios	41
2 >> El liderazgo	43
2.1 > Características del líder	43
2.2 > El jefe y el líder	44
3 >> Estilos de dirección	45
3.1 > Estilo autocrático	46
3.2 > Estilo <i>laissez-faire</i> o dejar hacer	46
3.3 > Estilo democrático	47
3.4 > Estilo paternalista	47
3.5 > Estilo burocrático	47
3.6 > Estilo participativo	48

4 >> Teorías del liderazgo	49
4.1 > Teoría de rasgos o teoría del gran hombre	49
4.2 > Teoría X e Y de McGregor o del liderazgo personal	50
4.3 > Teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton	51
4.4 > Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	52

BLOQUE II - LA MOTIVACIÓN LABORAL

Unidad 4 - La motivación en el entorno laboral **60**

1 >> La motivación laboral	61
1.1 > Antecedentes de la motivación laboral	61
1.2 > Factores que favorecen la motivación laboral	62
2 >> La importancia del clima laboral	64
2.1 > Relaciones entre clima laboral y motivación	64
2.2 > Riesgos psicosociales derivados del clima laboral	64
3 >> Teorías de la motivación	67
3.1 > Teorías de contenido	67
3.2 > Teorías de proceso	70
4 >> La asertividad como elemento automotivador	72
5 >> La frustración y sus consecuencias	74
5.1 > Orígenes de la frustración	74
5.2 > Cómo evitar la frustración	74

Unidad 5 - Técnicas de motivación laboral **80**

1 >> Técnicas de motivación laboral	81
1.1 > Selección de personal basada en el modelo de competencias personales	81
1.2 > Plan de acogida a nuevos empleados	83
1.3 > Políticas salariales	84
1.4 > Salario emocional	85
1.5 > Sistema de igualdad de oportunidades entre géneros	85
1.6 > Gestión y evaluación del desempeño	86
1.7 > Promoción laboral	88
1.8 > Formación continua	89
1.9 > Valoración de los puestos de trabajo	90
1.10 > Conciliación de la vida laboral y familiar	91
2 >> Metodologías de evaluación de la motivación laboral	94
3 >> Conducta motivadora del directivo hacia sus empleados	95

BLOQUE III - LA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

Unidad 6 - Tipos y técnicas de comunicación **100**

1 >> La comunicación	101
1.1 > Comunicación verbal	102
1.2 > Comunicación no verbal	102



2 >> La escucha activa	104
2.1 > Reglas básicas y obstáculos de la escucha activa	104
2.2 > El lenguaje corporal durante la escucha activa	105
3 >> Dinámicas que favorecen la comunicación en el trabajo	107
3.1 > Lluvia de ideas	107
3.2 > Phillips 6-6	108
3.3 > Juegos de rol	109
3.4 > Jornadas de <i>outdoor training</i>	110

Unidad 7 - La comunicación en el entorno laboral **118**

1 >> La comunicación y la información en la empresa	119
1.1 > La importancia de la comunicación en la empresa	119
1.2 > El lenguaje específico de los profesionales	120
2 >> Vías de comunicación laboral	121
2.1 > Comunicación formal e informal	121
2.2 > Comunicación horizontal y vertical	122
3 >> Dificultades o barreras en la comunicación	124
3.1 > Barreras personales o psicológicas	124
3.2 > Barreras físicas	125
3.3 > Barreras semánticas	125
3.4 > Arco de distorsión	125
3.5 > Filtros de comunicación	125
3.6 > Código de racionalidad	126
3.7 > Barreras provenientes de la percepción	126
4 >> Estructuras de comunicación e información en la empresa	128
4.1 > Control estratégico de la información	130
4.2 > Redes de comunicación	130

BLOQUE IV - LA NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Unidad 8 - Las reuniones de trabajo **136**

1 >> Introducción a las reuniones de trabajo	137
2 >> Elementos de las reuniones laborales. Consideraciones generales	138
3 >> La eficacia de una reunión	140
4 >> Tipologías de las reuniones	141
4.1 > Por la finalidad u objetivo	141
4.2 > Por el número de participantes	142
4.3 > Por el contenido o la temática	142
4.4 > Por la frecuencia	143
4.5 > Otros criterios	143
5 >> Características de los participantes en una reunión	144
5.1 > Los asistentes	144
5.2 > El moderador	145
6 >> Fases de una reunión	146
6.1 > Fase de planificación	146
6.2 > Fase de preparación	147



6.3 > Reunión	147
6.4 > Fase de seguimiento	148
7 >> Pautas y técnicas para organizar una reunión	149
8 >> Situaciones que dificultan las reuniones de trabajo	151

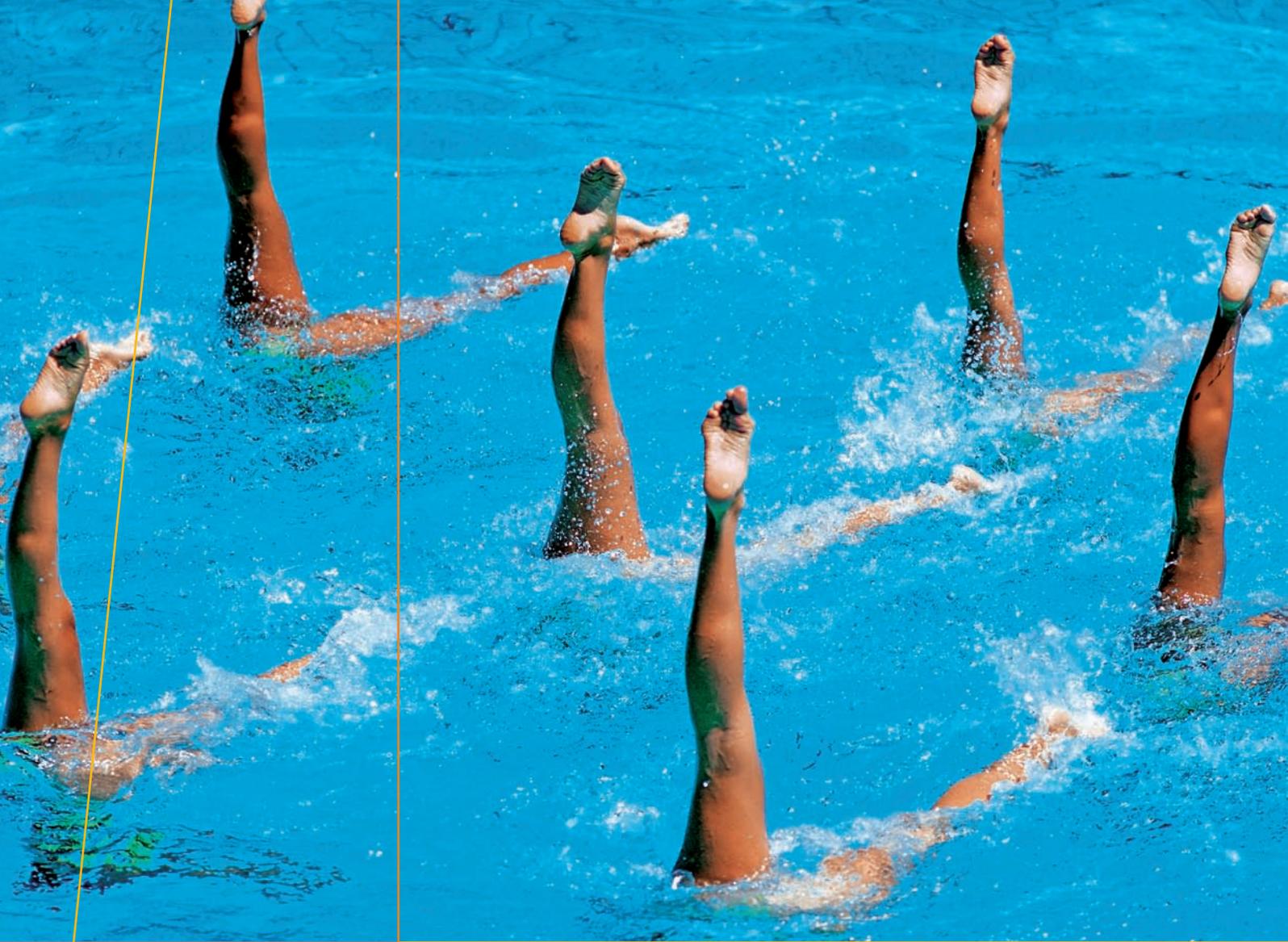
Unidad 9 - La negociación en la empresa **156**

1 >> La negociación	157
1.1 > Elementos de una negociación	158
1.2 > Variables influyentes en una negociación	159
2 >> Tipos de negociación	162
3 >> Personalidad de los negociadores	163
3.1 > Estilos de influencia	163
3.2 > Claves de un buen negociador	164
4 >> Fases del proceso negociador	165
4.1 > Fase de preparación	165
4.2 > Fase de discusión	166
4.3 > Fase de intercambio y acercamiento de opiniones	167
4.4 > Fase de cierre	167
5 >> Técnicas estratégicas de negociación	168
5.1 > Estrategias	169
5.2 > Tácticas	170
6 >> La negociación eficaz	171
7 >> Resolución de las dificultades de una negociación	173
8 >> La negociación colectiva	174
8.1 > Requisitos y ventajas de la negociación colectiva	174
8.2 > Los sindicatos y los delegados sindicales	175

Unidad 10 - Conflictos laborales y toma de decisiones **180**

1 >> El conflicto: definición y características	181
2 >> Origen de los conflictos laborales	182
3 >> Tipos de conflicto laboral	183
3.1 > La huelga	184
3.2 > El cierre patronal	185
4 >> Resolución de los conflictos laborales	186
5 >> La necesidad de tomar decisiones	187
6 >> Tipos de decisiones	188
7 >> Elementos influyentes en la toma de decisiones	189
8 >> Etapas de la toma de decisiones	192
8.1 > Identificación de la situación	192
8.2 > Estudio de alternativas y resultados de las mismas	192
8.3 > Aplicación de la alternativa elegida y control de su desarrollo	193
8.4 > Evaluación de resultados	193
9 >> Aspectos fundamentales de las decisiones empresariales	194
9.1 > Aspectos previos a la toma de decisiones	194
9.2 > Elementos clave del proceso	194
9.3 > Clasificación de las decisiones en la empresa	195
9.4 > El factor ético en las decisiones	195





u n i d a d

1

SUMARIO

- Cultura y ética empresariales
- Relaciones humanas y laborales
- Formación y clasificación de equipos de trabajo
- Técnicas de dirección de equipos

El entorno y el equipo de trabajo

OBJETIVOS

- Identificar los elementos que conforman la cultura empresarial.
- Conocer el concepto de *ética empresarial*.
- Distinguir los tipos de relaciones que se dan en una organización.
- Diferenciar los distintos tipos de equipos de trabajo y los roles de las personas que los integran.
- Analizar algunas ventajas del trabajo en equipo frente al trabajo individual.
- Conocer técnicas de dirección de equipos de trabajo.

1 >> La cultura empresarial

La Sociología define **cultura** como el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres de cualquier grupo humano. La cultura se puede aprender y transmitir de generación en generación.

La empresa es una estructura social y, como tal, debe tener su propia cultura bien definida, ya que esta es la que caracteriza y diferencia a la empresa. Para hablar de cultura de la empresa es necesario que esta sea conocida y asumida por todos los directivos y empleados de la misma.

La cultura empresarial se manifiesta en las formas de gestión ante distintas situaciones y ante la adaptación a los cambios y requerimientos de carácter interno o externo, que son interiorizados en forma de creencias y valores colectivos. Se enseña a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

La cultura empresarial debe ser acorde con la cultura del entorno en el que se ubica la empresa, ya que su éxito o fracaso dependerá en gran medida de la percepción que tengan de ella los clientes, los proveedores y la ciudadanía en general. Esta percepción puede variar en función de múltiples aspectos: nivel formativo de los empleados, desarrollo tecnológico de la zona en la que se encuentra, etc.

La empresa debe tener en cuenta la opinión del cliente y la imagen que este tiene de ella. Por eso las empresas llevan a cabo sondeos de opinión, encuestas, etc., de forma que si detectan algún tipo de conflicto entre la cultura de la propia empresa y la cultura de los clientes deberán desarrollar una propuesta para solucionar esta discrepancia y definir una estrategia. Posteriormente, la empresa observará la reacción provocada por la estrategia seguida y actuará en consecuencia.

Los recursos humanos con los que cuenta una empresa pueden marcar las diferencias con las empresas de la competencia: personas afines a la cultura empresarial, comprometidas y flexibles a la hora de asimilar los cambios.

1.1 > Elementos de la cultura empresarial

La cultura empresarial engloba las creencias, los valores, las normas, las actitudes y los usos, tradiciones y costumbres que se dan dentro de una empresa. Estas características dotan a la empresa de una personalidad propia con la que los trabajadores y los clientes pueden sentirse identificados.

- **Creencias.** Son convicciones que determinan o modulan las pautas de pensamiento y pueden afectar a la toma de decisiones. Sin embargo, no suele cuestionarse hasta qué punto estas creencias tienen una base real. Dentro de las creencias también podemos citar las **supersticiones**, que son creencias de tipo negativo.
- **Valores.** Son fruto de las creencias y motivan las acciones y el comportamiento de la organización, imprimiéndole carácter y haciendo que el personal se identifique con ella. La formación de los valores empresariales es compleja, ya que estos van a depender de numerosos factores: las creencias y los valores del fundador, de la dirección actual y de los



Cultura específica

En cada empresa se pueden encontrar costumbres muy diferentes que caracterizan su propia cultura.

V Vocabulario

Multicultural: caracterizado por la convivencia de diversas culturas.

Comercio justo

El comercio justo es aquel que solo realiza operaciones con productos elaborados por países en vías de desarrollo y que está basado en unas relaciones justas, garantizando la igualdad entre hombres y mujeres, la no explotación infantil, los salarios dignos y el respeto por el medio ambiente.

W Web

Intermón Oxfam es una ONG que promueve políticas de comercio justo y trata de presionar a los gobiernos para la condonación de la deuda externa de los países pobres para que estos puedan promover políticas que favorezcan su desarrollo. En su página web www.intermonoxfam.org puedes encontrar toda la información sobre esta organización no gubernamental.

empleados, las normativas legales existentes, las reglas del mercado en el que se desarrolla la actividad empresarial, los valores sociales de cada momento histórico y el entorno social en el que se encuentra.

- **Normas.** Son las reglas que deben seguir los trabajadores de la empresa para ajustar sus conductas, tareas y actividades. Se desarrollan como consecuencia de los valores existentes en la organización. El incumplimiento de las normas puede provocar **sanciones externas**, mientras que el incumplimiento de los valores puede acarrear sentimientos de culpabilidad y **sanciones internas** por parte del propio sujeto.
- **Actitudes.** Son la consecuencia de los valores y normas que la preceden y marcan la tendencia a actuar de una determinada manera. Reflejan el sentir del individuo con respecto a algo.
- **Usos, tradiciones y costumbres.** El uso es una moda o forma puntual de realizar una actividad dentro de la empresa. Si se generaliza y se convierte en un hábito pasa a considerarse tradición. Si la tradición pasa a ser considerada por los trabajadores como la única forma posible de realizar la actividad, entonces se habla de costumbre.

1.2 > La ética empresarial

La ética, según Real Academia Española de la Lengua, es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”. La ética empresarial se define, por tanto, como los valores morales que rigen la actuación de la empresa.

Es conveniente distinguir entre **ética personal** y **ética social**. Los valores pueden variar de unas personas a otras y, por tanto, no es posible jerarquizarlos o señalar cuáles son más correctos. Aunque los valores son fundamentalmente personales, las sociedades con culturas semejantes suelen tener valores similares. Estos valores análogos conforman la ética social y es en este ámbito en el que se incluye la ética empresarial. Esta será propia de cada empresa en función de los valores predominantes en el entorno en el que se ubica y de aquellos valores con los que se identifican la mayoría de sus trabajadores.

En los últimos años, las empresas se han ido concienciando de la importancia que tiene un comportamiento ético para alcanzar el éxito. Este cambio se ha debido a la globalización de la información, a la fuerza de los medios de comunicación y a la sensibilización de la sociedad. Una empresa ética atrae clientela y personal cualificado con mayor facilidad que una empresa cuyo único valor es la rentabilidad económica. Ejemplo de ello es la proliferación de productos que en su etiquetado señalan que son respetuosos con el medio ambiente o que se atienen a las normas del comercio justo.

>> Actividades propuestas

1•• Dialoga con tus compañeros y tu familia sobre las empresas que, en vuestra opinión, no han mantenido o no mantienen una ética empresarial. Apunta los comentarios que creas más importantes y exponlos en clase. ¿Qué consecuencias crees que puede acarrear para una empresa el hecho de no mantener la ética empresarial?

2 >> Las relaciones en la organización

Cualquier organización, ya sea empresarial o no, nace de la necesidad humana de cooperar entre sí. A lo largo de la historia los hombres se han visto obligados, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, a cooperar para obtener sus fines personales.

Hasta principios del siglo XX los derechos de los trabajadores eran prácticamente nulos. Las empresas valoraban a las personas únicamente como un recurso necesario para la producción, sin considerar su dimensión social y centrándose únicamente en la rentabilidad económica de la empresa. En este contexto, los trabajadores eran fácilmente sustituibles y no se tenían en cuenta las condiciones en las que se desarrollaba el trabajo, la salubridad del ambiente laboral ni, por supuesto, el grado de satisfacción de los trabajadores.

En 1919, nació la **Organización Internacional del Trabajo** como parte de las políticas mundiales destinadas a favorecer la protección y regulación del trabajo. Poco a poco, las empresas comenzaron a tomar conciencia de la importancia del trabajador para la empresa y, por tanto, de la importancia de que este se encontrara cómodo en el desarrollo de sus funciones y dentro del equipo de trabajo. Por todo ello, irá cobrando fuerza la idea de que el trabajador tiene que sentirse integrado en la empresa y formar parte de sus objetivos.

La integración de la empresa en el entorno y la del trabajador en la empresa han llevado a que actualmente carezca de sentido atender exclusivamente a la dimensión económica del trabajo. Está comprobado que las personas no se sienten integradas ni experimentan un sentido de pertenencia a la empresa si no se sienten valoradas dentro de ella. Esta situación reduce la motivación y, como consecuencia, puede afectar negativamente al rendimiento de la empresa y a su imagen en la sociedad.

Cada vez está más generalizada la idea de que **el principal activo de una empresa es su personal** y por eso se están llevando a cabo políticas de recursos humanos que favorecen el desarrollo personal y profesional de los empleados. Para ello, las empresas organizan cursos de formación, planes de carrera, sistemas de compensación y beneficios, guarderías dentro de los propios centros de trabajo, evaluaciones del desempeño, etc. Es importante señalar el papel destacado que a lo largo de todo este proceso han desarrollado los **sindicatos** de trabajadores.



La importancia de la motivación

Algunas empresas invierten en el desarrollo personal de sus empleados. Por ejemplo, algunas imparten cursos de técnicas de relajación para evitar y superar el estrés, favoreciendo así el bienestar personal de los trabajadores.



Planes de acogida

Son planes diseñados para facilitar la adaptación e integración de un nuevo empleado en la empresa. Sus objetivos son los siguientes:

- Integrar al empleado en la organización.
- Transmitirle satisfacción por poder contar con él.
- Acogerle de forma cordial.
- Informarle de los objetivos de la empresa.

V Vocabulario

Grupo de trabajo: conjunto de personas que realizan una labor similar de forma autónoma y que no dependen del trabajo del resto de los miembros del grupo.

V Vocabulario

Equipo de trabajo: conjunto de personas que realizan labores diferentes pero complementarias, es decir, dependen del trabajo del resto de los miembros del equipo. Esta dependencia requiere coordinación entre los componentes y una alta cohesión.

2.1 > Relaciones humanas

Los seres humanos son seres sociales por naturaleza, por ello necesitan establecer relaciones entre sí y con el entorno que les rodea. Las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral, ya que las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo. Si el clima laboral no es adecuado, las relaciones personales pueden verse perjudicadas, lo que afectará negativamente a la productividad.

Las relaciones en el entorno laboral pueden trasladarse fuera de este llegando a crearse estrechos vínculos personales entre los trabajadores. Esta situación puede ser complicada si la empresa no actúa con cautela, pues dentro de la empresa estarán conviviendo dos grupos: un **grupo formal**, creado por la propia empresa, y otro **grupo no formal**, que surge de manera espontánea. Las normas y las costumbres propias de cada grupo pueden ser muy diferentes entre sí y la información transmitida entre los miembros del grupo no formal puede oponerse al equipo de trabajo y, por tanto, a la consecución de los objetivos de la empresa.

Muchas empresas concededoras de este fenómeno tratan de fomentarlo con objeto de conseguir beneficios productivos. Para ello, la empresa proporciona a sus trabajadores oportunidades de relacionarse con sus compañeros en actividades extralaborales, formando equipos deportivos, campamentos para hijos de empleados, vacaciones para los empleados y sus familias, etc.

2.2 > Relaciones laborales

El equipo de trabajo es un conjunto de personas que, bajo la coordinación de uno o más individuos, desarrollan una actividad laboral, conduciendo sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo común y cuya consecución provocará una cierta satisfacción. En todo equipo de trabajo es fundamental el factor humano que lo integra y la interrelación entre sus componentes. Las características personales y profesionales de cada miembro del equipo de trabajo serán las que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

No siempre que hay un grupo de personas trabajando se puede hablar de equipo de trabajo; para ello, es necesario que los integrantes sientan que existe tal equipo, que son parte del mismo y que se sientan apoyados por sus compañeros. Una persona crece profesionalmente al interactuar con otros compañeros, integrando nuevos conocimientos y experiencias a su andadura profesional, fortaleciendo el compromiso con su grupo de trabajo. La integración de los nuevos empleados se fortalece cuando las empresas desarrollan planes de acogida con este fin.

>> Actividades propuestas

2.00 Cada vez hay más empresas que adoptan técnicas de eficiencia ecológica, es decir, que hacen más y mejores productos con la misma cantidad de materia prima, produciendo menos residuos y disminuyendo el daño medioambiental. De igual forma, en el plano social algunas empresas están empezando a hacer políticas de integración social. ¿Crees que estas políticas benefician tanto a las empresas como a los trabajadores y a la sociedad? ¿Es compatible rentabilidad y ética en una empresa?

3 >> Organización empresarial

Una empresa puede organizarse atendiendo a distintos criterios. Los tipos básicos de organización empresarial son los siguientes:

- **Funcional.** La empresa se organiza según las funciones que desarrolla. Por ejemplo, una empresa editorial se puede dividir en diferentes departamentos: producción, distribución, ventas, etc.
- **Geográfica.** La empresa se organiza por zonas geográficas, por países, comunidades o municipios para facilitar la gestión del negocio.
- **En función de ventas.** La empresa organiza sus departamentos según el público al que estos van dirigidos. Por ejemplo, una empresa textil puede crear departamentos destinados a caballero, señora, niños, etc.
- **Por producto.** La empresa se organiza por departamentos especializados de acuerdo con los distintos productos ofertados. Así, por ejemplo, una empresa de refrescos puede ofertar a la vez agua y zumos.
- **Por procesos.** La departamentalización se realiza en función de la fase productiva en que se encuentre la empresa. Así, podemos encontrar departamentos como servicio postventa, producción, compras, etc.
- **Híbrida.** Este tipo de organización es una configuración global de todas las anteriores. Por un lado, una empresa puede tener distintos departamentos repartidos en el territorio nacional, y por otro, puede dividir estos en otros departamentos por procesos y productos. Por ejemplo, la empresa de refrescos puede tener un departamento específico de refrescos y otro de agua y zumos en la delegación de Andalucía.
- **Orientada a objetivos.** Se divide en departamentos según objetivos.

La organización de una empresa también se puede clasificar en función del tipo de dirección: centralizada o descentralizada.

- La organización es **centralizada** cuando, desde un único órgano en la empresa, se mantiene el control sobre todas las actividades que se realizan en la empresa.
- La organización es **descentralizada** cuando la empresa tiene sedes en áreas geográficas distintas. Las diferentes sedes tienen casi plena autoridad para crear su propia organización.

3.1 > Equipos de trabajo

El equipo de trabajo es el conjunto de personas interdependientes que se unen en función de sus capacidades y competencias personales bajo la dirección de un líder, con el fin de desarrollar una actividad laboral que les lleve a la consecución de un objetivo común prefijado.

El equipo debe poseer autonomía en sus decisiones, aunque la responsabilidad final recaiga siempre en el **líder**.

La formación de un buen equipo de trabajo es un proceso que requiere tiempo para que los componentes adquieran las habilidades necesarias para desarrollar un trabajo óptimo actuando de forma colectiva. Por tanto, no solo son importantes los conocimientos de cada uno de los miembros del equipo sino también su capacidad para **empatizar** con los demás compañeros.

V Vocabulario

Híbrido: característica de un objeto que es producto de elementos de distinta naturaleza.



Las empresas multinacionales, por su gran tamaño, poseen sistemas organizativos complejos de tipo híbrido.

El líder

El líder es aquella persona reconocida como jefe capaz de influir en el comportamiento de los demás, contagiando el entusiasmo en el desarrollo de las tareas de trabajo a todo su equipo. Su autoridad emana de su carisma y de rasgos de personalidad que hacen que otros reconozcan en él un guía.



Dinámicas de grupo

Cada vez con más frecuencia las empresas utilizan dinámicas para favorecer la comunicación con el fin de mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Con algunas de estas dinámicas se favorece la participación de todos los trabajadores y la recogida de múltiples soluciones o ideas.

V Vocabulario

Rol: papel, cargo o función que alguien cumple en alguna situación determinada.

Fases de formación de los equipos de trabajo

Todo equipo de trabajo pasa por una serie de fases desde el momento en que se establece hasta su formación definitiva.

En la fase previa a la formación del equipo de trabajo es importante tener bien definidos cuáles van a ser los cometidos y objetivos del equipo, cómo se va a organizar, de quién va a depender, cuál va a ser su relación con el resto de la organización, qué características deben reunir sus componentes, etc.

Posteriormente, se seleccionará a los miembros del equipo: personas con capacidad para trabajar en equipo y con diferentes personalidades, lo cual permitirá un enriquecimiento de todo el equipo.

Por último, se nombrará al jefe del equipo, al que se le comunicará con claridad el proyecto para que se lo transmita al resto de componentes.

El equipo no puede funcionar al margen de la organización, sino que debe estar plenamente integrado en ella. Una vez establecido esto, hay que tener en cuenta que, para que el equipo de trabajo esté constituido, el grupo ha de pasar por distintas etapas:

- **Etapas de partida.** Comienza en el momento mismo en el que se forma el grupo. El equipo se puede formar por decisión de la empresa o por la libre voluntad de sus miembros que, por afinidad interpersonal o por capacidades técnicas, han decidido trabajar juntos para alcanzar un objetivo y que obtienen beneficios por el trabajo realizado. En ambos casos los equipos deben ser coordinados por un líder.
- **Etapas de tránsito.** Es el momento en el que se pasa de formar un mero grupo a constituir plenamente un equipo. Durante esta etapa los miembros del equipo establecen ciertos lazos interpersonales de cooperación y afecto y, además, se establece la jerarquía dentro del equipo. En esta etapa se comienza a progresar en la fijación de objetivos y se definen los roles de los integrantes.

Si se pretende que un equipo de trabajo se consolide, es importante atender a los principales elementos motivadores para el ser humano:

- **Reconocimiento material.** El esfuerzo del trabajador tiene que tener una compensación económica.
- **Sentimiento de pertenencia a un grupo.** Los miembros del equipo deben sentirse parte integrante del mismo, además de reconocidos y aceptados en él.
- **Crecimiento personal.** La persona ha de sentir que su esfuerzo le hace mejorar y aprender, y que es socialmente reconocido y valorado.

En función del tipo de organización empresarial se dará más valor a un tipo de elemento motivador que a otro. La conciencia de equipo puede constituirse partiendo de dos parámetros opuestos: a partir de la **competitividad** entre los miembros o a partir de la **solidaridad**, cuando la ganancia y el prestigio obtenidos lo son para todo el equipo.

- **Etapas de madurez.** Un equipo llega a ser maduro cuando todos sus miembros dejan de necesitar autoafirmarse dentro del mismo y cuando cada uno sabe cuál es su lugar y su rol en el equipo. Además esta situación debe ser aceptada por todos los componentes del grupo.

Entre los miembros de un equipo de trabajo no solo hay una relación jerárquica formal, sino que puede existir también una relación afectiva. Esta relación afectiva entre los integrantes de los equipos se explica, en unos casos, por la coincidencia en aficiones y gustos; en otros, responde a lo que se conoce como agendas ocultas o intereses que desconocen el resto de los integrantes del grupo.

Se trata de rencillas, ambiciones, prejuicios, deseos contrarios a los objetivos grupales, etc. y pueden dar lugar a luchas por el liderazgo del equipo, envidias entre compañeros, desmotivación traducida en una bajada del rendimiento, generación de rumores que empañan las relaciones en el grupo, etc. Estas situaciones ponen en peligro el equipo de trabajo, por lo que el líder ha de evitar que se produzcan o atajarlas lo antes posible.

Roles en el equipo de trabajo

Los miembros de los grupos de trabajo deben adoptar diferentes papeles. Por tanto, a la hora de formar un grupo se buscarán individuos con personalidades diferentes pero complementarias, evitando duplicar roles en el mismo grupo y, por tanto, posibles conflictos laborales y personales. Además, es importante recalcar a los miembros del equipo que su labor es esencial para el desarrollo grupal. De hecho, la aportación de cada miembro al grupo tiene más peso que el que tendría una aportación individual en un entorno fuera del grupo. Esto se debe a que lo que aporta una persona en un equipo es asumido, modificado y enriquecido por las contribuciones del resto de los miembros, aumentando con ello el valor de lo aportado inicialmente por el individuo.

Cuando se forma un grupo, se deben entender las diferencias de cada miembro, conocer las motivaciones personales de cada uno, comprender su forma de trabajar, etc. Una vez hecho esto, hay que integrar a todos los miembros en función de esas características y conjugarlas para obtener los mejores frutos provenientes de su puesta en común.

Con el fin de fomentar el potencial de los trabajadores, se debe fomentar un entorno laboral basado en la confianza. Este ambiente favorable provocará en las personas un sentimiento de compromiso y responsabilidad hacia su equipo y su trabajo. Para ello es importante que el líder sepa persuadir al equipo, mostrando interés hacia todos los miembros integrantes del mismo, tolerando y criticando constructivamente los errores, etc.

El líder debe promover la superación de los puntos débiles de los trabajadores y fomentar sus puntos fuertes. Cuanto mayor es la diversidad de un equipo de trabajo mayores serán sus posibilidades de alcanzar los objetivos.

Para establecer las tipologías de personas o roles que pueden darse en un equipo de trabajo podemos recurrir al **test de Belbin**. Belbin define el *rol de equipo* como: “nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”.

El test de Belbin trata de definir los roles principales que una persona adopta en un equipo de trabajo. Al identificar estos roles, la persona los desarrolla en mayor medida, puesto que representan las funciones y habilidades donde alcanzará éxito con mayor probabilidad.



Intercambiar los roles en los equipos de trabajo favorece el desarrollo de todos los integrantes.

W Web

En la página web www.belbin.com puedes encontrar los postulados del test de Belbin, información sobre el mismo, cuestionarios *on-line* y servicios que presta.

Según Belbin es importante que cada persona conozca el rol que desempeña en su equipo de trabajo. Este hecho contribuye a lo siguiente:

- Comprender la propia identidad en términos de roles de equipo.
- Gestionar los puntos fuertes y débiles.
- Aprender a desarrollar los roles de equipo.
- Proyectar la imagen personal de la mejor forma posible.
- Trabajar en el equipo de forma más eficaz.

En el siguiente cuadro se muestran las tres categorías de **roles** según Belbin: de acción, sociales y mentales. En cada una de estas categorías propuestas por Belbin tienen cabida tres **personalidades** distintas, con sus consiguientes **contribuciones** al equipo de trabajo. A cada una de estas personalidades le corresponde una **debilidad permitida**, que es la debilidad o debilidades que pueden mostrar los integrantes de un equipo de trabajo, pero que son asumidas y neutralizadas por sus principales contribuciones. Por ejemplo, una persona que desarrolla el rol de monitor evaluador tendrá como fortalezas la objetividad y la imparcialidad en la toma de decisiones pero su debilidad permitida será su carácter aburrido y, quizás, poco entusiasta.

Roles	Personalidades	Contribuciones	Debilidad permitida
De acción	Impulsor	<ul style="list-style-type: none"> - Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. - Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propenso a provocar. - Puede ofender los sentimientos de la gente.
	Implementador	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplinado, leal, conservador y eficiente. - Transforma las ideas en acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexible en cierta medida. - Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Finalizador	<ul style="list-style-type: none"> - Esmerado, concienzudo, ansioso. - Busca los errores y las omisiones. - Realiza las tareas en el plazo prefijado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiende a preocuparse en exceso. - Reacio a delegar.
Sociales	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> - Maduro y seguro de sí mismo. - Aclara las metas a alcanzar. - Promueve la toma de decisiones. - Delega bien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulador. - Se descarga de trabajo personal.
	Investigador de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Extrovertido, entusiasta, comunicativo. - Busca nuevas oportunidades. - Desarrolla contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demasiado optimista. - Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial desaparece.
	Cohesionador	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. - Escucha e impide los enfrentamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indeciso en situaciones cruciales.
Mentales	Cerebro	<ul style="list-style-type: none"> - Creativo. - Imaginativo. - Se atiene poco a las reglas. - Resuelve problemas difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignora los incidentes. - Demasiado absorto en sus pensamientos. - No se comunica eficazmente.
	Monitor evaluador	<ul style="list-style-type: none"> - Serio, perspicaz y estratega. - Percibe todas las opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
	Especialista	<ul style="list-style-type: none"> - Solo le interesa una cosa a un tiempo. - Aporta cualidades y conocimientos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. - Se expone en tecnicismos.

3.2 > Clasificación de equipos de trabajo

En el mundo laboral existen muchos y variados tipos de equipos de trabajo. Por su importancia dentro del ámbito empresarial y por su frecuencia cabe destacar principalmente los cuatro mencionados a continuación:

- **Equipos de alto rendimiento.** Son equipos capaces de optimizar los recursos materiales y humanos de los que disponen para dar respuesta a los requerimientos de productividad o servicios por encima de la media de otros equipos similares con los mismos recursos. El grado de participación de sus integrantes es muy alto y son capaces de obtener los mismos resultados que otros equipos con menos esfuerzo.
- **Círculos de calidad.** Están formados por un pequeño grupo de trabajadores que desarrollan su actividad en la misma área de la empresa. Estos círculos de calidad se reúnen voluntariamente junto a su líder para analizar distintos problemas en el desempeño de su actividad y elaborar soluciones al respecto. Estas reuniones se celebran de manera periódica, generalmente durante una hora a la semana dentro del horario laboral. Los miembros del círculo de calidad son los que eligen el problema que se va a tratar y, a partir de ese momento, recogen información pudiendo contar para ello con los técnicos y el asesoramiento que consideren necesarios.
- **Equipos de mejora.** Sus miembros se reúnen con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados y, una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas relacionados con las distintas áreas de trabajo, por lo que la composición del equipo será variada. Los participantes son seleccionados en función de sus conocimientos y experiencias, así como del grado de implicación en el problema.
- **Equipos de procesos.** Se centran en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo o hacer un cambio total mediante una revisión fundamental y un rediseño del mismo. Sus miembros son dirigidos por la gerencia o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión.

Son equipos **interfuncionales**, en cuanto que el objetivo prefijado comprende varias áreas o departamentos. Pueden implicar a otros equipos de proceso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado. El fin es mejorar la eficacia y reducir los costes del proceso, principalmente en aquellos aspectos en los que el equipo necesite ayuda de especialistas o profesionales en áreas desconocidas y necesarias para llevar a cabo el proceso.



Control de calidad total (CTC)

Sistema para el mantenimiento y la mejora de la calidad de los productos o servicios realizados por los diversos grupos de trabajo en una organización.

Equipos interfuncionales

Están constituidos por empleados de diferentes departamentos que trabajan en grupo para la consecución de un objetivo común. Estos equipos son importantes porque controlan los procesos completos y resultan altamente motivadores.



Mediante la telaraña se presentan las nuevas incorporaciones en un equipo de trabajo.

3.3 > Técnicas de dirección de equipos

Bajo la influencia del líder del grupo, los componentes de un equipo de trabajo desarrollan sus propias dinámicas para lograr sus objetivos. El líder orientará en cierta medida los actos de los trabajadores.

Aunque en el equipo todos los componentes participen, trabajen en la misma medida, se respete un orden en las participaciones y el líder desarrolle al máximo sus habilidades sociales, las técnicas de dirección de equipos resultan útiles para optimizar los resultados. Estas técnicas se pueden utilizar en otros ámbitos además del empresarial, como el familiar o el escolar.

La elección de la técnica adecuada para cada momento concreto viene definida por los objetivos que se pretendan conseguir en el grupo a través de la misma: dar seriedad y profundidad, superar los estancamientos en el trabajo en equipo, buscar solución a los problemas y crear un verdadero sentimiento de grupo. Así, podemos encontrar diferentes técnicas:

- Para fomentar la participación y aumentar el apoyo de los miembros del equipo.
- Para proporcionar conocimientos e información al equipo.
- De presentación personal y conocimiento de los otros miembros del equipo.
- Para la información, la discusión y el análisis.
- Para tomar decisiones por consenso.
- Expositivas, etc.

A continuación, se desarrollan algunas de las técnicas que pueden utilizarse en el equipo de trabajo. No obstante, además de estas técnicas existe un elevado número de técnicas con diversos objetivos. Algunas de ellas son: los simposios, las mesas redondas, los debates, el *role playing*, el panel, el mural, etc.

La telaraña

Se trata de una técnica de presentación personal y conocimiento de los otros miembros del equipo. Los componentes se colocan de pie formando un círculo y a uno de ellos se le entrega un ovillo de lana. En ese momento tiene que presentarse: decir su nombre, departamento del que proviene, etc.

La persona que se ha presentado en primer lugar, terminada la intervención, se queda con la punta de lana del ovillo y lanza el ovillo a otro miembro del equipo al azar, que se presentará a continuación. En el momento en que todos se hayan presentado se habrá formado una telaraña con el ovillo de lana.

Reuniones de comunicación ascendente

Es una técnica dirigida a obtener y proporcionar información a los miembros del grupo. Su objetivo es detectar necesidades, dificultades y preocupaciones del equipo. Consiste en sentarse a escuchar las inquietudes y barreras de los integrantes de la reunión, lo que mejora el clima y la motivación y, además, proporciona una imagen del líder como alguien que escucha y se preocupa por todos.



En las reuniones de comunicación ascendente, el líder del equipo desarrolla la escucha activa para conocer la situación en que se encuentra su grupo de trabajo y ofrecerles su apoyo.

Briefing

Es una técnica cuyo objetivo es fomentar la participación de los miembros del grupo. Se trata de reuniones breves e informales que suelen hacerse al comienzo de la jornada; no suelen durar más de quince minutos y su frecuencia es diaria.

Gracias a estas reuniones mejoran notablemente las relaciones entre los miembros porque están en continua comunicación, se reducen los errores y se incrementan la eficacia y la colaboración.

El método Neuland

Este método puede desarrollarse con diversos objetivos, como conducir un grupo, tomar decisiones o recibir información. Es una técnica muy utilizada en empresas que se dedican a la mejora de la calidad y propia de profesionales de alto rendimiento. Gracias a este método se atenúa la aparición de conflictos y se consiguen los objetivos más fácilmente. Se basa en la comunicación intergrupal, pero de forma escrita más que oral.

Este método requiere muchos recursos: se usan paneles y cartulinas de colores para plasmar las aportaciones de los distintos integrantes, aportaciones que son fotografiadas con una cámara digital de manera que, mediante la impresión de esas fotos, se pueda recoger el resultado de las intervenciones de forma inmediata.

V Vocabulario

Proceso motivacional: conjunto de fuerzas que mueven al individuo a realizar acciones y a perseguir metas para satisfacer sus necesidades.



Las dinámicas de grupo favorecen las relaciones interpersonales y motivan a los miembros del grupo.

>> Casos prácticos

Elección de la técnica más adecuada en cada situación

•• Señala qué técnica de dirección de grupos te parece la más adecuada en la siguiente situación:

Un equipo de trabajo lleva ocho meses trabajando en el establecimiento de un plan efectivo de marketing que haga destacar a la empresa frente a las empresas de la competencia. El líder del grupo ha detectado desánimo, desmotivación y poca productividad en el equipo en los dos últimos meses. Además, se da la circunstancia de que ha estado fuera tres semanas y apenas ha podido mantener el contacto con su equipo. ¿Qué puede hacer?

Solución •• El líder puede utilizar el *briefing* de forma regular para evitar la pérdida de información del desarrollo del trabajo de los miembros del equipo y fomentar la participación y cooperación, lo que favorecería la cohesión grupal. Además, sería bueno que mantuvieran reuniones de comunicación ascendente para que todos los miembros fueran escuchados y el líder pudiera detectar dónde se encuentran los problemas y tomar medidas para erradicarlos.

>> Actividades propuestas

3•• Debate con tu compañero para tratar de ver qué tipo de rol desempeña cada uno de vosotros en un equipo de trabajo, teniendo en cuenta las características marcadas por Belbin.

A continuación escribe las ventajas de ese rol frente a los otros modelos marcados.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

- 1•• ¿Qué se entiende por comercio justo? ¿Qué tiene que ver con la ética empresarial?
- 2•• Haz una lista con empresas de tu entorno correspondientes a tu ciclo formativo en las que puedas destacar actitudes éticas y no éticas, y explícalas. ¿Crees que es importante la ética en la empresa? ¿Por qué?
- 3•• Define *cultura empresarial* e indica por qué es importante que se dé dentro de la empresa y del equipo de trabajo.
- 4•• Señala las principales ventajas e inconvenientes que veas en el trabajo en equipo con respecto al trabajo individual.
- 5•• ¿Qué actitudes crees que benefician al trabajo en equipo y cuáles crees que lo perjudican?

.: APLICACIÓN .:

1•• Los directivos de la empresa MASTRAB, SL quieren hacer llegar a sus empleados su concepto de empresa. Creen que esto los motivará y que, a la vez, mejorará la imagen de la empresa de cara a los clientes. Para ello, han pensado en publicar un boletín informativo para los trabajadores en el que se expliquen los distintos proyectos con lo que la empresa colabora de manera solidaria, las ayudas aportadas a distintas ONG, su compromiso con el medio ambiente mediante el uso de materiales reciclados o las subvenciones otorgadas a las bibliotecas municipales. De cara a los clientes, la empresa tiene pensado comunicar este tipo de iniciativas mediante anuncios publicados en prensa. Para llevar a cabo estas medidas, estas deben ser aprobadas en la junta de accionistas. Realiza un informe con los beneficios de estas iniciativas para la empresa y, por tanto, para los accionistas.

2•• En 1984 se produjo en Bophal (India) una de las mayores catástrofes por negligencia empresarial y política que se conocen. Más de 40 toneladas de isocianato de metilo, cianuro de hidrógeno y otros gases se filtraron de la fábrica Union Carbide Corporation, causando la muerte de 8 000 personas, cifra que aumentó hasta más de 16 000 a causa de las enfermedades relacionadas con aquella exposición, además de los muchos que todavía hoy sufren secuelas físicas y defectos congénitos.

Investiga el caso. ¿Te parece que este suceso habría podido darse en Europa? ¿Crees que esto influye en los posibles clientes de Union Carbide Corporation? ¿Crees que esta catástrofe guarda relación con la falta de responsabilidad y ética de la empresa?

3•• En la unidad se han desarrollado cuatro modelos de trabajo en equipo, pero existen muchos más. Busca otros modelos de trabajo en equipo que se den en las empresas propias de tu ciclo. En caso de que no se trabaje en equipo, trata de señalar cuál es el motivo y si crees que sería posible instaurar esta forma de trabajo. ¿Qué beneficios reporta el trabajo en equipo tanto para la empresa como para los trabajadores?

4•• Imagina que al finalizar tu ciclo formativo pones en marcha una empresa junto con otros compañeros de clase. Trata de definir la cultura empresarial que te gustaría instaurar en vuestra empresa. ¿Qué medios utilizarías para transmitirla a los empleados? Razona tu respuesta.

5•• Identifica cada uno de los siguientes puestos de trabajo en una fábrica de mecanizado con una personalidad concreta según el test de roles de Belbin:

- a) Tornero.
- b) Responsable de formación.
- c) Director general de fábrica.

* Caso final

Premio “Los Empleados que Van Más Allá”

•• *Un accidente de camión ocasionó el bloqueo de la única ruta principal entre la estación de FedEx y el aeropuerto alrededor de las 3:00 p.m. David y Euthron tomaron todas las rutas posibles para llegar al aeropuerto. Cuando finalmente estaban a una milla, un embotellamiento de tráfico los forzó a salir de la ruta. Sabiendo que el tiempo era crucial para que los paquetes alcanzaran el vuelo de FedEx a tiempo, David y Euthron llevaron la carga y los canastos con documentación al aeropuerto, uno por uno, hasta que la carga estuvo en el avión segura para llegar a su destino final.*

Este caso nos muestra la actitud de David y Euthron, dos trabajadores de una de las mayores empresas de transporte de mercancías de ámbito internacional. El hecho sucedido es sorprendente.

- ¿Crees que lo realizado por estos dos trabajadores denota un compromiso fuerte con la empresa?
- ¿Piensas que la cultura empresarial de FedEx tiene algo que ver con la motivación en el trabajo demostrada por estos empleados?



Solución ••

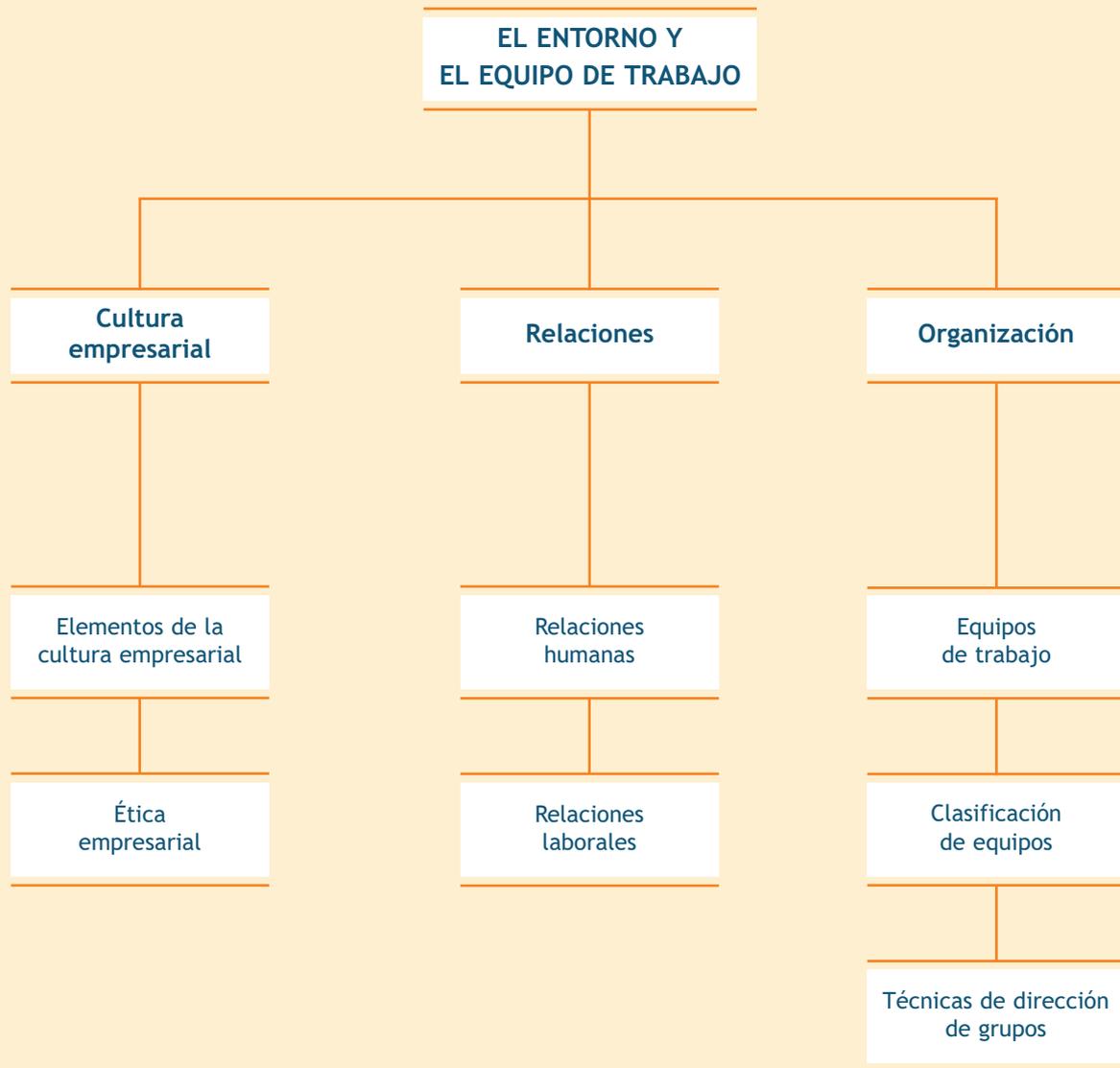
a) Por el recorte del caso de estos dos trabajadores, parece claro que su compromiso con la empresa va más allá de lo que se les puede pedir a unos empleados, ya que su obligación consistía en llevar esos paquetes en el camión y en ningún caso eran responsables del atasco. Su gesto de trasladar los paquetes ellos mismos de uno en uno muestra que el grado de implicación con la empresa y la motivación con su trabajo es muy elevada.

b) La filosofía de trabajo de FedEx, la compañía de transporte expreso más grande del mundo y proveedora de soluciones de logística globales, es de reconocimiento del trabajo de sus empleados a través de distintos premios como el de “Los Empleados que Van Más Allá”, que se llevaron estos dos trabajadores, el “Premio Humanitario”, que se entrega a los trabajadores que en situaciones de riesgo actúan heroicamente, y el de “Promesa Púrpura”, otorgados a los trabajadores cuyo rendimiento en la empresa es excepcional.

“Nuestra gente es nuestro mayor recurso y cuando contribuye a la gran comunidad y al éxito continuo de la compañía de manera tan significativa, solo podemos sentir un gran orgullo”, comentó Juan N. Cento, Presidente de la División de Latinoamérica y el Caribe de FedEx Express. “El hecho de que nuestros empleados de varios lugares en Latinoamérica fueran reconocidos refuerza el compromiso de FedEx a la región además de fomentar el sentimiento de trabajar en una comunidad dentro de una corporación global”. Esta política de empresa hace sentir a los trabajadores que forman parte de algo y les incita a trabajar más duro. El caso de FedEx es el de una empresa que ha sabido hacer que cada uno de sus trabajadores se sienta importante a pesar de ser una empresa internacional y con miles de empleados.

Los premios son un reflejo del compromiso de FedEx de proveer un servicio al cliente superior y de la filosofía fundamental de la compañía llamada *People-Service-Profit* (“Empleados-Servicio-Ganancia”), establecida por el Presidente y fundador de FedEx, Frederick W. Smith.

● Ideas clave



La filosofía de The Body Shop

The Body Shop es una empresa internacional de cosmética que ha hecho de la ética empresarial su filosofía de empresa, demostrando con ello que el éxito y la rentabilidad no tienen por qué estar separados de una conciencia social y medioambiental.

Podemos conocer esta filosofía en su página web (www.thebodyshop.es). Estos son algunos de sus pilares fundamentales:

Defiende los derechos humanos

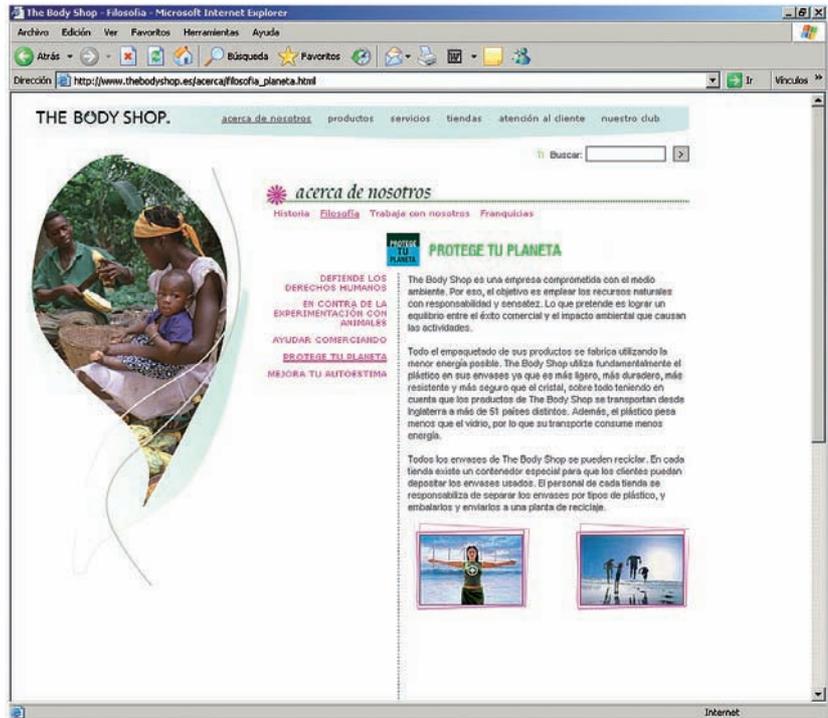
The Body Shop concede especial atención a los derechos humanos y globalmente lleva a cabo una importante labor para la protección de los mismos. Trabaja muy estrechamente con sus proveedores y se asegura de que cumplen las normas laborales. En el año 2000 lanzó su premio a los Derechos Humanos, un premio internacional que reconoce el trabajo llevado a cabo en este frente.

Está en contra de la experimentación con animales

En The Body Shop piensan que probar en animales no es ni moral ni científicamente necesario. Por eso, afirman que nunca han probado ni nunca probarán los ingredientes o productos en animales. Han sido líderes en esta lucha y seguirán oponiéndose hasta conseguir que esta forma de actuar se imponga en todos los países.

Protege tu planeta

The Body Shop es una empresa comprometida con el medio ambiente. Por eso, el objetivo es emplear los recursos naturales con responsabilidad y sensatez. Todo el empaquetado de sus productos se fabrica utilizando la menor energía posible. Utiliza fundamentalmente el plástico en sus envases ya que es más ligero, más duradero, más resistente y más seguro que el cristal. Todos los envases de The Body Shop se pueden reciclar y en cada tienda existe un contenedor especial para que los clientes puedan depositar los envases usados.



>> Actividades

- 1•• La filosofía de The Body Shop promueve otros dos aspectos en su ideario, además de los tres expuestos anteriormente. Investiga en su página web y descubre cuáles son. Coméntalos en clase con tus compañeros.
- 2•• ¿Crees que estas consignas tienen algo que ver con el concepto de *ética empresarial*? ¿En qué aspectos?
- 3•• Busca una tienda The Body Shop e investiga acerca de los envases de plástico y de los contenedores que se comentan en el texto. ¿Cómo son? ¿Quién se encarga de reciclar posteriormente estos envases?
- 4•• ¿Qué opinas acerca de la experimentación con animales? ¿Crees que es algo ético? Razona tu respuesta.



unidad 2

Tipos de empresa y organización empresarial

SUMARIO

- Clasificación y formas jurídicas de las empresas
- Eficacia y eficiencia
- Modelos de organización empresarial
- Tipos de organigrama empresarial
- Estructura formal e informal

OBJETIVOS

- Afianzar el concepto de *empresa* y sus principales formas jurídicas.
- Comprender la importancia que tiene para la empresa el tipo de organización adoptado.
- Conocer los tipos de organigrama empresarial y saber interpretarlos.
- Identificar la organización formal e informal de una empresa.

1 >> La empresa

Una empresa es una organización creada por una persona o un grupo de personas con el fin de aportar unos factores de producción para alcanzar unos beneficios u objetivos, generalmente económicos. Estos objetivos son marcados en el momento de la creación de la empresa y pueden ser modificados a lo largo de la vida de la misma.

Para poner en marcha una organización empresarial, se debe dar respuesta a cuatro preguntas clave que serán las que definan qué tipo de empresa se está creando: ¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Para qué producir? ¿Para quién producir?

1.1 > Clasificación de las empresas

Una vez que el empresario haya respondido a las cuatro preguntas clave, ha de plantearse qué tipo de empresa quiere fundar. Existen muchos tipos de empresas con notables diferencias entre ellas. Las empresas se pueden clasificar en función de distintos criterios:

– Según su **actividad económica**.

- Empresas del **sector primario**. Su actividad consiste en la obtención de recursos de la naturaleza (materias primas y productos originarios).
- Empresas del **sector secundario**. Su actividad es transformar las materias primas y productos originarios en bienes de consumo.
- Empresas del **sector terciario**. Su actividad es muy variada y engloba las actividades relacionadas con los servicios que se ofrecen a los ciudadanos: comercio, transporte, administración, etc.

Por último, algunos autores hablan de un cuarto sector en el que incluyen la construcción, debido a que en esta actividad económica se encuentran elementos tanto del sector secundario como del terciario.

– Según su **número de trabajadores**.

- **Microempresas**. El número de empleados es inferior a 10.
- **Pequeñas empresas**. La empresa tiene menos de 50 empleados.
- **Medianas empresas**. El número de trabajadores es inferior a 250.
- **Grandes empresas**. La empresa supera los 250 empleados.

– Según su **ámbito de actuación**. Esta clasificación se basa en el ámbito geográfico en el que la empresa desarrolla su actividad. Se distinguen así empresas de ámbito **local**, **nacional** y **multinacional**.

– Según la **titularidad del capital de la empresa**.

- **Empresas privadas**. El capital y el control de la empresa se encuentra en manos particulares.
- **Empresas públicas**. El control y el capital están en manos del Estado.
- **Empresas mixtas**. El capital es tanto público como privado.

– Según su **forma jurídica**, en función de la titularidad de la empresa y de la responsabilidad legal que tengan sus propietarios.

- **Empresas individuales**. Tienen un único titular.
- **Empresas societarias**. Pueden tener más de un socio.



La empresa

Es un conjunto de factores de producción que, coordinados y organizados por la dirección de la empresa, tratan de alcanzar una serie de bienes y servicios que demanda la sociedad.

¿Para qué producir?

La respuesta a esta cuestión determina los objetivos últimos de la empresa. Estos pueden ir desde obtener beneficios rápidos sin espíritu de permanencia en el mercado, a obtener beneficios de forma más lenta pero con intención de permanencia en el mercado o puede tratarse de empresas con objetivos meramente sociales, sin afán lucrativo.

V Vocabulario

Personalidad jurídica: aptitud legal que permite a un ente, organismo o empresa actuar en el mundo jurídico y ser titular de derechos y obligaciones propias y frente a terceros.

Responsabilidad ilimitada

Implica que el responsable hará frente a todos los daños o pérdidas que pudieran generarse en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes presentes y futuros.



Factores de producción

Los factores de producción son aportados por las economías domésticas a cambio de salarios, rentas, etc. y son tres:

- Trabajo. Actividad humana en la empresa.
- Tierra. Recursos naturales.
- Capital. Conjunto de bienes y derechos que utiliza la empresa para el desarrollo de su actividad.

1.2 > Principales formas jurídicas de las empresas

Además de responder a las cuatro preguntas clave, a la hora de fundar una nueva empresa es fundamental escoger la forma jurídica más adecuada. Esta va a determinar el tipo de relación que tenga con otras empresas, con el Estado, con compradores y proveedores, etc. y también marcará la responsabilidad de los propietarios hacia las actividades desarrolladas por la empresa.

Las principales formas jurídicas son las siguientes:

- **Empresas individuales.** Están constituidas por una persona física o un solo titular que ejerce, de forma habitual y por cuenta propia, una actividad mercantil. Por tanto, la empresa no tiene personalidad jurídica propia, sino que la persona física es responsable de todas las pérdidas que puedan ocasionarse con la actividad, siendo responsable de manera ilimitada.
- **Empresas societarias.** Están constituidas por varias personas que, mediante contrato, acuerdan poner sus bienes, su dinero y su trabajo en común, con el fin de desarrollar una actividad económica. Algunas de las formas jurídicas societarias crean una personalidad jurídica nueva e independiente, limitando la responsabilidad que los socios tienen frente a terceros, al capital que han aportado a la sociedad. La cantidad mínima con la que se constituye la sociedad viene fijada por ley, pudiendo ser ampliada por los socios. Este es el caso de las sociedades anónimas (SA) y las sociedades limitadas (SL).

En otras ocasiones, los socios continúan teniendo responsabilidad ilimitada, como ocurre cuando la forma jurídica adoptada es la de comunidad de bienes, sociedad civil o sociedad colectiva.

Por último, hay algunas formas jurídicas en las que algunos de los socios (socios colectivos) tienen la responsabilidad jurídica frente a terceros y otros (socios comanditarios) la tienen limitada a su aportación. Este es el caso de las sociedades comanditarias.

Un resumen muy básico de las formas jurídicas de las empresas podría ser el siguiente:

Tipo de empresa	Número de socios	Responsabilidad frente a terceros	Personalidad jurídica propia
Empresario individual	Uno	Ilimitada	No tiene
Comunidad de bienes	Mínimo dos	Ilimitada	No tiene
Sociedad civil	Mínimo dos	Ilimitada	Sí, si se constituyen en acto público
Sociedad limitada	Mínimo uno	Limitada al capital exigido para su constitución: 3 005,06 €	Sí tiene
Sociedad anónima	Mínimo uno	Limitada al capital exigido para su constitución: 60 101,21 €	Sí tiene
Sociedad colectiva	Mínimo dos	Ilimitada	Sí tiene
Sociedad comanditaria	Mínimo dos	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Sí tiene

1.3 > Eficacia y eficiencia empresariales

Toda empresa tiene entre sus objetivos principales ser eficaz y eficiente. La eficacia empresarial consiste en alcanzar los objetivos que se propone y la eficiencia supone obtenerlos con el menor coste posible. La eficiencia puede ser técnica o económica.

- **Eficiencia técnica.** Una empresa consigue producir mayor cantidad de bienes que otra empresa contando ambas con los mismos recursos.
- **Eficiencia económica.** Una empresa logra producir más cantidad de producto que otra con un coste de producción mínimo.

Si un producto puede fabricarse de varias formas, lo lógico es emplear el proceso que requiera menos factores de producción (trabajo, tierra, capital, etc.). Pero cuando los factores de producción son distintos según la forma de producción elegida, se debe calcular la fórmula más eficiente, calculando costes y comparando unas formas de producción con otras.

Participaciones y acciones

En las sociedades limitadas el capital social está dividido en participaciones y en las sociedades anónimas el capital social está dividido en acciones.

>> Casos prácticos

¿Producir más es equivalente a ser más eficiente?

•• Dos empresas producen, respectivamente, 1 000 y 90 camisas en 100 horas. En principio, parece que la primera es más eficiente. Ahora bien, cuando se introducen otros factores de producción como, por ejemplo, el número de máquinas, la eficiencia se mide con otros parámetros. Suponiendo que la primera empresa tenga dos máquinas y la segunda solo una, la comparación ya no se podría hacer teniendo en cuenta únicamente las horas trabajadas, ya que la primera empresa cuenta con una máquina más que la segunda.

¿Cuál de las dos empresas es más eficiente?

Solución •• Para saber qué empresa es más eficiente y, por tanto, más rentable, se calcula el coste de la producción de cada camisa para cada empresa. Así, en el caso de la primera empresa, el coste de producción por camisa es de 6,50 € mientras que en el caso de la segunda es de 38,89 €.

	Horas	Coste hora	Máquinas	Coste máquinas	Coste total	Coste camisa
Empresa 1	100	25	2	2 000 €	6 500 €	6,50 €
Empresa 2	100	25	1	1 000 €	3 500 €	38,89 €

A la luz de las cifras, concluimos que la segunda empresa es más eficiente económicamente, pues el coste total de toda la producción es menor.

>> Actividades propuestas

1•• Un amigo quiere montar su propio negocio. Un asesor le recomienda crear una sociedad limitada, pues corre menos riesgos que siendo empresario individual. Sin embargo, para ser empresario individual la ley no le exige capital inicial y, para formar una sociedad limitada, le pide 3 005,06 €. ¿Qué le aconsejarías?

2 >> Tipos y teorías de organización empresarial

Existen diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras que se pueden implantar en una organización empresarial. La elección de uno u otro depende del tamaño de la empresa, de sus recursos, de los objetivos y la producción. Los tipos de organización han variado mucho a lo largo de la historia. Los expertos han señalado dos etapas fundamentales de la organización empresarial:

- El sistema **artesanal** de producción, previo a la Revolución Industrial. Sigue existiendo en la actualidad pero con objetos exclusivos, lo que incrementa notablemente su precio.
- El sistema **industrial** de producción, que se inició durante la Revolución Industrial. A raíz de este sistema se desarrollaron las teorías sobre la organización de la producción.

2.1 > Jerarquización y departamentalización

Cuando la dirección de la empresa aborda la división del trabajo es necesario pasar por dos etapas: la jerarquización y la departamentalización.

Jerarquización

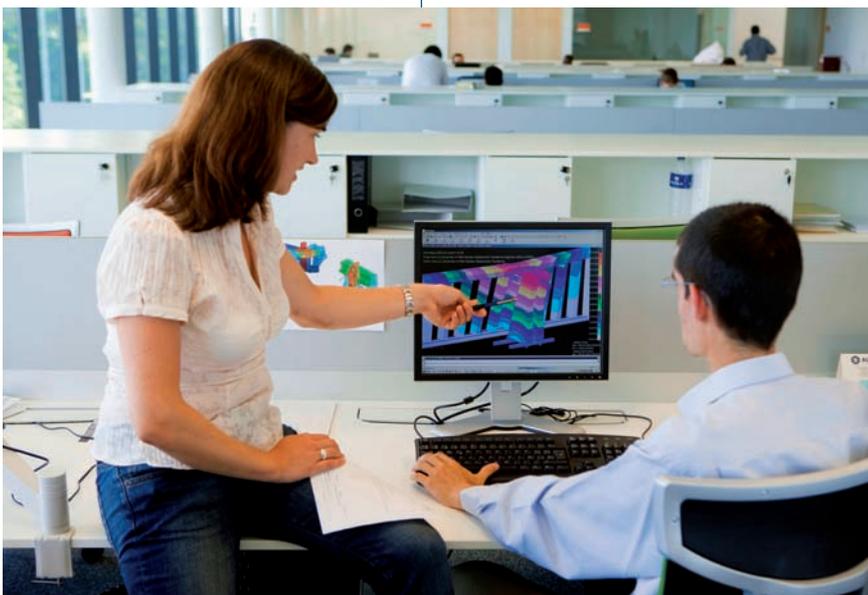
La jerarquización consiste en la ordenación de las personas mediante el establecimiento de rangos o grados de autoridad y responsabilidad que se relacionan entre sí. La responsabilidad de las personas se organiza en función de esta jerarquización, es decir, de su rango o importancia en la empresa.

Existen tres líneas de jerarquización: lineal, funcional y *staff*.

- Lineal. Estructura de tipo vertical, reflejo del sistema organizativo militar.
- Funcional. Estructura horizontal, sin altos grados de autoridad.
- *Staff*. Una unidad de apoyo asesora a una persona o un área de la empresa.

Departamentalización

La departamentalización es la forma de agrupar a las personas que se encargan de realizar las mismas funciones con el fin de coordinar y controlar las distintas tareas. La departamentalización se puede realizar de muchas formas. La forma en que se realice dependerá de las prioridades de la empresa, de sus características y de sus objetivos. Las principales formas de departamentalización son: en función de sus procesos productivos, en función de los clientes a los que vaya dirigida la actividad empresarial, según las distintas funciones que se realicen en la empresa (I+D, financiero, recursos humanos), por turnos de trabajo, etc.



En muchas oficinas, la distribución del espacio permite el trabajo personal y la comunicación con los otros miembros del departamento.

2.2 > Modelos organizativos

En cualquier ámbito de la vida cotidiana se pueden encontrar diferentes tipos de organizaciones: empresas, equipos de trabajo, asociaciones, etc.

En general, se puede identificar cada organización con un modelo organizativo propio, que tiende a identificarse en mayor o menor medida con diferentes modelos organizativos. Son muchos los tipos de organización que existen.

Organización lineal o militar

Este tipo de organización se basa en la presencia de un jefe, que toma las decisiones y tiene toda la responsabilidad. Él mismo distribuye el trabajo a los trabajadores que tiene a su cargo y ellos deben comunicarle directamente a él el trabajo realizado.

La organización lineal resulta útil en las pequeñas empresas porque asegura la disciplina entre los empleados y facilita la toma de decisiones y la ejecución de las mismas. Al ser un modelo de organización rígido e inflexible, los directivos se dedican a tareas de operación y no de dirección o liderazgo en sí. Además, este modelo organizativo dificulta la especialización de los trabajadores y provoca su desmotivación por la falta de autonomía en la ejecución de las tareas.



Organización de Taylor

Taylor propuso una organización científica del trabajo cuya estructura fuera descendente. Este sistema de organización se conoce como *taylorismo*.

El taylorismo pretende conseguir la mayor productividad mediante un sistema de especialización del trabajo de los operarios. Cada operario se especializa en unas funciones determinadas, de forma que las actividades se fragmentan o dividen en tareas. Por un lado están los operarios, que suelen trabajar en cadenas de montaje y cuyas tareas son repetitivas; por otro, los trabajadores dedicados a pensar y diseñar los bienes.



Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue un ingeniero norteamericano que analizó profundamente el proceso de trabajo. A raíz de su observación minuciosa postuló la organización científica del trabajo o modelo taylorista.

Este tipo de organización dificulta el desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona, puesto que fragmenta las actividades que se realizan. Es un sistema de organización muy extendido aunque en la actualidad se encuentra en crisis por los efectos negativos que tiene.

Algunos de ellos son los siguientes:

- Dificultad para la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones.
- Desmotivación e insatisfacción en los trabajadores por las pocas posibilidades de desarrollo personal, profesional y social.
- Confusión y conflictos entre los jefes por la difusa definición de la autoridad.

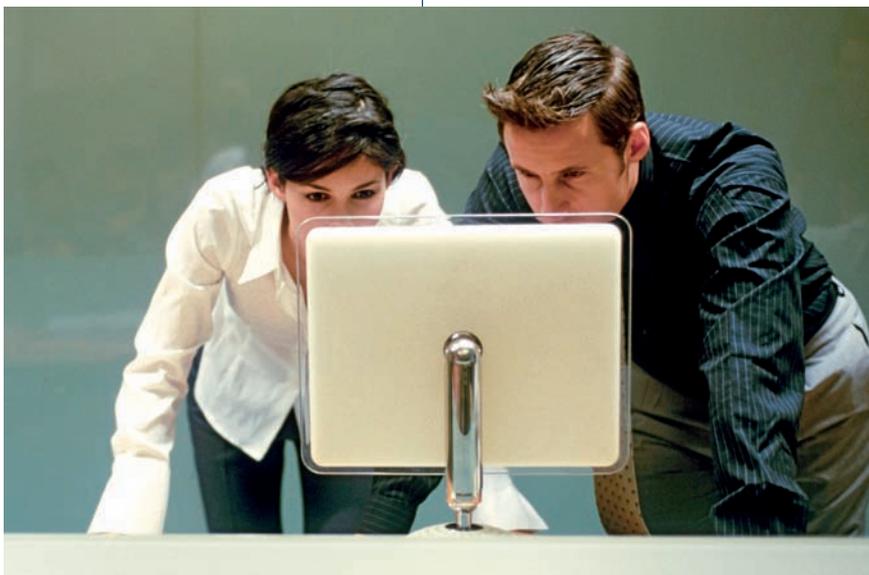
Organización líneo-funcional

Este tipo de organización combina el sistema organizativo taylorista y el lineal, con objeto de aunar las ventajas y neutralizar los inconvenientes de ambos sistemas. De la organización lineal toma la figura de un solo jefe, sobre el que recae toda la autoridad y responsabilidad para cada función. Del sistema taylorista hereda la especialización de cada actividad en una función determinada.

Organización por comités

Es un tipo de organización donde se asignan los diferentes asuntos administrativos a equipos de trabajo o grupos de personas que se reúnen para discutirlos y tomar decisiones al respecto. Los tipos de equipo son:

- El **equipo directivo**. Representa a los accionistas de la empresa.
- El **equipo ejecutivo**. Lleva a cabo las decisiones tomadas por el equipo directivo.
- El **equipo de vigilancia**. Integra a las personas de confianza encargadas de inspeccionar las labores de los empleados.
- El **equipo consultivo**. Está formado por especialistas que dan su opinión sobre los temas que se les consulta.



Este tipo de organización ofrece soluciones más objetivas, puesto que se parte de varios criterios, aunque también son más tardías. Además, se fomenta la crítica constructiva y se cuenta con la opinión de expertos para consultar las decisiones tomadas.

Organización matricial

Es aquella organización que combina la departamentalización de funciones y productos, abandonando las figuras de los jefes de ambas áreas. En este caso, se asignan especialistas de diferentes departamentos funcionales para que desarro-

llen su trabajo en uno o más proyectos siendo dirigidos por un gerente de proyecto. Así, los empleados tienen dos jefes a quienes reportar su trabajo: por un lado, el jefe del departamento funcional al que pertenecen; por otro, el gerente del proyecto en el que están desarrollando su actividad laboral. De esta forma se da una comunicación interdepartamental a dos niveles: de funciones y de productos. Además, las personas pueden cambiar de una tarea a otra cuando lo estimen oportuno. El inconveniente de este tipo de organización es que puede darse una lucha de poder entre los jefes de departamento y los gerentes de producto, hecho que puede llegar a confundir a los empleados, que a veces no saben de quién dependen o a quién tienen que consultar.

El modelo organizativo japonés: el toyotismo

Este tipo de organización se desarrolla fundamentalmente en Japón y toma su nombre de la fábrica japonesa de automóviles Toyota porque fue el modelo organizativo que adoptó esta fábrica.

Es un modelo que se basa en premisas diferentes a las del modelo taylorista. Aúna el “hacer” y el “pensar” en las personas, de forma que el trabajo ya no se entiende como un grupo de individuos haciendo tareas monótonas y repetidas en una cadena de montaje, sino que se organizan en equipos de trabajo con acceso a información para realizar las tareas encomendadas de la mejor forma posible, lo cual implica que puedan introducir o sugerir mejoras a la hora de desempeñar sus funciones. Las tareas pueden ser realizadas por cualquier trabajador del equipo, lo que favorece la polivalencia de las personas y genera motivación.

El sistema de producción que desarrolla es el llamado *just in time* (“justo a tiempo”) y consiste en suministrar las cantidades de materias primas requeridas en el momento adecuado y en el lugar establecido. Se trata de tener niveles mínimos en *stocks* aunque esto requiere la existencia de un sistema de aprovisionamiento de la materia prima muy organizado, que garantice su disponibilidad en el momento en que se demande. Este sistema ha logrado muchas mejoras respecto del modelo taylorista pero también ha tenido algunas consecuencias negativas. Por ejemplo, nace el estrés laboral debido a la autonomía y polivalencia que se exige al trabajar en equipo y la continua adaptación a los procesos que tienen que realizar las personas. Además, el toyotismo favorece el fenómeno de la subcontratación mediante la contratación de obreros externos, ya que resultan más baratos y, al no pertenecer directamente a la empresa, son susceptibles de realizar más horas de trabajo que los propios obreros.

V Vocabulario

Stock: cantidad de mercancías que se tienen en depósito y que aún están pendientes de vender.



Una de las principales características del toyotismo es el paso de las cadenas de montaje al trabajo en equipo.

>> Actividades propuestas

2•• Piensa en diferentes empresas u organizaciones donde puedas identificar los distintos tipos de organización que se han descrito.

- ¿A qué modelo organizativo crees que se asemeja más el tipo de organización de tu instituto?
- ¿En qué sectores crees que está más extendido el modelo productivo *just in time*? ¿Es posible aplicarlo a cualquier empresa? Razona tu respuesta.

Organigramas en distintas organizaciones

Las Comunidades Autónomas, las empresas, las organizaciones, etc. emplean organigramas para facilitar el conocimiento de su estructura a quienes se encuentran dentro y fuera de la misma y necesitan relacionarse con ella.

2.3 > El organigrama empresarial

El organigrama empresarial es una representación gráfica de la estructura formal de la empresa.

En los organigramas se reflejan las relaciones e intercambios de información entre los distintos departamentos de la empresa así como las relaciones entre las personas que los integran: grados de jerarquía, autoridad y funciones de cada departamento y de cada persona en concreto, relaciones entre jefes y subordinados, etc.

Tipos de organigrama

Los organigramas se pueden clasificar en función de múltiples variables, siendo las tres más importantes: según la información que recojan, según la representación gráfica y según la estructura organizativa. La elección del tipo de organigrama va a depender de los objetivos de la empresa, del tipo de organización formal que tenga establecida y de las funciones que desarrolle.

– Según la **información que recojan**:

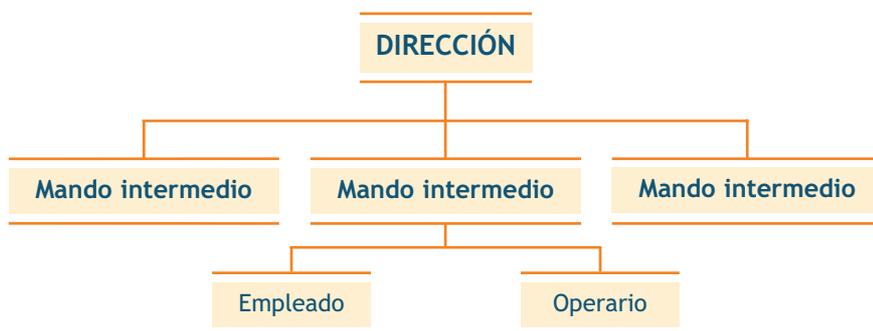
- **Informativos.** Muestran la estructura general de la empresa.
- **Analíticos.** Muestran información estructural detallada.
- **Estructurales.** Representan únicamente los nombres de los trabajadores y sus relaciones.
- **Funcionales.** Incluyen funciones encomendadas a cada departamento.
- **Personales.** Detallan los departamentos y el nombre del encargado de cada uno de ellos.
- **Parciales.** Representan solamente una parte de la empresa.
- **Generales.** Representan la totalidad de la empresa.

– Según la **representación gráfica**:

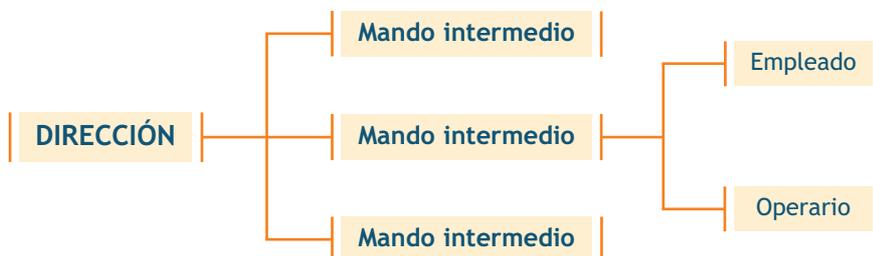
- **Organigramas circulares.** La información se dispone en forma de círculos concéntricos. En el centro se representan los departamentos de más responsabilidad o autoridad, en el siguiente círculo aparecen los departamentos que siguen al central en cuanto a jerarquía, y así sucesivamente hasta llegar a los departamentos inferiores de la jerarquía, que estarán situados en el círculo más externo.



- **Organigramas verticales.** Son los más extendidos en las empresas. En la parte superior se representan los puestos de mayor responsabilidad y jerarquía, y en la parte inferior se van situando en progresión descendente los demás, en función de su categoría y autoridad.



- **Organigramas horizontales.** Son muy parecidos a los anteriores. La diferencia está en que en este caso el puesto de mayor responsabilidad y jerarquía se sitúa a la izquierda y los demás se van desplazando hacia la derecha en progresión según se vaya descendiendo en niveles de categoría y autoridad.



– Según la **estructura organizativa:**

- **Organigrama jerárquico o lineal.** Tiene disposición de organigrama vertical y en él aparece en primer lugar el puesto superior en jerarquía y en los siguientes niveles descendentes los subordinados sobre quienes el primero delega tareas, y así sucesivamente.
- **Organigrama funcional.** Representa a las personas según la función o funciones que desempeñan en la organización.
- **Organigrama por departamentos.** Representa los distintos departamentos junto con los servicios que desarrollan los mismos.

La importancia de un organigrama

Todas las organizaciones que tengan una estructura con cierta complejidad necesitan crear sus propios organigramas. Es el caso de gobiernos, Comunidades Autónomas, empresas, ONG, etc. Cuanto más grande es una organización, más ramificado y complicado es su organigrama.

Gracias a los organigramas, tanto las personas que trabajan en las empresas como los proveedores, clientes, ciudadanos, etc. podrán saber en todo momento a quién dirigirse.

>> Actividades propuestas

3•• Crea un organigrama de alguna organización cercana a tu entorno. No tiene por qué ser una empresa, puede ser el de un equipo de deporte o de los profesores y trabajadores de tu instituto. Después, dialoga con tus compañeros sobre los distintos organigramas que se han creado.

- ¿Habéis establecido todas las jerarquías y funciones de las organizaciones?
- ¿Habéis creado el mismo organigrama conociendo los objetivos de la empresa o equipo concreto?

Elton Mayo

Nació en Australia en 1880 y murió en Inglaterra en 1949. En 1922 llegó a EEUU y comenzó a realizar investigaciones industriales, estudiando los distintos factores que influían en la productividad de los trabajadores. De todos estos estudios el más significativo lo realizó en la Compañía Western Electric de Hawthorne. En este estudio Elton se basó en la vertiente sociológica de la empresa llegando a importantes conclusiones sobre cómo la organización informal era una fuerza que se debía tener en cuenta dentro de la empresa, demostrando que los trabajadores actuaban en gran medida movidos por sus sentimientos y emociones.

3 >> Organización estructural de las personas en la empresa

Los trabajadores de una empresa se organizan en dos tipos de estructuras autónomas que coexisten: la estructura formal y la estructura informal.

3.1 > Estructura formal

La estructura formal es la organización de los trabajadores en grupos de trabajo por parte de los directivos de la empresa, sin tener en cuenta la voluntad de los integrantes de dicho grupo.

La propia dirección de la empresa marca unas líneas formales de conducta establecidas mediante normas, instrucciones, etc. que las personas pertenecientes a ella deben aceptar y cumplir.

Las relaciones humanas que se establecen en la organización formal vienen determinadas por la posición jerárquica que ocupan los miembros del grupo y por las actividades que realizan, actividades que vienen definidas desde la dirección de la empresa.

Las formas de comunicación en la organización formal son igualmente las marcadas por la empresa: circulares, intranet, etc. Por último, la autoridad en la organización formal es ejercida por los directivos.

3.2 > Estructura informal

La estructura informal es la formación de pequeños grupos sociales que se crean de manera espontánea entre los empleados de la empresa. Esta estructura no está regulada por la empresa en sí, sino que son grupos que surgen de forma natural.



En estos grupos los empleados tienden a relacionarse de manera natural hallando reconocimiento y seguridad. Puesto que pasan gran parte del día en el trabajo, es normal que se formen grupos cuya relación vaya más lejos de lo meramente profesional, porque se comparten gustos, aficiones, preocupaciones, etc. Estos grupos tienen una cultura propia, que puede distar bastante de la planteada en la estructura formal de la empresa.

Los grupos informales están influenciados por la figura de un líder que, por su carisma y de forma espontánea, consigue aunar y armonizar bajo su influencia a las personas que los forman. El grupo arropa a todos sus miembros y les dota de un espíritu de pertenencia, lo que genera un reforzamiento de su valor entre las personas que lo integran.

Además, las actitudes y valores que se dan en los grupos informales sirven como modelo de referencia para definir las conductas individuales, desarrollando la identificación de las personas y provocando la cohesión entre ellas. En determinados momentos esta cultura propia puede enfrentarse a la estructura formal de la empresa.

Las empresas no pueden olvidar la organización informal ya que esta influye notablemente en la organización formal. Es por eso por lo que muchos directivos tratan de aprovechar la organización informal para alcanzar determinados objetivos, difundir rumores que puedan beneficiarles, etc. Todo esto hace que muchas empresas promuevan la aparición de una organización no formal que, de alguna manera, esté bajo su control, mediante la organización de equipos deportivos, campamentos para hijos de empleados, etc.



Las actividades organizadas para los hijos de los empleados ayudan a crear vínculos personales dentro del trabajo.

>> Actividades propuestas

4•• El descubrimiento de los grupos informales se atribuye a Elton Mayo. Se le conoce como el promotor de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administración. Consulta información en Internet o en alguna biblioteca sobre él y comenta con tus compañeros todos los datos que hayáis descubierto. ¿Qué opiniones sobre las conclusiones a las que llegó el autor acerca de los grupos informales? ¿Crees que puedes tenerlas en cuenta para tu futuro profesional?

5•• La empresa EXCES, SL ha intentado mejorar las condiciones de trabajo como la iluminación, la temperatura, etc. para aumentar el rendimiento de sus trabajadores. En el departamento de recursos humanos creen que el rendimiento mejoraría aún más si logran crear lazos afectivos entre los empleados. Te han pedido que desarrolles un plan que favorezca esta mejora de las relaciones personales. ¿Qué medidas pondrías? ¿Por qué las emplearías?

6•• Cuando termines tu ciclo formativo, entre otras muchas salidas laborales, puedes pensar en crear tu propia empresa. Esta es una labor complicada y requiere mucho tiempo. Además, supone un riesgo mayor que el trabajar por cuenta ajena. Crea tu propia organización empresarial teniendo en cuenta tanto la estructura formal como la informal. Para que te sea más sencillo, únete a otros compañeros.

7•• Busca en Internet los organigramas de las siguientes instituciones:

- a) Ministerio de Fomento.
- b) Ayuntamiento de tu localidad.
- c) Universidad más cercana a tu domicilio.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- a) El empresario individual responde con todos sus bienes de las pérdidas de la empresa.
- b) La sociedad limitada tiene limitado el número de socios a cuatro.
- c) La personalidad jurídica implica que quien la posee es reconocido por la ley como sujeto de derechos y obligaciones.
- d) La sociedad anónima tiene un capital social mínimo de 60 101,21 euros.
- e) Los socios de una sociedad colectiva tienen responsabilidad limitada.

2•• Estudia cómo está estructurado tu centro de estudios y trata de realizar un organigrama. ¿Crees que podría organizarse de otra manera más efectiva?

3•• Señala si las siguientes actividades corresponden a la organización formal o informal de la empresa:

- a) Un equipo de baloncesto que juega bajo el nombre de la empresa contra equipos de otras empresas.
- b) El departamento de marketing.
- c) El jefe y el empleado que salen a tomar café juntos todas las mañanas desde hace diez años.
- d) El grupo encargado de la limpieza de la empresa.
- e) El club de mus que se reúne después de la jornada laboral una vez cada dos semanas.

4•• Investiga los tipos de empresas en los que vas a poder trabajar al terminar tu ciclo formativo y explica los modelos organizativos más utilizados en tu sector.

5•• Señala en qué coinciden y en qué se diferencian los distintos modelos de formas jurídicas empresariales analizados en la unidad.

6•• ¿Qué diferencias existen entre jerarquización y departamentalización en una empresa? ¿Están todas las empresas jerarquizadas? ¿Y departamentalizadas? Señala un ejemplo de jerarquización y otro de departamentalización.

.: APLICACIÓN .:

1•• Has pensado que una de las alternativas que tienes al terminar tu ciclo formativo es unirme con algunos compañeros y crear una sociedad. Necesitas establecer un plan para crear tu propia empresa, pensar el tipo de sociedad que escogerías teniendo en cuenta los recursos con los que cuentas y decidir el modelo organizativo más adecuado para esa actividad. ¿Cuál sería tu proyecto?

2•• Tu clase tiene una organización formal establecida por tu centro de estudios, pero seguro que también tiene una organización informal que ha surgido entre vosotros de manera espontánea. Señala cuál sería la organización formal de tu clase y cuál sería la organización informal. ¿Crees que esta última está beneficiando o, por el contrario, perjudicando el ritmo de trabajo de la clase?

3•• Investiga en Internet qué tipo de sociedad han escogido tres grandes empresas de tu sector productivo y explica las razones de su elección.

4•• Tu centro educativo, como toda organización compleja, tiene una estructura funcional. Investiga cuál es, qué departamentos tiene, cómo se relacionan entre sí, etc. y con todos esos datos realiza el organigrama funcional del centro. Una vez realizado el organigrama, ¿podrías señalar si tu centro de estudios tiene personalidad jurídica propia? Si no la tiene, ¿quién está en posesión de esa personalidad?

* Caso final

La departamentalización, base de una respuesta eficaz

•• Una empresa se dedica al arreglo de todo tipo de averías y restauraciones en casas y oficinas y cuenta con más de 265 trabajadores en plantilla. El antiguo gerente nunca quiso delegar y pretendía controlar todo lo que ocurría en cualquier área de la empresa: fontanería, electricidad, acuchillado y abrillantado de suelos, cristalería, pintura, etc.

Hace tres años se introdujo un nuevo producto en la empresa: una nueva pintura que contenía productos químicos altamente nocivos que produjeron problemas de salud a 25 trabajadores y a más de diez familias que habían pintado su casa mediante sus servicios. El sistema operativo de la empresa exigía que todo fuera supervisado por el gerente y que él tomara las medidas oportunas. Este hecho ralentizó muchísimo la subsanación de los daños, retrasando las indemnizaciones y la petición de disculpas por parte de la empresa. Todo ello dañó seriamente la imagen de la empresa.

Dos años después, los socios se plantearon introducir un cambio en la organización de la empresa y contratar a un nuevo gerente. El nuevo gerente ha creado distintos departamentos: fontanería, electricidad, suelos, cristalería, pintura, etc. Al frente de cada departamento ha nombrado un encargado y ambos han seleccionado un jefe de cuadrilla para cada sección departamental. Además, cada jefe de cuadrilla, y bajo la supervisión del gerente y el encargado, ha elegido el equipo con el que acudirá a las oficinas o casas para trabajar. Cada jefe de cuadrilla y los encargados de departamentos tienen capacidad plena de decisión dentro de su área. Antes de abordar cualquier tarea, el jefe de cuadrilla y el encargado reúnen a los equipos encomendados para tener en cuenta sus puntos de vista y establecer un plan de trabajo en equipo.

- ¿Qué dos tipos de organización han sido empleadas por esta empresa?
- ¿Crees que el cambio en la organización empresarial ha sido beneficioso para la gestión de la empresa?
¿Por qué?
- ¿De qué forma beneficia a esta empresa la organización informal?



Solución ••

a) El primer modelo de organización que se empleaba era de tipo militar, dada la alta autoridad que ejercía el gerente como única persona que controlaba todo lo que acontecía en la empresa y su incapacidad de delegar funciones y tareas. En el momento actual se desarrolla un modelo de empresa a caballo entre la organización matricial y la toyotista porque se fomenta la polivalencia y se crean figuras directivas funcionales.

b) El cambio en la organización ha beneficiado mucho a la empresa ya que el hecho de que los jefes de cuadrilla y de departamento tengan capacidad de decisión agiliza la gestión. El que se tenga en cuenta las opiniones y puntos de vista de los trabajadores sobre las tareas que se van a realizar motiva a los mismos, ya que se ven más implicados en las decisiones empresariales y en su propio puesto de trabajo, lo que desarrolla el sentido de pertenencia a su equipo de trabajo y a la empresa.

c) La empresa ha escogido a los jefes de cuadrilla de entre el grupo de trabajadores y estos, a su vez, han seleccionado a los trabajadores que trabajarán con ellos. Han elegido a aquellos con los que se compenetran mejor, no por decisión de la empresa sino por afinidad entre el jefe y su cuadrilla.

● Ideas clave



Los experimentos de Hawthorne

Marco A. Franco

Hawthorne Works era una planta de producción de la empresa Western Electrical Company de Chicago situada en Cicero (Illinois). En esta planta se realizaron una serie de experimentos en varias fases, entre los años 1927 y 1932. Estos experimentos pretendían relacionar diferentes variables de diversa índole (ambientales, económicas, personales...) con la producción de los obreros. En estos experimentos también tomó parte activa Elton Mayo, como verás en las siguientes líneas.

Inicialmente estos experimentos fueron diseñados en 1924 por ingenieros industriales de la fábrica para analizar los efectos que tenían diferentes grados de iluminación sobre la producción de los obreros. Se formó un grupo experimental y otro de control. El grupo experimental fue expuesto a diferentes intensidades de iluminación, mientras que el de control trabajaba bajo una intensidad fija. Los ingenieros esperaban que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz. Sin embargo, descubrieron que a medida que se incrementaba la intensidad de la luz en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Por otra parte, a medida que se reducía el nivel de luz en el grupo experimental, la producción siguió aumentando en ambos grupos.

Los ingenieros concluyeron que el nivel de iluminación no estaba relacionado de forma directa con la productividad de los empleados. En abril de 1927, Elton Mayo se unió al grupo de consultores, iniciando la segunda fase del experimento, el cual estuvo integrado por doce periodos en los cuales se incluyeron variables tales como incrementos en la duración de los descansos,



aumento en el número de descansos, modificaciones en el sistema de pagos, reducción de la jornada diaria de trabajo y el establecimiento de una jornada de trabajo de cinco días. En este caso, tampoco apreciaron una disminución del nivel productivo sino que este seguía su curso. La tercera fase comenzó en septiembre de 1928 con el Programa de Entrevistas que fueron realizadas con los empleados con objeto de conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían y registrar sugerencias para entrenar a los supervisores. Las entrevistas pusieron al descubierto la existencia de una organización informal de los obreros establecida para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar.

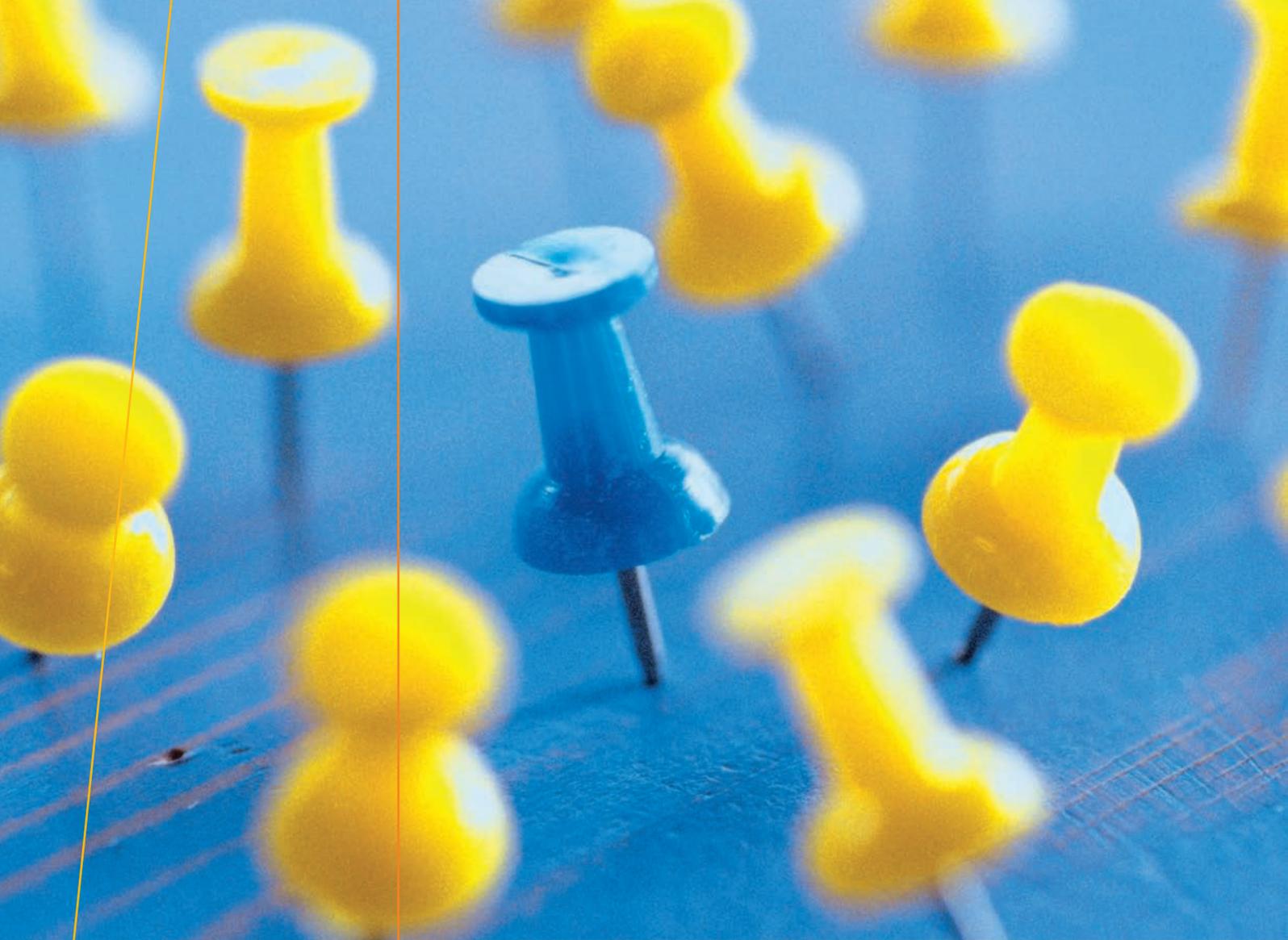
Los grupos informales, en gestiopolis.com

Conclusiones

Se concluyó que el individuo y su comportamiento se basan directamente en el grupo en el que se desarrolla. Mayo resalta la importancia de la situación de los trabajadores en el seno de la organización para mejorar el desempeño global y llegar a entender el comportamiento real de la organización en conjunto.

Es innegable el poder que ejerce el grupo sobre el comportamiento individual. Por ello, la dirección y gerencia deben tratar a las personas como miembros de los grupos expuestos a las influencias de su grupo, y no como personas aisladas.





u n i d a d

3

SUMARIO

- La dirección empresarial
- El liderazgo
- Estilos de dirección
- Teorías del liderazgo

Dirección y liderazgo

OBJETIVOS

- Conocer las funciones de la dirección en el entorno laboral.
- Analizar la importancia de la dirección en la empresa.
- Diferenciar los distintos estilos directivos y las repercusiones de los mismos sobre los empleados.
- Distinguir entre el concepto de *líder* y el de *jefe*, analizando su complementariedad.
- Conocer las teorías del liderazgo y las diferencias entre ellas.

1 >> La dirección empresarial

Dirigir una empresa es gestionar tanto los recursos productivos materiales como los recursos humanos. Así, a medida que el factor humano ha ido adquiriendo mayor importancia, las cualidades que se buscan en un directivo han evolucionado hacia la figura del liderazgo.

Por ello, actualmente las empresas buscan directivos con conocimientos técnicos capaces de organizar los recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos de la empresa que además posean capacidades para empatizar con los empleados sin necesidad de recurrir a la acción coercitiva.

De esta forma, a través de una adecuada comunicación, se consigue implicación y motivación por parte de los empleados, haciendo que se sientan parte importante de la organización.

1.1 > Definición de la dirección

Dirigir significa “guiar”. En el ámbito empresarial, dirigir implica guiar a la empresa hacia la consecución de unos objetivos propuestos, objetivos que pueden ser a corto o a largo plazo. Esta dirección significa llevar adelante un proceso productivo combinando factores de producción de distinta naturaleza (trabajo, tierra y capital), de forma que los objetivos se alcancen de la forma más eficiente, es decir, con el menor coste posible.

En la dirección empresarial se pueden apreciar distintos niveles en función, por una parte, de la responsabilidad y, por otra, del nivel jerárquico que ocupen los directivos.

La **alta dirección**, integrada por el presidente y otros directivos claves que se ocupan de marcar los planes a largo plazo, de las decisiones de alto nivel (compra de otras empresas, realización de operaciones internacionales, etc.) y de la supervisión del funcionamiento de la empresa. La **dirección intermedia** incluiría directores de fábricas o jefes de divisiones, que se ocupan de cuestiones específicas, desarrollando los planes y procedimientos marcados por la alta dirección y de la supervisión de los **mandos intermedios**. Estos últimos son los que están directamente relacionados con el proceso productivo.

1.2 > Funciones de la dirección

Las funciones de la dirección varían en función de la responsabilidad de cada directivo. Aún así, las más generales son las siguientes:

- **Planificar.** Consiste en fijar el curso de una acción. Es preciso un análisis de previsiones (diferentes alternativas), establecer políticas (declaración de intenciones), fijar objetivos (concretos, cifrados, fechados y negociados) y redactar programas (fijando método, tiempo y calendario) valorando estos a través de la concreción en un presupuesto.
- **Organizar.** Desde la dirección se crea la estructura de la empresa, se marcan las tareas que se van a realizar, se crean los grupos o los equipos de trabajo con los que se va a contar para la ejecución de esas tareas y se selecciona al personal que va a formar parte de esa estructura.

V Vocabulario

Eficiencia: se asocia en economía con el hecho de emplear la menor cantidad posible de recursos para obtener una cantidad determinada de productos o servicios.

V Vocabulario

Acción coercitiva: la que sirve para forzar la voluntad o la conducta de alguien.

Esta organización ha de incluir también la forma de transmitir la información dentro de la estructura, es decir, el modo de comunicar las decisiones al resto de la empresa.

- **Gestionar.** Consiste en tomar decisiones, motivando a las personas, para realizar lo establecido en el programa, fruto de la negociación de objetivos.
- **Controlar.** Quien dirige ha de estar pendiente de detectar las posibles desviaciones que puedan producirse sobre lo planeado y corregirlas lo antes posible ya que esto podría interferir en la consecución de los objetivos marcados.



1.3 > Habilidades de los directivos

La forma en que los directivos ejercen su autoridad va a influir, para bien o para mal, en los resultados de la empresa. De ahí que las empresas cada vez inviertan más esfuerzos y dinero en la formación de habilidades de sus directivos para que su autoridad no radique únicamente en su poder adquirido sino también en su capacidad de liderar.

Actualmente, se buscan directivos con conocimientos técnicos pero también con una serie de habilidades y competencias personales en el trato con sus subordinados. Algunas de estas habilidades son las siguientes:

- **Inteligencia emocional.** El directivo es capaz de transmitir a sus subordinados el entusiasmo por las tareas, de empatizar con ellos y sus circunstancias, y de conseguir que alcancen los objetivos haciendo que todas las personas se sientan partícipes de los resultados y satisfechas con el trabajo realizado. Además, un directivo líder es capaz de hacer que sus empleados sientan que su trabajo es reconocido y valorado.
- **Confianza en sí mismo y en la tarea que está realizando.** Solo así podrá transmitir confianza a sus trabajadores y será capaz de delegar.
- **Gran capacidad de comunicación.** El directivo deberá transmitir, tanto a los mandos intermedios como al resto de los empleados, los objetivos de



la empresa y los medios para alcanzarlos. Además, debe estar capacitado para escuchar a sus colaboradores y al resto de personas, por lo que ha de dominar ampliamente las técnicas de comunicación verbal y de comunicación no verbal.

- **Curiosidad y capacidad de adaptarse a los cambios.** Los directivos deben reciclar su formación tanto en nuevas tecnologías como en nuevos modelos de gestión, garantizando que la empresa no quede obsoleta.

1.4 > Las ventajas de delegar funciones

A medida que la organización empresarial crece, y para mantener su eficacia a lo largo del tiempo, se hace necesario que los directivos deleguen funciones sobre los mandos intermedios y sobre los trabajadores.

Para lograrlo, es de vital importancia la implicación de todos ellos en la consecución de los objetivos.

Delegar implica asignar deberes y dotar de autoridad a los colaboradores, haciéndoles partícipes de la responsabilidad. De esta forma, disminuye la carga de trabajo para la persona responsable y supone una posibilidad de desarrollar las habilidades de sus colaboradores, otorgándoles mayor capacidad de decisión sobre su trabajo y aumentando su autoestima.

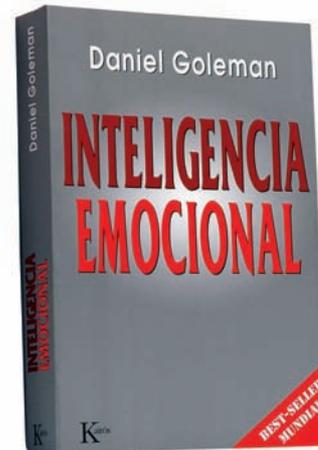
El beneficio para la empresa viene dado porque aumenta la motivación de los trabajadores y su productividad. Para dejar que otras personas ejerzan funciones con garantías de éxito es necesario que haya una buena comunicación, que queden claras las responsabilidades de cada trabajador y que estos tengan la capacidad y la autoridad para llevarlas a cabo.

Pero también es necesario que el jefe sepa dejar que el otro asuma la responsabilidad sin interferir en la forma en que toma las decisiones y, sobre todo, que sea capaz de confiar en las habilidades de la persona en la que delega.

1.5 > Los mandos intermedios

El mando intermedio en el que se delega ha de tener las mismas funciones y habilidades requeridas en el directivo para realizar las labores que le han sido delegadas.

Las principales diferencias entre directivos y mandos intermedios son el grado de autoridad y el ámbito de actuación, ya que en el caso de los mandos intermedios ambos son más reducidos. Los mandos intermedios ocupan la última posición en la escala de mando. Algunas de las funciones de los mandos intermedios son las siguientes:



Daniel Goleman y la inteligencia emocional

Daniel Goleman nació en 1947. Es codirector del Instituto para la Investigación de la Inteligencia Emocional en Organizaciones de la Universidad Rutgers (EEUU). Transformó el concepto de *inteligencia* con la publicación, en 1995, del internacionalmente famoso libro *Inteligencia emocional*, editado por Kairós.



Habilidades de los mandos intermedios

Dada la importancia de la relación entre los mandos intermedios y los subordinados, y para aumentar el potencial de los primeros, las empresas han optado por invertir en la formación de habilidades personales de los mandos intermedios.

- Planificar la producción, aunque su capacidad de planificación está sometida a lo establecido por la dirección.
- Ser responsable del producto o servicio que se realiza bajo su autoridad.
- Organizar los procesos productivos y a los trabajadores.
- Coordinar y controlar aquello en lo que tiene delegadas las funciones.
- Transmitir la cultura de la empresa y las órdenes a los trabajadores y técnicos que estén a su cargo, exigiendo el cumplimiento de sus funciones.
- Motivar a los trabajadores que están a su cargo.

El papel del mando intermedio no siempre está definido; por una parte, obedece órdenes de los directivos y, por otra, es el encargado de transmitir las a los trabajadores. Es un canal de comunicación entre la dirección de la empresa y los trabajadores, y a la inversa. Tiene función de intermediario y a veces puede encontrarse en situaciones inciertas por no disponer de suficiente capacidad de decisión o información. Por otra parte, los mandos intermedios son los que mejor conocen la situación de sus subordinados y, por tanto, los más indicados para solucionar conflictos, motivar al personal y comunicar decisiones. En ocasiones, estas circunstancias pueden venir marcadas por la dirección, lo cual puede llevar a que el mando intermedio se sienta insatisfecho con el trabajo, tenga problemas de estrés o viva situaciones de conflicto con la dirección o con sus subordinados. Por este motivo es necesario que los mandos intermedios reciban una formación que les ayude a superar todos estos obstáculos.

>> Casos prácticos

¿Puedo decidir?

•• Varios operarios se han quejado de que siempre tienen los peores turnos de vacaciones. Tradicionalmente las vacaciones las deciden los operarios, pero algunos de ellos abusan a la hora de elegir basándose en criterios propios como la antigüedad en la empresa, los compromisos familiares, etc. Como jefe de equipo, debes tomar la determinación de reunir a todos los trabajadores y repartir las fechas de vacaciones. Aún así, no estás seguro de tener la autoridad necesaria.

¿Crees que hay algún problema en la delegación de funciones por parte de tu jefe?

Solución •• La dirección de la empresa no funciona correctamente ya que, como mando intermedio, deberías tener la autoridad suficiente para tomar este tipo de decisiones que afectan al buen funcionamiento de tu equipo. En caso de que tengas dicha autoridad, el fallo estaría en que no se te ha comunicado claramente.

>> Actividades propuestas

1•• Pregunta a las personas activas de tu entorno si en su lugar de trabajo los jefes delegan en otras personas y qué ambiente se genera.

2•• De las cualidades y habilidades que hemos visto que han de tener los mandos intermedios, señala cuáles podrías adquirir y cuáles no. Coméntalas con tus compañeros.

2 >> El liderazgo

Para analizar el liderazgo es necesario definir qué es exactamente un líder. Según la Real Academia de la Lengua, *líder* es la “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

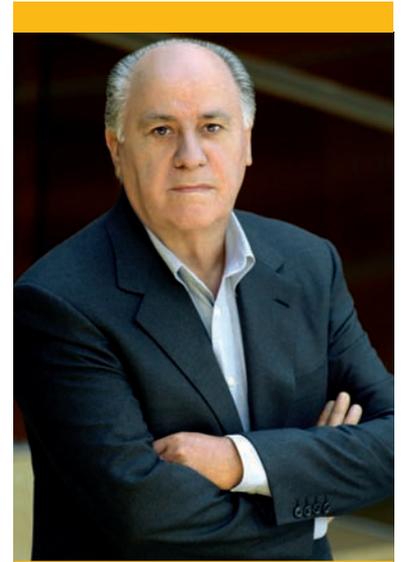
El líder es aquella persona reconocida como jefe, capaz de influir en el comportamiento de los demás. Nadie ha dotado al líder de autoridad, sino que la autoridad emana de él mismo, de su carisma, de unos rasgos de su personalidad que hacen que otros reconozcan en él un guía.

2.1 > Características del líder

Para que una persona sea considerada líder debe reunir unas características personales que inciten a los demás a seguirle. Estas características pueden ser rasgos innatos de la personalidad pero también pueden ser capacidades adquiridas mediante la experiencia o a través de una formación específica. Es por este motivo por el que muchas empresas invierten en la formación de sus directivos.

Algunas de las características destacadas de un líder son las siguientes:

- Ser positivo en el trabajo o en la resolución de problemas y generar actitudes positivas en sus subordinados.
- Conocer los objetivos hacia los que se dirige y saber cuál es el motivo por el que los objetivos son esos y no otros.
- Ser capaz de entusiasmar a otros con sus ideas.
- Tener dotes de comunicación, para desarrollar otra de sus características principales, la empatía o capacidad de entender la situación del otro poniéndose en su lugar.
- Ser consciente de sus puntos fuertes y de sus limitaciones, siendo capaz de delegar cuando sea necesario.
- Saber trabajar en equipo.



Amancio Ortega y el fenómeno INDITEX

Amancio Ortega es el creador del grupo INDITEX (Zara, Massimo Dutti y Berhska). Tuvo unos orígenes muy humildes, sin embargo, gracias a su experiencia, trabajo y empeño, ha conseguido erigirse como uno de los hombres más ricos del mundo, con una amplia red de tiendas a nivel internacional con altos beneficios. Actualmente Zara cuenta con 450 tiendas repartidas en 29 países y da empleo a unas 15 000 personas.

V Vocabulario

Persuadir: inducir o mover a alguien con razones a creer o hacer algo. El líder consigue motivar y entusiasmar a sus subordinados mediante la persuasión.



Martin Luther King, líder del movimiento contra la segregación de los derechos de las personas de color en Estados Unidos.

2.2 > El jefe y el líder

No todos los jefes son líderes y no todos los líderes son jefes. La dirección de la empresa otorga determinado poder a cada una de las personas que integran su plantilla. Los subordinados tienen la obligación de obedecer las decisiones tomadas por sus superiores, pudiendo estar o no de acuerdo con ellas. Este poder legítimo establecido por la propia empresa puede llegar a chocar con el poder establecido en las relaciones informales que se dan dentro del entorno de trabajo. Es entonces cuando puede surgir la figura del anti líder, que se opone a la autoridad establecida y que genera problemas en el seno de la propia organización.

Por ello, las empresas se esfuerzan en que el jefe sea visto como un líder. De esta forma, el buen clima laboral repercutirá de manera notable en los beneficios de la empresa, los trabajadores estarán más motivados, su rendimiento aumentará, se logrará que todos se sientan identificados con la organización y que los resultados sean beneficiosos y gratificantes para todos.

Por tanto, se hace necesario que dentro de la empresa el directivo sea líder, es decir, que tenga la autoridad para imponer el modo de trabajo y la política de la empresa, pero que, al mismo tiempo, sea capaz de involucrar a todos en la consecución de los objetivos.

>> Actividades propuestas

3•• Señala en cada anuncio cuáles son las cualidades que la empresa busca en un trabajador con capacidad de liderazgo.

Ayudante de camarero

Personas con o sin experiencia para trabajar de ayudante de camarero de barra y sala, contrato estable.

Formación a cargo de la empresa, desarrollo profesional.

Promotores para ONG

Se precisan promotores para importante ONG de ámbito internacional, interesados en participar en campañas de sensibilización y captación de socios para financiar sus intervenciones en ayuda social y humanitaria.

El trabajo se realiza en diálogo directo con las personas en la calle, en zonas altamente concurridas, formando parte de un equipo de 4 ó 5 personas.

Futuros directivos Cataluña

Se precisan diplomados o licenciados universitarios con o sin experiencia para la realización de funciones administrativas y comerciales en sucursales bancarias, con dotes comunicativas y aptitudes para la relación.

Plan de carrera con el objetivo de asumir responsabilidades directivas en un plazo de 2-3 años.

3 >> Estilos de dirección

En cualquier organización empresarial es importante identificar el tipo de dirección que caracterizará a la empresa, puesto que de él depende, en gran medida, el éxito de los equipos de trabajo que integren la organización.

Distintos equipos de trabajo pueden llegar a conseguir los mismos objetivos pero de maneras muy distintas dependiendo del estilo de dirección elegido para la empresa. La consecución de objetivos a corto plazo no implica que los resultados vayan a ser los mismos independientemente del estilo directivo. Los trabajadores no responden de la misma forma ante distintos estilos directivos. No existe el estilo directivo ideal, este depende tanto de la empresa como de los empleados. El estilo directivo debe ser acorde al tipo de empleados con los que cuente la organización.

En la actualidad se tiende hacia una dirección que sea capaz de delegar funciones independientemente del nivel jerárquico del directivo de la empresa, basándose en las capacidades de sus empleados, es decir, se huye del autoritarismo o del paternalismo de un jefe que no delega funciones ni tareas. Se promueve la existencia de varios jefes en los distintos niveles de la organización que motiven a los miembros de sus equipos y sepan delegarles funciones y tareas según las circunstancias y las habilidades de cada uno, logrando con ello que los trabajadores se sientan identificados con la empresa e implicados con los resultados obtenidos con su trabajo.

Los principales estilos de dirección que se pueden distinguir son los siguientes:

- Autocrático.
- *Laissez-faire* o dejar hacer.
- Democrático.
- Paternalista.
- Burocrático.
- Participativo.



Ventajas de delegar funciones

Algunas ventajas de delegar funciones son las siguientes:

- Las personas se involucran más en su trabajo y en el del equipo.
- El nivel de motivación se incrementa.
- Los empleados aprenden a ejercer responsabilidades y mejoran en la toma de decisiones.
- La comunicación en los equipos de trabajo mejora.
- La persona que delega tiene más tiempo disponible para realizar otras tareas.

3.1 > Estilo autocrático

El jefe autocrático decide cómo hacer las cosas imponiendo su propio criterio. Asume la responsabilidad de todas las tareas sin delegar funciones, y se encarga de planificar y distribuir todo el trabajo entre sus empleados.

En este tipo de dirección no se tiene en cuenta a las personas ni sus circunstancias personales. Se suele establecer un sistema de gratificaciones en función de los resultados obtenidos, sin ningún tipo de justificación. Este sistema fomenta la competitividad entre los miembros del equipo, lo que conlleva a la individualización y la inexistencia de cohesión en el grupo de trabajo. Las relaciones interpersonales en el equipo son escasas y tensas, y el clima laboral se caracteriza por la desmotivación y el nerviosismo.

Los resultados finales suelen ser buenos a nivel cuantitativo, pero no a nivel cualitativo. Además, el hecho de estar sometidos a tan alta autoridad hace que las personas disminuyan su rendimiento de trabajo ante la ausencia del jefe.

3.2 > Estilo *laissez-faire* o dejar hacer

En este caso el jefe no ejerce como tal, de hecho, deja tomar las decisiones a los miembros del grupo que dirige, absteniéndose de intervenir en las mismas. El hecho de que los miembros del grupo tomen las decisiones con las consecuencias derivadas de las mismas sin ningún reconocimiento o crítica constructiva hacia los resultados obtenidos provoca desmotivación personal y grupal.

Este tipo de dirección no pretende motivar a los empleados, por lo que no hace valoraciones ni positivas ni negativas sobre su trabajo, y puede llegar a generar un clima laboral desagradable y a perjudicar el espíritu de trabajo en equipo al carecer de unas directrices mínimas de trabajo.

Estos hechos provocan que las relaciones entre los miembros del grupo sean pobres, que no exista sentimiento de grupo y que las personas tiendan al individualismo y a aislarse del resto. Los resultados obtenidos en este caso son bajos tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.



3.3 > Estilo democrático

Con el estilo democrático de dirección el jefe propone las tareas a los miembros del grupo para que se establezca un plan de trabajo decidido por consenso entre todos los integrantes del mismo. El jefe emite juicios objetivos acerca de los trabajos realizados, elogia cuando es oportuno pero también critica de forma constructiva. Además, se preocupa por estimular la participación en el grupo, favoreciendo una mayor cohesión. De esta forma, aunque el jefe deba asumir las consecuencias de todas las responsabilidades, las comparte con los miembros del equipo de trabajo. Se ve a sí mismo como un guía del grupo encargado de coordinar las acciones que se van a llevar a cabo para conseguir los objetivos.

Todo ello genera un clima laboral agradable y cercano en el que las personas se sienten motivadas y con sentido de pertenencia a su grupo, trabajando en un ambiente distendido y de cooperación. Bajo estas pautas de trabajo, el rendimiento final es óptimo, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, el alto grado de motivación en las personas hace que rindan lo mismo independientemente de la presencia o no del jefe. No obstante, este tipo de gestión del equipo no es siempre eficaz, de manera que solo es conveniente desarrollarlo en determinados momentos del proceso de trabajo.

3.4 > Estilo paternalista

Este estilo de dirección es semejante al autocrático porque es el director quien toma las decisiones pertinentes relativas al trabajo sin dejar que otras personas participen, aunque puede pedirles opinión en ciertas ocasiones.

En este caso, la caracterización más clara es la actitud de continua protección por parte del responsable con los miembros del grupo de trabajo, que intenta conocer los problemas personales y profesionales de las personas como si de un padre se tratara.



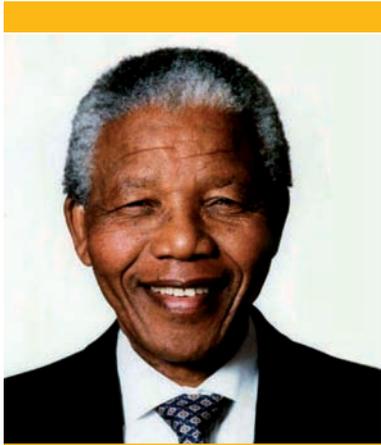
3.5 > Estilo burocrático

Este es un estilo muy rígido basado en el cumplimiento de los reglamentos establecidos, en el respeto por la estructura jerárquica y en el mantenimiento de la misma. Este hecho provoca un bloqueo en las relaciones interpersonales, ya que coarta la comunicación entre las personas. Por otra parte, la única forma de comunicación posible es descendente.

En el estilo de dirección burocrático no se valora la creatividad de las personas, ya que lo verdaderamente importante es el respeto a la jerarquía y el seguimiento de las normas establecidas por la organización.



En el estilo democrático las decisiones se toman por consenso entre todos los miembros del grupo.



Nelson Mandela

Fue el líder del *anti-apartheid*, movimiento a favor de la igualdad en Sudáfrica que logró la derogación del régimen racista. Recibió el Premio Nobel de la Paz en 1993. Alcanzó la presidencia de Sudáfrica en 1994, en las primeras elecciones en las que participaron todos los grupos sociales convirtiéndose en el primer presidente negro de Sudáfrica.

3.6 > Estilo participativo

Este estilo se caracteriza porque el directivo implica a sus subordinados en la toma de decisiones sobre el trabajo, compartiendo con ellos la responsabilidad y consecuencias derivadas de la misma. De esta forma, se involucra a todos miembros del grupo de trabajo, haciéndoles partícipes de los objetivos de la empresa así como de sus intereses. Algunas de las ventajas de este estilo de dirección son las siguientes:

- Favorece el desarrollo de la creatividad de cada miembro del grupo, pues se le invita a ponerla en práctica en todo momento.
- Mejora el desempeño personal y grupal del individuo en su trabajo.
- Favorece la motivación y compromiso de las personas en la realización de su trabajo, ya que se sienten satisfechas de ser parte responsable en la toma de decisiones estratégicas de la organización.
- Ayuda a mejorar la autoestima de los trabajadores.
- Favorece la comunicación entre los trabajadores, y entre la dirección y los trabajadores.
- Facilita la aceptación de cambios de estrategias empresariales o cambios de estructura en la organización.
- Reduce el estrés y los conflictos en el grupo de trabajo.

Este estilo se asemeja al estilo democrático aunque difieren en algunas de sus características. En el estilo democrático la responsabilidad de las decisiones recae en el líder, mientras que en el participativo se implica a cada trabajador haciéndole responsable tanto de sus decisiones como de las consecuencias. En el estilo democrático se favorece el desarrollo grupal de los equipos de trabajo y en el participativo, además, se favorece el desarrollo individual porque se hace partícipe de todo a la persona y al grupo.

Si bien este es el modelo directivo idóneo por sus buenos resultados a medio plazo en lo personal y lo profesional, lo cierto es que en pocas ocasiones lo encontramos en las organizaciones. Los directivos suelen ser reticentes a adoptar este estilo por miedo a perder poder en la organización puesto que delega funciones y, además, por la gran inversión de tiempo que requieren las reuniones.



>> Actividades propuestas

4•• Una vez analizados los principales estilos de dirección que se pueden encontrar en el mundo laboral, trata de buscar un ejemplo de cada uno de ellos y coméntalo en grupo. ¿Qué estilo crees que es el óptimo para un buen funcionamiento de los equipos de trabajo? Razona la respuesta.

4 >> Teorías del liderazgo

El liderazgo es un rasgo propio de la personalidad. De hecho, desde la niñez y en todas las etapas del desarrollo humano, se reciben señales e influencias del liderazgo de las personas que nos rodean: padres, amigos, compañeros de clase o de trabajo, jefes, maestros, etc. Pero esta influencia puede pasar desapercibida con gran facilidad.

En el momento social actual las empresas se encuentran en un entorno de alta competitividad, lo que hace necesaria la existencia de líderes que sean capaces de persuadir a los empleados para que trabajen en cooperación con sus compañeros, involucrándose directamente en la consecución de los objetivos estratégicos, que coordinen el trabajo y contagien el entusiasmo por el trabajo bien hecho.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee son autores de *El líder resonante*, obra en la que comentan las siguientes ideas acerca del liderazgo:

Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás.

Las emociones clave de la motivación, y ser sensible a ellas, es una tarea esencial del líder. Una parte fundamental del liderazgo efectivo es saber direccionar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Sin tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen.

A continuación, se desarrollan las distintas teorías sobre liderazgo, que nos pueden ayudar a entender, según los principios de cada una de ellas, cómo se desarrolla el liderazgo en la organización.

4.1 > Teoría de rasgos o teoría del gran hombre

Esta teoría fue la primera que trató de explicar el liderazgo. Es una teoría bastante rígida, puesto que entiende que los rasgos de un líder son innatos, no pudiendo ser adquiridos mediante el entrenamiento o la experiencia.

Este hecho implica que un líder puede tener una serie de características comunes a otros líderes; por ejemplo, características sociales, físicas, profesionales, intelectuales, formativas, etc. Esta teoría no concreta cuáles son dichas características comunes. Actualmente está comprobado que no todos los líderes poseen las mismas características y, por el contrario, hay personas que no son líderes y que, sin embargo, poseen rasgos propios del liderazgo.

Un ejemplo identificado de la teoría de rasgos es la habilidad estratégica en *El Príncipe* de Maquiavelo, quien afirma que el príncipe no nace siendo líder pero posee capacidades innatas como el instinto, la habilidad y las técnicas para conseguir y mantener el poder eficazmente.

Richard Boyatzis

Es profesor y catedrático del Departamento de Conducta de las Organizaciones de la Facultad de Administración de la Case Western Reserve University (EEUU). También es profesor visitante de ESADE, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Barcelona).

Annie McKee

Es miembro de la Facultad de Pedagogía para Licenciados de la Universidad de Pensilvania (EEUU) y trabaja como consultora de empresas y líderes de organizaciones de todo el mundo.



En las expediciones de alta montaña siempre existen líderes que, en la mayoría de las ocasiones, se crean de modo espontáneo.



4.2 > Teoría X e Y de McGregor o del liderazgo personal

Según McGregor los directivos pueden seguir un estilo de dirección autocrático o participativo. El estilo escogido, que McGregor denomina X o Y, dependerá de la percepción que el directivo tenga de la naturaleza de las personas con las que trabaja.

La teoría X es aquella en la que el líder tiende a desempeñar la dirección del grupo de trabajo de manera autocrática, puesto que infravalora las capacidades de las personas a su cargo, considerándolas poco responsables y activas.

Las consecuencias derivadas de este tipo autocrático de liderazgo provoca desmotivación en los subordinados, ya que no se sienten responsables directos de su trabajo. De esta forma, los trabajadores pueden llegar a sentirse vigilados en la consecución de los objetivos encomendados, perder el interés y disminuir su capacidad productiva.

La teoría Y es de carácter integrador y en ella se desarrollan condiciones favorables para que las personas puedan alcanzar sus objetivos que, indirectamente, favorezcan la supervivencia de la empresa. El líder trata de asegurar dichas condiciones favorables a sus empleados ofreciendo y haciendo efectiva su ayuda, fomentando la existencia de buenas relaciones entre los miembros y estimando las tareas desarrolladas de forma personal y también en el equipo de trabajo.

En este caso no se omite la autoridad del líder, pero se entiende que la persona trabajadora es responsable de su trabajo y está comprometida con sus objetivos que, a su vez, son también objetivos de la empresa u organización, favoreciendo el entusiasmo y la capacidad productiva.

Ninguna de las dos teorías se presupone mejor que la otra, pero hay que tomar los aspectos positivos de ambas en la justa medida para favorecer la consecución de buenos resultados. Se trata de hacer ver a las personas que ejercen el liderazgo los factores que pueden condicionar su forma de actuar con sus subordinados o colaboradores.

Douglas McGregor (1906-1964)

Nacido en Estados Unidos, estudió Psicología Industrial en Harvard, Universidad donde posteriormente fue profesor de Psicología y Administración Industrial. Se desarrolló profesionalmente en los campos de la investigación y la docencia.

4.3 > Teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton

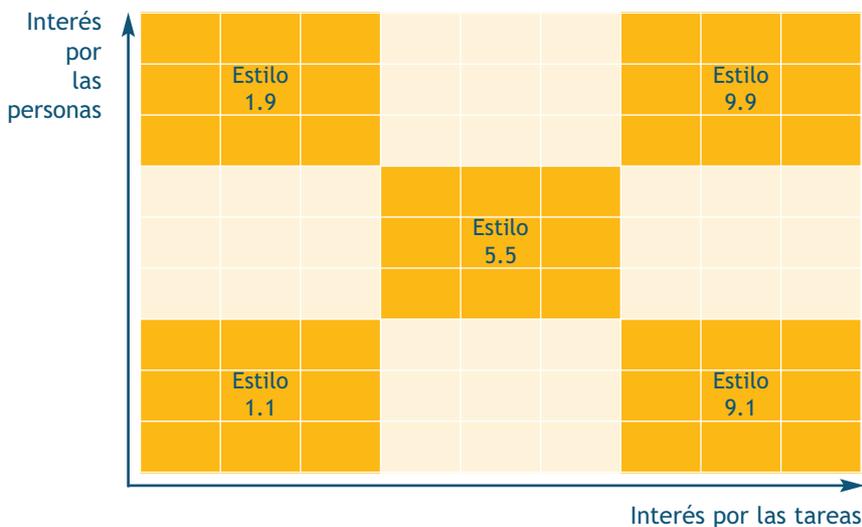
Blake y Mouton clasifican el liderazgo en función del cruce entre dos dimensiones en un plano cartesiano, en cuyos ejes se miden cuantitativamente dos conductas del líder:

- Interés por la tarea.
- Preocupación por el personal.

De las diferentes intersecciones posibles se identifican cinco posiciones principales del líder en la organización:

- **Estilo 1.1.** El líder muestra escasa preocupación hacia las tareas y las relaciones con las personas. Realiza el esfuerzo mínimo para conseguir los objetivos y solamente transmite la información, sin llegar a implicarse completamente en el proyecto.
- **Estilo 1.9.** Es un líder con un alto nivel de preocupación por el personal a su cargo pero no por la consecución de los objetivos. Consigue la sensación de pertenencia a un grupo de trabajo por parte de sus subordinados, pero el nivel productivo es escaso.
- **Estilo 5.5.** En este tipo de liderazgo se da un equilibrio en los niveles de interés por la tarea y la preocupación por el personal. De esta forma, se consiguen los objetivos sin aspirar a resultados de gran éxito.
- **Estilo 9.1.** La máxima preocupación para este líder es la realización de las tareas, olvidando la importancia de mantener un buen clima relacional con las personas de su equipo. Este líder se caracteriza por el desarrollo de la autoridad sobre las personas.
- **Estilo 9.9.** Es el estilo de liderazgo más deseable para las organizaciones empresariales, puesto que existe un alto grado de interés por las tareas y por las relaciones interpersonales. Se consiguen así buenos resultados, y cohesión y confianza entre los miembros del equipo.

La principal conclusión que se puede derivar de esta teoría es que tan importante es comprometerse con la consecución de los objetivos trazados como velar por el cuidado de las buenas relaciones con las personas del equipo de trabajo.



V Vocabulario

Estratégico: referido a un lugar, una posición, una actitud, etc., que tiene importancia decisiva para el desarrollo de algo.

Gandhi y el socialpacifismo

Gandhi (1869-1948) fue un líder político hindú y gran pensador de su tiempo. Su filosofía de vida se basó en lo que él denominó *socialpacifismo*. Sus valores eran la verdad y la no violencia. Inspiró a movimientos posteriores prodemocráticos y antirracistas, como los promulgados por Martin Luther King y Nelson Mandela.

V Vocabulario

Socialpacifismo: movimiento de carácter social que busca el pacifismo como forma de revolución.

4.4 > Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

En esta teoría desarrollada por Hersey y Blanchard se clasifica el liderazgo según la confluencia de tres dimensiones: dos dimensiones clave de la forma de actuar del líder y una dimensión del modo de trabajar del subordinado o empleado.

En el caso del líder, las dos dimensiones son las conductas de tarea y de relación y, en el caso del subordinado, la dimensión que interactúa es el nivel de madurez. Esto significa que el líder desarrolla unos niveles de conducta de tarea y de relación en función de los diferentes niveles de madurez que tienen sus colaboradores. El líder deberá adaptar sus conductas en función de estas tres dimensiones.

Las tres dimensiones de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se definen de la siguiente manera:

- **Conducta de tarea.** Es el grado en que el líder dirige a sus empleados, indicándoles la forma de resolver sus tareas y el lugar en el que deben resolverlas, así como el tiempo del que disponen para ello.
- **Conducta de relación.** Es el nivel de apoyo socioemocional que el líder aporta a sus subordinados.
- **Nivel de madurez.** Es la capacidad, habilidad y voluntad de la persona para desarrollar una tarea concreta.

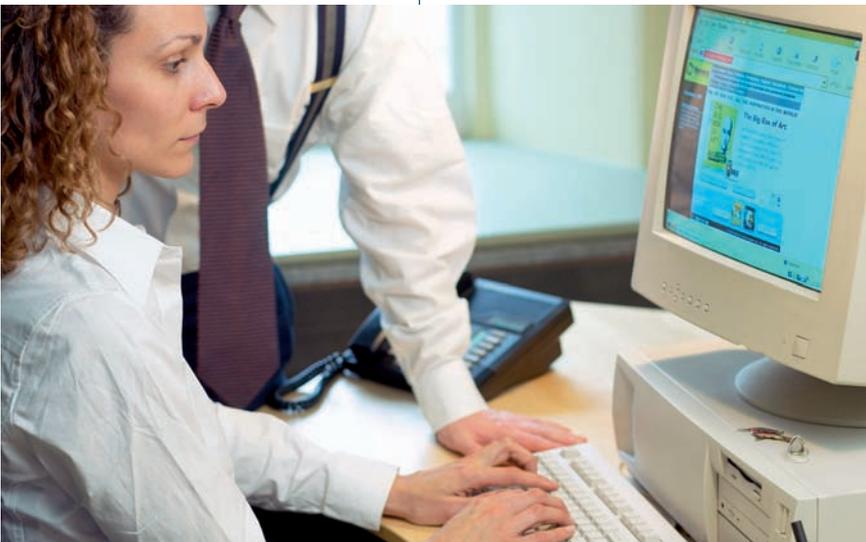
Ahora bien, respecto a la madurez esta teoría señala que esta posee dos planos: el psicológico y el laboral. Ambos planos siempre estarán relacionados con la tarea específica que se va a desempeñar.

- El plano psicológico denota la motivación de la persona a la hora de realizar la tarea desde su posición personal, sin condicionantes externos.
- El plano laboral expone la experiencia del individuo en las tareas de trabajo que se van a realizar, el conocimiento de las mismas y las habilidades personales para conseguir las metas finales.

Según el incremento en su nivel de madurez que desarrolle la persona respecto de la consecución de una tarea, el líder deberá reducir el grado de

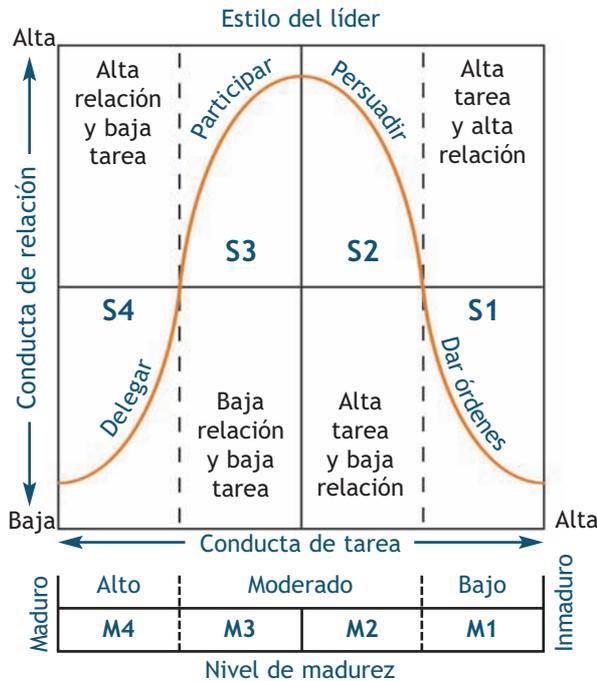
su conducta de tarea y aumentarlo proporcionalmente en su conducta de relación socioemocional. En el momento en que la persona adquiera un nivel superior de madurez, el líder podrá aminorar las dos conductas, puesto que la madurez alcanzada se da tanto en el plano laboral como psicológico.

Esta teoría se puede aplicar a cualquier ámbito de liderazgo, no solo al empresarial. Por ejemplo, el liderazgo político y social que Gandhi desarrolló en su época, un movimiento que él llamó *socialpacifismo*.



Estilos de dirección

Según la teoría de Hersey y Blanchard se pueden distinguir cuatro estilos de dirección que vienen determinados por cuatro niveles distintos de madurez de los empleados. Se pueden observar en el siguiente gráfico:



- **Autoritario S1.** Se trata de una dirección orientada principalmente a la tarea y no tanto a las relaciones interpersonales con los subordinados. Se caracteriza por el alto grado de autoridad del líder, dirigiendo a las personas y dando instrucciones sobre todas las tareas que se van a realizar. Esto implica que exista únicamente comunicación unilateral y descendente, del jefe a los subordinados, pero no a la inversa.
- **Persuasivo S2.** Este estilo de dirección tiene altos niveles de orientación hacia la tarea y hacia las relaciones socioemocionales. El líder desarrolla en mayor medida la persuasión hacia sus subordinados para que alcancen los objetivos de manera entusiasta y con un alto grado de motivación. Se dirige al grupo, pero mediante una comunicación bilateral y un respaldo socioemocional hacia los miembros, a quienes intenta persuadir psicológicamente de las decisiones que se hayan de tomar.
- **Participativo S3.** En este caso el líder tiene un conducta de tarea baja y de relación alta. Participa mucho con sus subordinados de tal forma que las decisiones se llevan a cabo mediante una comunicación bilateral, facilitando así la realización de las tareas y la comunicación del grupo de trabajo.
- **Con capacidad de delegar S4.** El líder denota conductas de tarea y de relación bajas debido a que sus colaboradores poseen un alto nivel de madurez. El colaborador se responsabiliza de sus tareas y modula su comportamiento con el fin de llevarlas a cabo. Ese alto nivel de madurez viene acompañado de gran seguridad y confianza en sí mismo. Por eso el líder delega las tareas en ellos ya que, de lo contrario, estas personas no trabajarían con éxito dado su alto grado de madurez.

Nivel de madurez laboral

Hersey y Blanchard afirman que el nivel de madurez de los trabajadores viene determinado por su experiencia de trabajo en equipo, por su motivación de logro, y por sus habilidades y disposición para asumir responsabilidades.



A la luz de esta teoría se deduce que un líder debe conocer los niveles de madurez de los empleados a la hora de determinar el tipo de liderazgo que va a ejercer. No obstante, el líder también debe tener en cuenta que las personas pueden sufrir grandes variaciones de madurez en las tareas según las habilidades o conocimientos que les requiera cada una, de modo que el tipo de liderazgo debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias. Además, no debe olvidarse de la estructura informal que se establece en cualquier grupo de trabajo, ya que posiblemente tenga que

adaptarse a ella, tanto a los grupos como a cada integrante del mismo, puesto que cada persona mostrará un nivel diferente de madurez.

Así pues, el líder necesita un cierto grado de poder impuesto formalmente por la dirección de la empresa para que su capacidad de influencia y persuasión se produzca de manera efectiva. Esto implica que el líder debe estar pendiente de adaptarse al nivel madurativo de sus subordinados pero también de hacer un uso adecuado de su poder. Aún así, nunca deben confundirse los conceptos de *liderazgo* y *poder*.

- El liderazgo implica la capacidad de influir sobre las formas de actuar o hacer de los individuos para el logro de unos objetivos finales.
- El poder es la autoridad que dota al líder de respeto por parte de los empleados y la capacidad de motivarles para que cumplan lo que se les comunique.

Hersey, Blanchard y Natemeyer distinguen varios tipos de poder en los líderes:

- **Poder coercitivo.** Se caracteriza por el empleo de un alto nivel de autoridad ante subordinados con bajo nivel de madurez M1.
- **Poder de conexión.** Se trata de un liderazgo que mezcla las órdenes con la persuasión emocional, y mejora cuando se da el poder de conexión. En este caso, cuando el subordinado aumenta el nivel de madurez M2, necesita una cierta autoridad del líder sobre él pero también un nivel socioemocional de apoyo.
- **Poder de recompensa.** El directivo ofrece recompensas a sus empleados por los logros conseguidos, lo que les motiva a esforzarse en el desempeño de su labor, pasando de esta forma de un nivel madurativo M2 a otro más maduro.
- **Poder de legitimidad.** Cuando los empleados se encuentran en un nivel de madurez entre M2 y M3, el liderazgo ejercido sobre ellos se encuentra entre los niveles persuasivo S2 y participativo S3. El poder de legitimidad ayuda al líder en esta situación para influir sobre las personas y hacerlas partícipes de las decisiones y objetivos que se quieren alcanzar.

- **Poder de relación.** Se suele dar en la situación en la que el empleado tiene un nivel madurativo M3 y el líder desarrolla el nivel participativo S3. Si a esto el líder añade la capacidad para desarrollar buenas relaciones con los miembros del equipo, su liderazgo tendrá mayor eficacia.
- **Poder de información.** De nuevo nos encontramos con una mezcla de fases en la que el individuo muestra un nivel de madurez que se encuentra entre los niveles M3 y M4 y, como consecuencia, el líder desarrolla los estilos participativo S3 y de capacidad de delegar S4. En este punto las personas requieren la información necesaria de sus líderes para avanzar en sus resultados.
- **Poder del experto.** En este caso el subordinado se encuentra en un nivel máximo de maduración M4 donde el líder ejerce la capacidad de delegar sus funciones al mismo S4. El subordinado reconoce a su jefe como un experto en cuanto a experiencia, conocimientos y habilidades.

>> Casos prácticos

¿Conocimiento técnico o habilidades sociales?

•• La dirección de la empresa en la que trabajas te ha pedido que escojas un nuevo responsable de almacén. Para ello te han presentado a dos candidatos. El primero es Joaquín Muñoz, que lleva veinte años en la empresa y conoce cada rincón del almacén pero es un hombre solitario. La segunda candidata es Rosa Pérez, que lleva tres años en la empresa, los compañeros confían en ella y en este tiempo ha demostrado una gran capacidad para aprender. Ha organizado un equipo de fútbol para los hijos de empleados aunque ella no tiene hijos. Además es una mujer que transmite claramente sus opiniones aunque puedan no ser agradables.

Con los conocimientos que has adquirido en esta unidad, ¿quién crees que sería más adecuado para el puesto? ¿Por qué?



Solución •• La mejor responsable de almacén sería Rosa ya que ha demostrado su capacidad de liderazgo y de motivar a sus compañeros, que confían plenamente en ella. Ha demostrado tener empatía además de otras muchas habilidades de liderazgo.

Por otra parte, Joaquín, que es un excelente trabajador, no se relaciona con facilidad con sus compañeros. Por todo ello, la mejor candidata para el puesto es Rosa.

>> Actividades propuestas

- 5•• ¿Crees que los líderes se hacen? ¿Cómo entrenarías a una persona para que llegara a ser un buen líder?
- 6•• Si tuvieras aptitudes personales para el liderazgo, ¿te gustaría aprender cómo ser un buen líder?
- 7•• ¿Tienes alguna experiencia personal en el trabajo donde hayas visto un auténtico líder? Dialoga con tus compañeros y extrae conclusiones de las opiniones expuestas.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Señala qué tipo de funciones directivas son las siguientes:

- Enviar una circular a los trabajadores con el calendario de vacaciones.
- Crear un equipo de trabajo para el control de calidad.
- Marcar la cantidad de producto que ha de producirse para el presente año.
- Decidir lanzar un nuevo producto al mercado.
- Sacar sus acciones a bolsa.
- Recoger información sobre las ventas efectuadas en el último mes.

2•• ¿En qué consiste la delegación de funciones? ¿Por qué crees que muchos jefes temen delegar? ¿Qué ventajas crees que tiene el hecho de delegar?

3•• ¿Cuáles son las habilidades que debe tener un líder? ¿Por qué es importante que el director de la empresa sea líder?

4•• Razona qué tipo de dirección se da en las siguientes situaciones:

- a) Las personas del equipo tienen que responsabilizarse de sus tareas. Si una persona falla repercute en el trabajo del resto, pero los miembros del equipo son capaces de trabajar juntos para alcanzar sus objetivos en cualquier circunstancia.
- b) Los miembros del grupo muestran desmotivación en su trabajo. Esto es debido a que no tienen unas pautas mínimas del trabajo que deben realizar. El jefe existe pero permanece en un segundo plano porque no se quiere involucrar más.
- c) El jefe dirige todo el trabajo en equipo pero no es capaz de delegar funciones, quiere tener en sus manos el control de todo lo que ocurra.

.: APLICACIÓN .:

1•• Redacta una carta de presentación para una empresa relacionada con el ciclo formativo que estás estudiando, señalando aficiones, gustos y cualidades que, en tu opinión, puedan predisponer a la persona que la lea para ofrecerte un cargo de responsabilidad en el que hagan falta ciertas cualidades de líder.

2•• Estudia la organización de tu instituto o de un caso cercano que conozcas de algún entorno empresarial en el que puedas detectar diferentes tipos de dirección. También puedes plantear varios casos y exponer la dirección que posee cada uno de ellos. ¿Cuál crees que funciona mejor y por qué? Razona tu respuesta.

3•• Imagina que montas de forma autónoma una empresa de un sector relacionado con tu ciclo formativo. Intenta establecer un organigrama jerárquico de los puestos que tendrías y, después, trata de establecer el tipo de dirección y liderazgo en los que te basarías para cosechar buenos resultados tanto productivos como socioemocionales.

4•• Intenta establecer varios puestos de trabajo que puedan existir en empresas de sectores relacionados con tu ciclo formativo y donde tú pudieras integrarte como trabajador aportando todos tus conocimientos y valía personal. Trata de detallarlos y después establece tu nivel de madurez para cada uno de ellos según la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. ¿Qué tipo de dirección sería la más adecuada para cada estado de madurez que has establecido? Razona tu respuesta.

5•• Júntate con cinco compañeros de clase a los que conozcas bien y tratad de reconocer en cada uno de vosotros las posibles cualidades de liderazgo que tengáis, así como el puesto en el que creéis que desarrollaríais mejor vuestras habilidades.

* Caso final

¿Cómo integrar nuevos empleados?

•• Una empresa de bebidas refrescantes quiere ampliar su mercado y se está planteando ofertar nuevos productos. La dirección ha pensado ofertar, además de las bebidas refrescantes que ya se están produciendo, batidos y zumos. Para ello han pensado aprovechar los canales de distribución y ampliar la plantilla.

En la fábrica, el director ha reorganizado la disposición de la maquinaria y ha creado nuevos equipos de trabajo, procurando que en cada uno de ellos esté presente alguno de los empleados más antiguos para que puedan transmitir a los nuevos la cultura de la empresa y enseñarles los procedimientos que han de seguir. Hasta que el funcionamiento de la empresa se normalice, ha decidido que, además de los otros canales de comunicación que venían empleándose en la empresa, se reunirán cada 15 días con los jefes de equipo para transmitirles nuevas instrucciones y para que les informen a su vez de los distintos problemas que puedan surgir en el equipo de trabajo.

La dirección ha establecido que, junto con los nuevos productos, incluirá un pequeño cuestionario para que los clientes lo respondan de manera voluntaria, con el fin de conocer la aceptación del producto en el mercado. Además, ha establecido que los empleados anoten después de cada jornada las dificultades que hayan podido encontrar en la producción.

¿Qué funciones de dirección aprecias en el caso anterior?

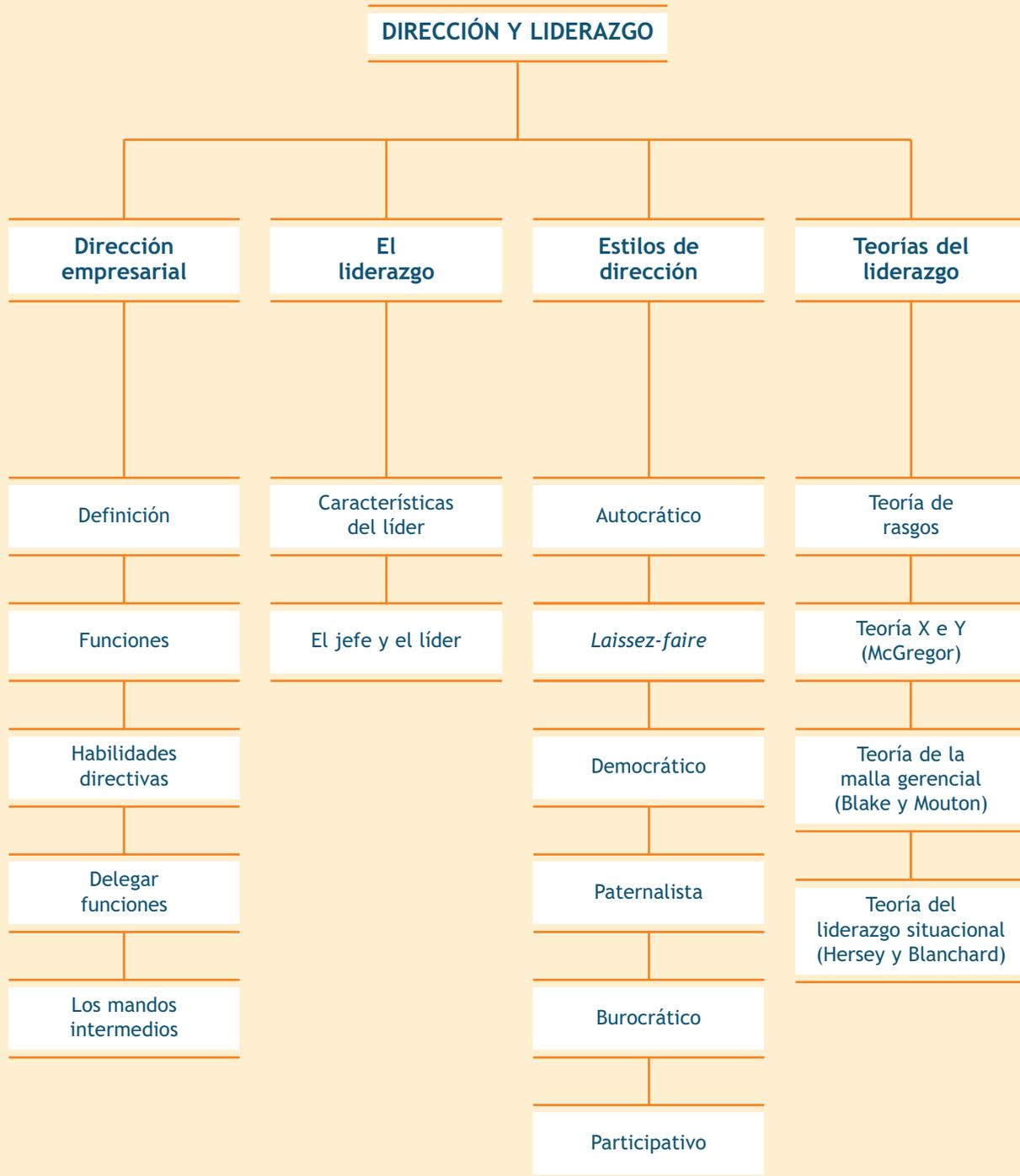


Solución •• Lo primero que se aprecia es que ha habido una función de planificación. La dirección se ha marcado como objetivo ampliar su mercado para lo cual ha decidido ampliar la gama de productos que oferta aprovechando los canales de distribución y ha planeado contratar nuevos empleados.

Las principales funciones de dirección son las siguientes:

- Función de organización. El director de la fábrica ha organizado la disposición de la maquinaria, ha creado los equipos de trabajo y ha establecido nuevos canales de comunicación, además de mantener los antiguos.
- Función de gestión. A través de la integración de los nuevos trabajadores en la empresa, disponiendo que los antiguos empleados transmitan la cultura empresarial, está creando grupos que conocen cómo realizar su trabajo, lo que facilita el cumplimiento de las obligaciones por parte de toda la plantilla.
- Función de control. El control para ver el resultado de los productos se va a realizar mediante una pequeña encuesta a los clientes. El control sobre los medios de producción se hace recogiendo al final de la jornada los informes de incidentes que cada día tienen que desarrollar los trabajadores, así como a través de la reunión quincenal con los jefes de equipo.

● Ideas clave



La importancia del optimismo

José Galindo Gómez

Partiendo de la base de que uno de los objetivos básicos de todo ser humano debería ser “construir una vida con sentido y que le permita gozar de ella”, el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi ha señalado que “uno de los instrumentos más importantes en esta búsqueda lo ofrece la psicología”. Muchos psicólogos y filósofos han estudiado ese problema desde los tiempos más arcaicos. Recientemente, el psicólogo Daniel Goleman ha recogido muchos de esos estudios y les ha dado un empuje global muy interesante. Su libro *Inteligencia emocional* (1995) se ha convertido en una magnífica guía para conseguir éxito en la vida, en el sentido de felicidad, no de éxito económico, aunque sus propuestas han sido utilizadas también por empresas.

La importancia del optimismo ha sido demostrada, por ejemplo, a partir de pruebas efectuadas por el psicólogo C.R. Snyder de la Universidad de Kansas, entre alumnos universitarios de Estados Unidos. En ese estudio se concluyó que el rendimiento académico universitario de un alumno depende más de la actitud de este que de su Coeficiente Intelectual (CI). Así, vieron que unos buenos resultados académicos eran obtenidos más por alumnos con una actitud positiva y optimista (evaluados a través de test especiales) que por alumnos con una buena nota en el SAT (Scholastic Aptitude Test), un test con una elevada correlación con el Coeficiente Intelectual (el equivalente a la prueba de Selectividad en España).



Según Snyder, “los estudiantes con un alto nivel de expectativas se proponen objetivos elevados y saben lo que deben hacer para alcanzarlos. El único factor responsable del distinto rendimiento académico de estudiantes con similar aptitud intelectual parece ser su nivel de expectativas”.

Goleman añade que el optimismo y la esperanza impiden caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. Los pesimistas consideran que los contratiempos constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad asumiendo que no hay nada que ellos puedan hacer para que las cosas salgan mejor y, por tanto, no hacen nada para cambiar el problema. Los pesimistas y pusilánimes deberían tener en cuenta que esa actitud no es algo con lo que se nace y por lo que no se puede hacer nada, sino que es una actitud que podemos cambiar a cualquier edad. Uno mismo es responsable de sus propias actitudes

y, aunque puede no ser fácil, pueden cambiarse y uno debe estar siempre dispuesto a mejorarse a sí mismo.

Goleman lo sintetiza de la siguiente forma: “Es la combinación entre talento razonable y la capacidad de perseverar ante el fracaso lo que conduce al éxito”. Esta última actitud es básica en lo que llama inteligencia emocional que, resumiendo, la define como la “capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último –pero no por ello menos importante–, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”.

Fuente:

Actitud positiva ante la vida y su influencia en el éxito y la felicidad.

www.lcc.uma.es/~ppgg/



u
n
i
d
a
d

4

La motivación en el entorno laboral

SUMARIO

- Motivación laboral
- Clima laboral y sus riesgos psicosociales
- Teorías de la motivación
- Asertividad
- Frustración

OBJETIVOS

- Comprender la importancia de la motivación en el entorno laboral.
- Entender la trascendencia del clima laboral.
- Conocer algunos riesgos psicosociales derivados de un clima laboral inadecuado.
- Identificar las principales teorías motivacionales y sus tipos.
- Valorar la asertividad como un elemento automotivador.
- Tomar conciencia del concepto de *frustración* y de sus consecuencias laborales.

1 >> La motivación laboral

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La **actividad motivada** se diferencia de la **actividad instintiva** en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Las distintas teorías de la motivación establecen dos niveles básicos:

- **Nivel primario.** Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, etc.
- **Nivel secundario.** Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

1.1 > Antecedentes de la motivación laboral

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.



Motivación por reconocimiento del trabajo

Una vez cubiertas las necesidades primarias del trabajador, es importante cubrir otras necesidades como, por ejemplo, sentirse reconocido en el trabajo. El hecho de cubrir el nivel secundario puede llegar, en muchas ocasiones, a suponer una fuente de motivación superior a la que podría aportar una compensación económica.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Esta organización fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas. Tiene su sede en Ginebra. Su fin es fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

1.2 > Factores que favorecen la motivación laboral

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

- ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?
- ¿Por qué se trabaja?

Las teorías que se exponen en el siguiente apartado pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.



Una persona motivada es capaz de superar cualquier dificultad.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

- **El dinero.** No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.
- **El reconocimiento dentro de la empresa.** Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.
- **La responsabilidad sobre el trabajo.** Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.
- **El reconocimiento social.** Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

>> Casos prácticos

¿Qué tengo que hacer?

•• Juan acaba de empezar a trabajar en una empresa. Le han contado, sin demasiado detalle, sus funciones, su salario, el horario, etc. Tras organizar sus tareas, se ha dado cuenta de que nadie le ha explicado cómo hacerlas. Ha preguntado a algún compañero pero todos están demasiado ocupados como para ayudarle. Así que se pasa la mañana buscando a algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar sus tareas.

¿Crees que se sentirá motivado en el trabajo?



Solución •• La falta de información y ayuda por parte de la empresa probablemente haga que Juan se vaya sintiendo cada vez más inseguro con lo que hace. Esta inseguridad le hará sentirse desmotivado e insatisfecho en el trabajo. Si esta situación se prolongase, la desmotivación y la insatisfacción podrían ir en aumento.

Esta situación puede evitarse si el nuevo empleado recibe una formación inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

>> Actividades propuestas

1•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador.
- La motivación de los trabajadores carece de importancia.
- El hecho de que el buen trabajo se reconozca no afecta al rendimiento del trabajador.
- A todas las personas les motivan las mismas cosas.
- Para los directivos es muy importante que sus trabajadores estén motivados.
- Todos los trabajadores deben tener las mismas responsabilidades sin tener en cuenta sus capacidades.



El acoso laboral se da cuando la situación de conflicto se convierte en algo habitual.

V Vocabulario

Ergonomía: estudio de la capacidad y de la psicología humanas en relación con el ambiente de trabajo y con el equipo que maneja el trabajador.

Escala de Maslach

Es un cuestionario compuesto por 22 afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes que el trabajador tiene con respecto a su trabajo y que sirve para medir su grado de estrés. Se utiliza mucho en el mundo laboral.

2 >> La importancia del clima laboral

2.1 > Relaciones entre clima laboral y motivación

El clima laboral es el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas.

El clima laboral depende de muchos factores:

- La forma de hacer de la dirección.
- El comportamiento de los trabajadores, tanto en el trabajo propiamente dicho como en su relación con los compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: iluminación, temperatura, mobiliario, ergonomía, etc.

Las empresas invierten cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral de sus empresas dada la importancia que este tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Estos estudios de clima laboral tratan de medir diversos aspectos: cuál es el nivel de motivación de los trabajadores, cómo se sienten con el grado de participación e información que les proporciona la empresa, cómo perciben el nivel de comunicación, si están satisfechos con la formación continua, con la prevención de riesgos laborales, etc.

Por otra parte, como las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente profesional. Esto ha llevado a que se regulen jurídicamente muchos de los aspectos que configuran el clima laboral, estableciéndose normas sobre salud laboral, derechos sindicales y de participación de los trabajadores. Se ha regulado también la relación de subordinación que el trabajador tiene hacia el empresario, garantizando que esta relación está limitada por los derechos del trabajador, tanto ante sus superiores como ante sus compañeros.

2.2 > Riesgos psicosociales derivados del clima laboral

El mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural. Las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados *psicosociales*.

En los últimos años estos riesgos laborales derivados del clima laboral están siendo profundamente estudiados y se está generando un posicionamiento legislativo orientado a proteger a los trabajadores.

- **Acoso laboral o *mobbing*.** Es la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por un grupo hacia otra, de modo directo o indirecto, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado. La finalidad del *mobbing* es socavar la seguridad y autoestima de la víctima para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que se suele dar el acoso es la envidia por la valía que

los acosadores reconocen en la víctima y que no perciben en sí mismos. El *mobbing* no se da exclusivamente de jefes a subordinados o iguales, sino que también puede darse de subordinados a jefes.

En el acoso laboral se distinguen varias fases. En la fase inicial el acosador no se muestra violento, sino más bien al contrario: despliega sus capacidades seductoras con la víctima y su entorno, con el fin de conocer las debilidades de la víctima y hacer creer al entorno que siempre se ha portado bien con la víctima.

Una vez superada esta primera fase es cuando surge el conflicto; el enfrentamiento comienza siendo un hecho puntual para, posteriormente, ir convirtiéndose en algo crónico, momento en el que comienza el acoso propiamente dicho. El acosador humillará y perjudicará a su víctima asignándole trabajos muy complicados con el fin de que falle en su desempeño, o trabajos muy por debajo de su cualificación, llegando incluso a ridiculizar su trabajo delante de compañeros.

Como consecuencia del acoso laboral, la víctima empezará a perder seguridad en sí misma y, a partir de este punto, la situación puede desembocar en graves problemas, tanto en el plano psicológico como en el sociológico. La mayor parte de las veces esta situación culmina en una o varias bajas médicas y puede incluso provocar la incapacidad laboral por parte de la víctima. La actitud de la empresa, a la hora de prevenir y erradicar estos posibles casos, es crucial.



- **Burnout.** Es un síndrome clínico que aparece descrito en psiquiatría en 1974. Consiste en una sobrecarga psicológica, que incluye agotamiento emocional, actitudes negativas, falta de realización personal, baja autoestima, cansancio, estrés, comportamientos paranoides y agresivos, cefaleas, malestar general, etc. Este síndrome lo sufren más las mujeres, debido a que en la mayoría de los casos son ellas las que también cargan con las obligaciones domésticas y familiares.



El síndrome de *burnout* se produce por una sobrecarga de tareas. La persona que sufre dicho síndrome no es capaz de realizar la totalidad de su trabajo, lo que le produce insatisfacción e inseguridad.

W Web

Una de las grandes preocupaciones actuales en la empresa son los problemas de estrés y *mobbing*. Los sindicatos han estudiado el tema en profundidad. En la página web www.ugt.es puedes encontrar información sobre estos problemas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él. Esta situación produce un estado de tensión que termina convirtiéndose en crónico y provocando cambios de conducta en quien lo padece. Una dificultad añadida de este síndrome es que quienes lo padecen tienden a negarlo, pues lo viven y sufren como un fracaso profesional.

>> Casos prácticos



Vivir con estrés

•• Tu compañero de trabajo está de baja médica y con tratamiento psicológico desde hace diez días. El último día que trabajó sufrió una crisis de ansiedad y no podía respirar. El comentario generalizado fue: "Es natural, el ritmo de trabajo es demasiado fuerte. Trabajamos con plazos demasiado cortos".

¿Crees que este caso responde a alguno de los riesgos psicosociales estudiados? ¿A cuál?

Solución •• El caso descrito parece corresponder con el de estrés laboral, que es una de las principales causas de baja laboral en la actualidad y una de las grandes preocupaciones de los principales sindicatos y de las empresas.

Se han invertido muchos esfuerzos en encontrar formas para solucionarlo y proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para evitarlo, tratando de mejorar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y reduciendo los costes que genera la baja de un trabajador.

>> Actividades propuestas

2•• ¿Crees que el número de personas que están de baja por estrés laboral, *mobbing* o *burnout* ha aumentado en los últimos años, o que simplemente ahora se conocen más este tipo de riesgos?

3•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El clima laboral es el conjunto de objetos materiales que rodean a una persona en su entorno laboral.
- El síndrome clínico llamado *burnout* se relaciona con un maltrato psicológico ejercido por una persona o grupo de personas hacia otra de modo directo o indirecto.
- El clima laboral depende de muchos factores como la forma de trabajar de los directivos y las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Las personas que padecen el síndrome de *burnout* tienden a negarlo puesto que lo viven como un fracaso profesional.
- El acoso laboral o *mobbing* es un tipo de presión o maltrato psicológico que no solo se da en sentido vertical descendente, es decir, de jefes a subordinados, sino también en sentido vertical ascendente y en sentido horizontal.

3 >> Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

- **Teorías de contenido.** Estudian los elementos que motivan a las personas.
- **Teorías de proceso.** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista cronológico, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.



3.1 > Teorías de contenido

Estas teorías acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de realizar las tareas y la energía con la que se desarrollan. De esta forma, tratan de analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral.

Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- **Maslow.** Teoría de la jerarquía de necesidades.
- **Herzberg.** Teoría bifactorial.
- **McClelland.** Teoría de las necesidades aprendidas.

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1963)

En su obra *Motivación y personalidad*, Maslow define la motivación como un conjunto de **necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide**, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

V Vocabulario

Refuerzos: conductas o acciones por parte del jefe, directivo o líder que tratan de premiar los esfuerzos realizados, la consecución de objetivos y los buenos resultados alcanzados por sus empleados en su puesto de trabajo.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.



Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.
- **Necesidades de seguridad.** Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.
- **Necesidades sociales.** El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de reconocimiento o estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización.** También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretenden alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Herzberg: Teoría bifactorial (1976)

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- **Factores de higiene**, asociados con la insatisfacción.
- **Factores motivadores**, asociados con la satisfacción.

Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

- Los **factores de higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar:
 - Las condiciones de trabajo.
 - Los sueldos y salarios.
 - La relación con los compañeros y jefes.
 - La cultura de la empresa.
 - Las normas que rigen el trabajo diario.
 - La seguridad en el entorno laboral.
 - La privacidad.
- Los **factores motivadores** se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:
 - El reconocimiento.
 - Las responsabilidades.
 - El crecimiento personal en el trabajo.
 - El progreso y el logro.
 - El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo. Aunque una persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.



Teoría bifactorial de Herzberg

FACTORES DE HIGIENE

Insatisfacción

FACTORES MOTIVADORES

Satisfacción

Las necesidades también se aprenden

Según McClelland, las personas aprenden, a través de la experiencia social y cultural, determinadas necesidades que hacen propias.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1989)

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina *motivador* a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

- **Motivador de afiliación.** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.
- **Motivador de logro.** Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.
- **Motivador de poder.** Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- **Motivador de la competencia.** La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales. Por eso, esta teoría es muy útil a la hora de hacer una selección de personal (donde se buscarán personas con distintas expectativas laborales en función de las características específicas de cada puesto de trabajo) y a la hora de hacer promociones laborales entre los trabajadores de una organización.

3.2 > Teorías de proceso

Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.

Entre las teorías de proceso se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- **Vroom.** Teoría de la expectativa.
- **Locke.** Teoría de la finalidad.
- **Adams.** Teoría de la equidad o justicia laboral.

Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los **logros u objetivos** que quiere alcanzar en su trabajo y de las **probabilidades reales** de llegar a conseguirlos. Esta teoría incide en la percepción subjetiva del trabajador sobre la posibilidad de que su forma de actuar o trabajar conlleve la consecución de un determinado resultado.



Las teorías de proceso estudian el proceso de motivación de la persona en su puesto de trabajo desde el punto de vista de sus expectativas, de la finalidad perseguida y de la justicia laboral.

En palabras de Vroom: *La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.*

Ahora bien, el resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

Locke: Teoría de la finalidad (1968)

Locke afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que **su nivel de esfuerzo** o ejecución estará **en función del nivel de dificultad** de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1965)

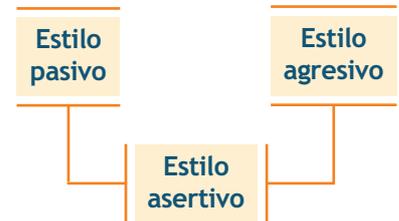
La teoría de Adams añade a las anteriores la valoración de las personas respecto a la **relación entre los esfuerzos** que emplean en la consecución de los objetivos y **las recompensas** obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral.

Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en la misma medida que a sus compañeros, se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

Estilos de comportamiento y asertividad

La asertividad se encuentra a caballo entre un comportamiento pasivo, en el que la persona prefiere no reclamar sus derechos, y uno agresivo, en el que la persona ofende y hiere a los demás a la hora de reclamar sus derechos.



Las teorías de proceso estudian el proceso de motivación de la persona en su puesto de trabajo desde el punto de vista de sus expectativas, de la finalidad perseguida y de la justicia laboral.

Asertividad

No se debe confundir *asertividad* con *habilidades sociales*. Se puede decir que la asertividad es una habilidad social caracterizada por desarrollar comportamientos y pensamientos que pretenden defender los derechos propios dentro de un equilibrio en el que no se coarte la libertad de los otros ni se les ofenda.

¿Se puede entrenar la asertividad?

La asertividad puede mejorarse mediante entrenamiento por tratarse de una habilidad humana. Existen consultoras especializadas en el denominado *entrenamiento asertivo*, que es aquel que desarrolla técnicas para el desarrollo de la asertividad. También existe el llamado *entrenamiento en habilidades sociales* pero en este caso no solo se trabaja la asertividad sino el conjunto de habilidades personales de carácter social susceptibles de mejorar.

4 >> La asertividad como elemento automotivador

El trabajador no debe esperar únicamente que su empresa y sus superiores le motiven, sino que también es conveniente que muestre una actitud proactiva, con capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El panorama laboral actual precisa de personas activas, con iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de autogestionarse y automotivarse, responsables de sus actos y de las consecuencias de los mismos, comprometidas con su trabajo y capaces de superar los obstáculos que se interpongan en la consecución de sus metas. En estas circunstancias es donde la asertividad cobra una importancia relevante en el mundo del trabajo.

La asertividad se define como la facultad o cualidad de una persona de poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin ofender o atacar a las personas que tienen distintos puntos de vista.

Una persona asertiva es aquella capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo apropiado para cada situación, respetando las conductas y opiniones de los demás y resolviendo adecuadamente los posibles problemas que puedan surgir.

En este sentido, los trabajadores deben ser capaces de ser asertivos en su grupo de trabajo, no solamente con sus compañeros sino también con sus jefes o líderes, en busca de mejorar la calidad y la productividad del trabajo. Es recomendable romper la actitud de temor hacia la autoridad de los superiores, expresar la opinión personal cuando se observe que alguna tarea del equipo no está dando los resultados esperados, informar de los errores que se detecten y buscar soluciones.



En general, una persona asertiva debe:

- Mostrar satisfacción con su trabajo.
- Comunicar su disconformidad cuando exista, y buscar soluciones.
- Tomar la iniciativa cuando cree que algo no va bien.
- Hacerse responsable de sus actos, trabajando en todo momento con su equipo para alcanzar las metas propuestas.

Empresas de Trabajo Temporal (ETT)

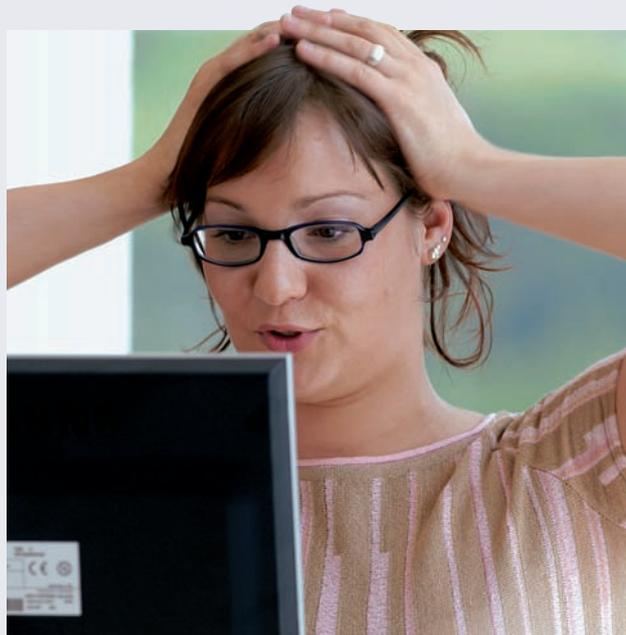
Empresas que ponen a disposición de otras, trabajadores por un tiempo concreto de prestación de sus servicios.

>> Casos prácticos

La desmotivación de Ruth

•• Ruth trabaja desde hace un año en el departamento de personal de una gran empresa del sector de las Artes Gráficas. Su encargado le aseguró durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por medio de ETT y que transcurrido ese año la integrarían en plantilla. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a seis personas nuevas y Ruth ha solicitado su contrato indefinido pero, según el director, no pueden contratarla hasta que no prejubilén a alguien. Ante la negativa, Ruth le ha comunicado que se siente infravalorada, que después de un año de intenso trabajo con largas jornadas laborales sus esfuerzos no son recompensados y que su valía profesional no es reconocida.

¿Qué elementos desmotivadores encuentras?



Solución •• La desmotivación de Ruth es justificada. Los principales elementos desmotivadores que se encuentran son que su responsable no está teniendo en cuenta su situación personal, sus aspiraciones y necesidades personales, como sentirse bien recompensada económicamente y reconocida por su trabajo.

>> Actividades propuestas

4•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La asertividad es la facultad que tiene una persona para expresar a otros sus sentimientos y opiniones de la forma más adecuada.
- La asertividad es necesaria para relacionarse con el jefe pero no con los compañeros, pues no es necesario preocuparse de cómo decirles las cosas a las personas que ocupan el mismo puesto jerárquico.
- La asertividad es la capacidad para lograr que se respeten los derechos de alguien a costa de lo que sea.
- La asertividad requiere que se pierda el temor a decir a los superiores lo que se considere necesario.
- La asertividad es una habilidad social que se puede entrenar y, por tanto, mejorar.

5•• Investiga en Internet, en la biblioteca municipal o en la de tu instituto sobre las ETT. También puedes acercarte a cualquiera de ellas e investigar un poco su forma de trabajo.

5 >> La frustración y sus consecuencias

5.1 > Orígenes de la frustración

A lo largo de la unidad se ha visto que las personas actúan motivadas por el nivel de necesidades que desean cubrir. En el caso del entorno laboral, las personas se plantean unas metas u objetivos, pero en muchas ocasiones se producen barreras que obstaculizan su consecución. Es entonces cuando se produce la frustración en los individuos. La intensidad de esa frustración será mayor cuanto mayor sea la importancia que las personas conceden a sus metas u objetivos.



La frustración es un estado de tensión emocional que se produce cuando existen barreras u obstáculos que se interponen en la consecución de un objetivo. Si el obstáculo es fácil de superar no aparece la frustración; esta solo se produce cuando el obstáculo es lo suficientemente importante como para impedir que se alcance el objetivo, lo que conduce a un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente en cada persona. La intensidad de este sentimiento puede aumentar o disminuir según la percepción y actitud que la persona muestre hacia ella.

Así como cada vez es más frecuente encontrar a directivos interesados en la motivación de sus empleados, la frustración y las consecuencias de la misma en sus trabajadores no les preocupa en la misma medida. No obstante, debe tenerse en cuenta que la frustración es un elemento muy importante, ya que muchos problemas responden, no tanto a la carencia de factores motivadores, sino a la existencia de frustraciones personales.

5.2 > Cómo evitar la frustración

Del mismo modo que la sensación de frustración es diferente en cada persona, la forma de adaptarse a ella también lo es. En cualquier caso, hay que tener en cuenta la situación en la que se está produciendo la frustración, ya que determinados entornos pueden favorecer un mayor grado de frustración que otros.

Diferencias entre la conducta motivada y la conducta frustrada

En el siguiente cuadro se pueden observar las diferencias entre la conducta frustrada y la motivada.

Motivada	Frustrada
La persona alcanza los objetivos.	Reacciona para solventar obstáculos.
Siente satisfacción al conseguirlos.	Se satisface cuando desaparecen.
No tiende a la agresividad.	Tiende a la agresividad.
Actúa de forma abierta y flexible.	Actúa de forma tensa.

Hay personas que se adaptan más fácilmente a una situación frustrante y son capaces de sobrellevarla e, incluso, de superarla con el tiempo. Sin embargo, cuando el grado de frustración es muy elevado y la persona no puede superarlo, puede desembocar en situaciones emocionales tensas y enfermedades: depresión, ataques de ansiedad, fobias, pérdida o incremento de apetito, agresividad, etc.

En el ámbito laboral, las frustraciones provocan situaciones tensas y molestas que generan un clima laboral desagradable, tanto para la persona frustrada como para sus compañeros de trabajo. Por eso es tan importante superar las frustraciones como prevenirlas antes de que aparezcan.

Si se detecta que un compañero de trabajo o de otro entorno siente frustración porque muestra desánimo, tiene una conducta incontrolada o agresiva, etc., lo mejor que se puede hacer es proporcionarle ayuda. Mostrándole apoyo y escuchando sus problemas de manera activa se puede conseguir que se desahogue y explique los motivos de su estado. A partir de ese momento, se pueden buscar soluciones.

En caso de que la frustración sea un problema propio se pueden tomar algunas medidas:

- Intentar prevenir las situaciones que generan frustración.
- Analizar con profundidad la situación frustrante y tratar de verla desde un punto de vista positivo.
- Impedir influencias externas en el modo personal de actuar.
- Evitar comportamientos agresivos.
- Buscar apoyo en el equipo de trabajo.
- Establecer metas personales que tengan como finalidad mantener o incrementar el nivel de autoestima.
- Desarrollar un plan de acción personal para superar la frustración.

Conocerse es importante

Una buena forma de evitar la frustración es el autoconocimiento; si la persona se conoce a sí misma, conoce sus capacidades y habilidades y sabe cómo sacar partido de ellas, podrá marcarse metas alcanzables evitando con ello la frustración.

>> Casos prácticos

Superar la frustración

•• Tu compañero de trabajo se siente frustrado, piensa que nada de lo que había programado para su futuro está a su alcance y que sus planes no han llegado al fin deseado. Esto ha hecho que poco a poco esté más irascible, reaccione de malos modos ante cualquier inconveniente, suba la voz a sus compañeros, e incluso a ti, que te considera un amigo.

¿Crees que puedes ayudarlo? ¿Qué solución le propones?

Solución •• La mejor solución sería que aprendiera a conocerse, basándose en sus habilidades y capacidades. Debería replantearse qué pretende lograr y saber qué necesita para lograrlo. A partir de ahí debe trabajar por alcanzar esa nueva meta, pero con más tranquilidad y pidiendo ayuda en caso necesario.



>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Di si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones sobre la motivación:

- La motivación no afecta al rendimiento de los trabajadores.
- Lo único que motiva al ser humano en el trabajo es el dinero.
- Un trabajador motivado es más productivo que uno desmotivado.
- Una forma de motivar a los trabajadores es haciéndoles partícipes de las decisiones.
- La OIT persigue el bienestar de los trabajadores.

2•• ¿Qué elementos desarrollan las teorías motivacionales? ¿Qué diferencias existen entre ellas?

3•• Señala qué afirmaciones responden a un caso de *burnout* y cuáles a una situación de acoso laboral.

- *No puedo más, necesito unas vacaciones.*
- *Me han trasladado a un despacho sin compañeros y sin tener nada que hacer.*
- *No me da tiempo a comer ningún día, siempre tengo demasiadas cosas pendientes.*
- *Todo el trabajo que tengo es urgente, no sé por dónde empezar.*
- *Han conseguido que no me hable nadie en la oficina.*
- *Sigo trabajando incluso durante las vacaciones.*

.: APLICACIÓN .:

1•• Pedro lleva quince años en la misma empresa. Últimamente su rendimiento ha descendido y su jefe de sección cree que le debe de estar pasando algo. El jefe llama a Pedro a su despacho para que le explique las razones de este cambio. Pedro le comenta que no le ocurre nada, que pasa demasiado tiempo delante del ordenador y que le escuecen los ojos.

¿Qué problema crees que hay? ¿Cómo podría solucionarse?

2•• Jaime lleva cuatro meses trabajando en la empresa FLORIX, SL. Es licenciado en Economía y fue contratado en el departamento de contabilidad de la empresa. Su jefe inmediato llevaba muchos años en la empresa, había empezado como contable a los 16 años y, poco a poco, había ido ascendiendo hasta llegar a jefe del departamento. Cuando Jaime llegó, su jefe valoraba mucho su trabajo y se vanagloriaba de tener a alguien tan preparado como él. Al poco tiempo, Jaime se encontró con un problema de contabilidad que no supo resolver y acudió a él. Desde entonces, el jefe ha ido asignando a Jaime labores cada vez más sencillas e incluso hay días en que no tiene nada que hacer.

¿Qué crees que está ocurriendo?

3•• Una fórmula que trabaja el desarrollo de la asertividad es aquella en la que se reconoce el valor de otra persona en el desempeño de sus actividades. Señala si las siguientes actitudes son asertivas.

a) Ana: *Roberto, ¿puedes ir a hacer la compra? Tengo que terminar un trabajo para mañana y tendré que quedarme hasta más tarde en la oficina. Llegaré muy cansada a casa y la nevera está vacía. Además, seguro que no me va dar tiempo a llegar al mercado.*

b) Ana: *Sé que estás muy cansado porque hoy has estado trabajando fuera de la oficina y has tenido que hacer bastantes kilómetros en coche. El director debería tratar de no sobrecargaros de trabajo cuando tenéis que estar fuera. Aunque sé que en un día como hoy es mucho pedir, ¿podrías acercarte a hacer algo de compra? Me he dado cuenta de que la nevera está casi vacía. Si quieres, cuando llegue, yo me ocupo de la cena.*

* Caso final

La importancia de motivar a los trabajadores

•• La empresa INSDRAL, SL ha contratado a un nuevo director para el departamento de recursos humanos. Es un directivo joven que ha realizado recientemente un curso sobre motivación laboral, por lo que llega dispuesto a generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y les haga acudir al trabajo más motivados.

El nuevo director sabe que para mejorar el clima laboral lo primero que debe hacer es saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc. Ha preparado un cuestionario y ha pedido a los representantes de los trabajadores que lo distribuyan y recojan las respuestas.

Una vez analizado el cuestionario, el director detecta que hay graves problemas interpersonales debido a que algunos de los jefes de grupo enfrentan a unos grupos con otros porque creen que las rivalidades entre compañeros pueden favorecerles. También observa que algunos trabajadores se quejan de que, aunque por ley la realización de horas extraordinarias es voluntaria, algunos mandos intermedios y compañeros presionan para que se hagan, amenazando con el despido, acosando al que se niega, etc. En lo relativo al lugar de trabajo, las salas están llenas de cables por el suelo, carpetas con papeles por todas partes y tienen mala iluminación. Por otra parte, observa que la mayoría de los ordenadores no cuentan con protectores de pantalla y que las sillas y las mesas no son las más adecuadas. Además, en verano hace demasiado calor y en invierno demasiado frío, pues el aire acondicionado y la calefacción paran a las seis de la tarde aunque esté trabajando el turno de tarde. Por último, los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado y que las exigencias y urgencias son continuas.

En vista del resultado de la encuesta, el director llega a la conclusión de que la empresa necesita sanear por completo el ambiente laboral si quiere aumentar la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, y en última instancia, la productividad de la empresa.

¿Qué medidas crees que deberían tomarse desde el departamento de recursos humanos?

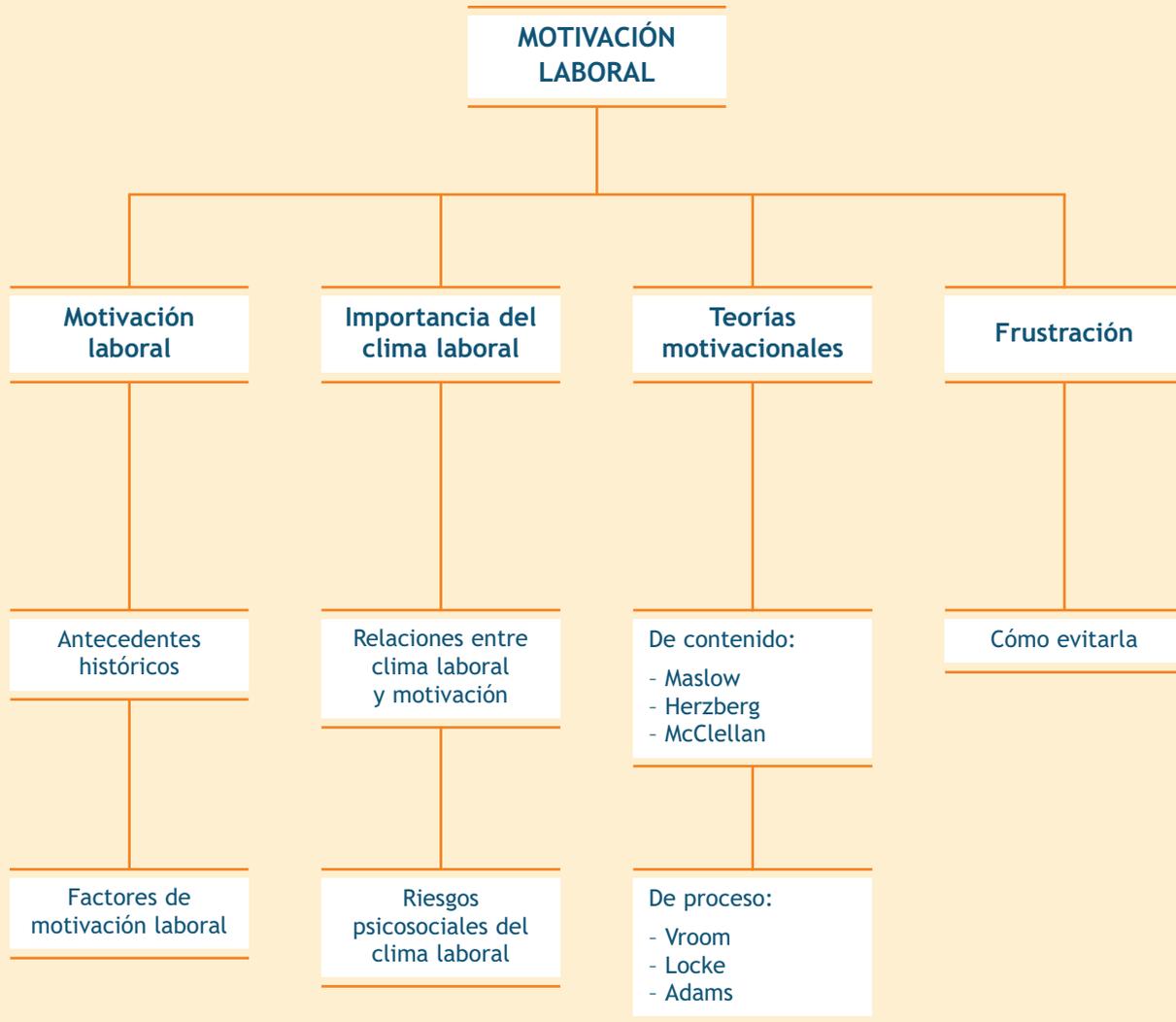


Solución •• Las condiciones de trabajo de la empresa INSDRAL, SL son realmente inadecuadas. La solución sería hacer una reestructuración de la plantilla e implantar un nuevo modelo de gestión, eliminando actitudes que generen enfrentamientos entre compañeros, controlando la actitud de esos mandos intermedios que, abusando de su autoridad, presionan para generar con ello un ambiente de competitividad insano.

Deberían resolverse igualmente los problemas del ambiente laboral que se señalan en el caso, haciendo que funcionen el tiempo que sea necesario la calefacción, el aire acondicionado, etc. creando unas condiciones adecuadas que aseguren a los trabajadores el desempeño de su actividad en un entorno saludable. Además son necesarias tanto la desaparición de los cables y la iluminación inadecuada, como la implantación de pantallas protectoras en todos los equipos.

Solucionadas todas estas cuestiones, se podría pasar a utilizar técnicas de formación para los jefes de grupo y técnicas de motivación para los trabajadores, supervisando muy de cerca el cumplimiento de los objetivos de esta formación.

● Ideas clave



Los tribunales aceptan una media del 45% de las demandas judiciales planteadas por



Un informe europeo, difundido en una jornada de UGT, asevera que cerca de dos millones de trabajadores españoles sufren acoso psicológico.

Los tribunales de justicia españoles aceptan una media del 45% de las demandas judiciales interpuestas por acoso psicológico en el trabajo o mobbing, según un informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo que se ha dado a conocer en una jornada organizada en Santander por el Gabinete de Salud Laboral de UGT en Cantabria.

El mencionado informe aclara que el mobbing, término anglosajón con el que se identifica el acoso moral o psicológico en los centros de trabajo, afecta en España a unos dos millones de trabajadores y al

9% de la población activa europea, tras subrayar la importancia de que los tribunales de justicia sienten jurisprudencia en este fenómeno laboral porque “la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales no reconoce el acoso moral de forma específica y, por tanto, no está tipificado ni es sancionable”.

Los datos del mencionado informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo aclara que la mayor parte de las demandas planteadas por mobbing se relacionan con indemnizaciones por extinción de los contratos de trabajo, de las que un 36% son estimadas por los tribunales de justicia; un 23% de ellas reclaman el acoso moral laboral como contingencia profesional, de las que un 64% son aceptadas; y otro 21% corresponden a reclama-

ciones por despido, de las que un 40% son estimadas.

El resto de las demandas judiciales por mobbing se refieren a la tutela de derechos fundamentales frente a conductas de acoso moral (un 10%), al derecho a percibir algún tipo de indemnización por daños y perjuicios morales (otro 10%) y las demás a otros tipos de reclamaciones no especificadas por el informe del organismo comunitario.

En la jornada se precisó que los principales síntomas observados en víctimas del acoso moral en el trabajo son la ansiedad, pérdida de autoestima, úlceras gastrointestinales y depresiones.

www.ugt.es/mobbing/mobbing.html

10 de febrero de 2006

>> Actividades

- 1•• ¿Qué solución propondrías si en tu empresa se diera un caso de *mobbing*?
- 2•• Investiga acerca de las asociaciones a las que pueden acudir las víctimas de *mobbing* y el tipo de servicios que prestan.
- 3•• Investiga sobre la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Señala cuál es su finalidad, cuándo se formó y con qué objetivos.
- 4•• ¿Conoces algún caso cercano de *mobbing*? Si tu respuesta es afirmativa, trata de explicar de qué forma afecta esta situación a la vida personal del trabajador.



unidad 5

SUMARIO

- Técnicas de motivación laboral
- Metodologías de evaluación de la motivación laboral
- Conducta directiva motivadora

Técnicas de motivación laboral

OBJETIVOS

- Identificar las principales técnicas de motivación laboral en las organizaciones empresariales.
- Conocer la importancia del salario económico y del salario emocional.
- Comprender la trascendencia de la conciliación entre la vida laboral y familiar.
- Apreciar las ventajas de la formación continua.
- Valorar las medidas sobre igualdad de oportunidades entre géneros.

1 >> Técnicas de motivación laboral

Las técnicas de motivación laboral son aquellas que desarrollan las empresas con el fin de motivar a los trabajadores en el desempeño de su trabajo, favoreciendo su compromiso con el mismo.

Generalmente, estas técnicas vienen fijadas por las políticas de recursos humanos que se llevan a cabo en la organización. Las técnicas de motivación laboral pueden ser muy diferentes entre sí y persiguen objetivos concretos. Así, se pueden encontrar técnicas con las siguientes finalidades:

- La mejora de las condiciones laborales.
- El enriquecimiento personal y profesional del trabajador.
- La adaptación de las personas a sus puestos de trabajo.
- El fomento de la participación de los trabajadores y la delegación de tareas.
- El reconocimiento de la valía personal y del trabajo realizado.

1.1 > Selección de personal basada en el modelo de competencias personales

En la actualidad las empresas no solo motivan a los empleados que forman parte de su organización, sino que lo hacen incluso antes de que entren a formar parte de ella. Con este objetivo llevan a cabo distintas técnicas como, por ejemplo, realizar procesos de selección de personal basados en los conocimientos, la experiencia laboral y las competencias personales de los candidatos.

Una competencia personal es el conjunto de conductas y comportamientos de una persona que realiza su trabajo de forma eficaz y que es susceptible de ser imitada por cualquier trabajador que quiera desempeñar el mismo puesto de trabajo.



Competencia

Según Anne Marelli en su obra *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*, la *competencia* es la "capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización".

El análisis de competencias tiene por objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.



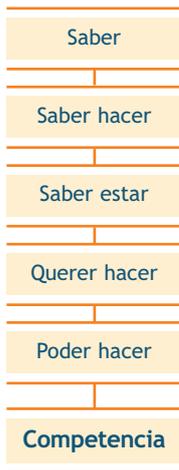
El método

Reciente película española dirigida por Marcelo Piñeyro en la que puede observarse un método de selección de personal similar al de competencias: el método Grönholm. La película presenta a ocho candidatos que optan a un puesto de trabajo en una gran empresa y muestra hasta dónde son capaces de llegar por conseguirlo.

Desarrollo de las competencias

Los elementos necesarios para desarrollar las competencias personales en el desempeño del puesto de trabajo son:

- Saber: conocimientos teóricos necesarios para realizar el trabajo.
- Saber hacer: habilidades que permiten poner en práctica sus conocimientos.
- Saber estar: actitudes personales idóneas para el desempeño del puesto de trabajo.
- Querer hacer: motivación por las tareas.
- Poder hacer: posibilidades personales y del entorno laboral que pueden favorecer o no el desempeño del trabajo.



Ahora bien, para poseer una competencia se puede necesitar un único tipo de conocimiento teórico, una destreza, una habilidad o un comportamiento concreto, o bien una combinación de todos ellos. Esto depende de lo que se entienda por comportamiento eficaz o competencia susceptible de ser imitada en cada circunstancia.

La selección de personal por competencias trata de buscar personas con perfiles competenciales prefijados para un puesto concreto. Esto requiere hacer una valoración previa del puesto de trabajo y de las aportaciones que los trabajadores deben proporcionar a la hora de desempeñar su función. De esta forma, se define el conjunto de competencias necesarias que requiere cada puesto de trabajo en esa organización, ya que el perfil requerido para un mismo puesto de trabajo puede variar de unas empresas a otras.

Este tipo de selección supone la valoración no solo de la preparación académica y práctica de los candidatos sino, en mayor medida, de sus capacidades y habilidades personales. Esto puede motivar a los candidatos durante el proceso selectivo, incluso antes de que hayan sido seleccionados.

Mediante este método selectivo se buscan personas con ciertos comportamientos: empatía, asertividad, flexibilidad, ganas de trabajar, entusiasmo en la realización de las tareas, orientación personal hacia los objetivos, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de adaptarse a los posibles cambios de la empresa, etc.

Para descubrir las competencias y capacidades personales de los candidatos en los procesos de selección, las personas que realizan las entrevistas les hacen preguntas basadas en hechos reales con el fin de conocer la forma de actuar del candidato. De este modo, se pueden identificar las competencias y capacidades personales del individuo que opta al puesto de trabajo.

>> Casos prácticos

Las competencias de Rocío

•• Rocío es licenciada en Sociología y trabaja en el departamento de relaciones externas de una universidad privada. El departamento de recursos humanos de su universidad ha enviado un comunicado por correo electrónico a todos los empleados en el que les invita, bajo la aprobación imprescindible de sus respectivos superiores, a presentarse a un proceso de selección para un puesto vacante en tal departamento. Rocío cree poseer la preparación y las condiciones requeridas para desempeñar ese puesto. Rocío se sorprende al comprobar que su responsable ha enviado un informe en el que afirma que ella no posee la preparación adecuada.

¿Qué puede hacer Rocío?

Solución •• Rocío cumple con los requisitos requeridos. Puede personarse en el departamento de recursos humanos y pedir que comprueben su adecuación al puesto mediante una entrevista por competencias.

1.2 > Plan de acogida a nuevos empleados

Un plan de acogida a nuevos empleados es un método planificado por la empresa u organización empresarial que prepara la primera toma de contacto, la integración y la adaptación de los nuevos empleados que se incorporan a su empresa.



Un plan de acogida a nuevos empleados fomenta la integración y la adaptación de las personas en la organización de una forma óptima.

Los planes de acogida suelen ser responsabilidad de los departamentos de comunicación interna. Ellos se ocupan de transmitir la cultura empresarial a los nuevos incorporados en plantilla, y de comunicar a los trabajadores y directivos las características del nuevo empleado. También se encargan de informar a la plantilla sobre las técnicas de comunicación que pueden utilizarse para lograr la adecuada integración del nuevo trabajador a la empresa.

Una persona recién incorporada a un puesto de trabajo, lo que implica nuevos compañeros y jefes, nuevas responsabilidades y cultura empresarial, puede experimentar distintas sensaciones y necesidades al introducirse en el nuevo medio.

En una primera etapa, el trabajador quiere adaptarse lo más rápidamente posible a todos los aspectos que conlleva su nueva tarea y está muy pendiente de todos los acontecimientos que suceden en su entorno laboral y de la información que va recibiendo día a día. Comienza a establecer sus propios roles en relación con el resto de compañeros y superiores, mostrando sus habilidades, su forma de actuar y su capacidad para tomar decisiones y asumir las consecuencias que deriven de ellas.

Los planes de acogida surgen con la intención de dotar al trabajador de unas pautas mínimas de actuación en su etapa inicial, lo cual le ayudará a desempeñar su trabajo tal como la organización desea y a adaptarse lo antes posible a él y a sus nuevas relaciones laborales.

V Vocabulario

Mentor o mentoring: figura externa a la empresa cuyo objetivo es desarrollar ciertas habilidades en una persona. En el caso de los directivos, pretende desarrollar fundamentalmente sus habilidades sociales para ayudarles a convertirse en líderes.

¿Cómo se modelan los comportamientos de las personas en una organización?

Dos psicólogos contemporáneos, Van Maanen y Schein, han analizado los programas de bienvenida de las empresas y han descrito los diferentes modos en que tiende a integrar a sus nuevos empleados en la cultura empresarial. Esto se realiza mediante tácticas de socialización que, adaptadas a las personas y a las actitudes laborales perseguidas por la empresa, permiten modelar el comportamiento de los nuevos empleados.

V Vocabulario

Coaching: sistema tutorial que consiste en que una persona ayuda a un empleado o grupo de empleados a mejorar su desempeño laboral mediante la observación del modo en que trabajan. A partir de esa observación, se estudian las posibilidades de mejora y el tutor les da una formación personalizada.

1.3 > Políticas salariales

Los sistemas clásicos de remuneración están basados, en su mayoría, en los convenios colectivos del sector de la empresa. Sin embargo, los continuos cambios de la sociedad y del mercado laboral hacen necesarios sistemas retributivos que incentiven la consecución de los objetivos y los buenos resultados, tanto de la empresa como de los trabajadores. Estos se pueden conseguir mediante la implementación de políticas salariales variables en función de dichos factores, así como de las áreas de la empresa en la que se trabaja.

Las políticas retributivas no solo abarcan el salario en términos económicos sino que también pueden y deben abarcar otro tipo de beneficios para el trabajador: planes de pensiones, seguros de vida, premios, viajes, descuentos, seguros médicos privados, coches de empresa, bonificaciones, guardería y ayudas al estudio o becas para los hijos de empleados, fórmulas para conciliar la vida laboral y familiar, etc. Estos beneficios deben ser ofrecidos en función de las circunstancias y características de cada trabajador.

Además, cuando una empresa se plantea su política retributiva debe tener en cuenta las políticas retributivas de otras empresas del mismo sector, puesto que los trabajadores pueden comparar su salario con el de otro trabajador de una empresa de la competencia y, de esta forma, comprobar si están siendo bien pagados. Por tanto, si las empresas no adoptan políticas competitivas pueden sufrir el éxodo de su plantilla a otras empresas del mismo sector.

Aunque es imprescindible desarrollar políticas salariales que motiven a los trabajadores, lo cierto es que actualmente escasean las políticas de recursos humanos eficaces en las empresas.

>> Casos prácticos

¿Dinero o diversión?

•• En la empresa LUXOS, SL quiere incentivar a algunos de sus empleados para agradecerles su magnífica labor. El departamento de recursos humanos ha optado por evitar la retribución económica y proporcionar otro tipo de incentivos.

¿Puedes aconsejarles tres incentivos distintos? ¿Por qué el incentivo económico puede no causar los efectos deseados?

Solución •• Algunas medidas para incentivar a los empleados pueden ser:

- Organizar un viaje para los empleados y sus familias.
- Preparar un campamento en verano para los hijos de empleados.
- Alquilar coches de empresa.

El incentivo económico no siempre resulta motivador ya que, una vez alcanzado un cierto poder adquisitivo, la valoración del dinero disminuye y es preferible ofrecer otro tipo de incentivos.

1.4 > Salario emocional

Además del salario económico que las empresas proporcionan a sus trabajadores, en la actualidad algunas empresas fomentan el salario emocional.

El salario emocional es aquel que pretende satisfacer las necesidades emocionales del trabajador, frente al salario económico que cubre las necesidades materiales.

Este tipo de salario motiva el desarrollo de las personas en el seno de la empresa y les insta a permanecer en ellas durante largos periodos de tiempo. Se trata de transmitir al trabajador que su labor y su presencia son muy importantes para la organización.



Dado que las necesidades emocionales no son fáciles de cubrir, las empresas se esfuerzan por estudiar qué políticas se pueden llevar a cabo para tal fin. Estas políticas tratan de mantener a las personas con talento en la empresa, evitando así su traslado a otras empresas puesto que, en última instancia, estos cambios suponen un coste económico para la empresa.

Además, con el salario emocional se intenta motivar a los trabajadores evitando el estrés, el clima laboral desagradable, el incremento del absentismo y de los accidentes laborales, etc. Acciones en esta línea son la formación continua para el trabajador, la promoción laboral, los planes de carrera o las fórmulas flexibles que favorecen la conciliación laboral y familiar.

Las empresas deben ser proactivas a la hora de cubrir las necesidades de sus empleados, anticipándose a las mismas. Para ello, deben tratar de adecuar las expectativas profesionales y personales de sus empleados.

1.5 > Sistema de igualdad de oportunidades entre géneros

En la actualidad no existe la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. A pesar de la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo en las últimas décadas, esta no se ha realizado en igualdad de condiciones con respecto a los hombres.

V Vocabulario

Proactivo: cualidad de una persona para anticiparse a los fenómenos que puedan darse en un futuro próximo. Es una forma de prevenir los aspectos negativos y potenciar los aspectos positivos que puedan surgir en el futuro.

Plan de carrera

Es el diseño de la promoción laboral de una persona. De esta forma, se establece un esquema con plano temporal donde figura el puesto en el que se encuentra, el puesto hasta el que se quiere proyectar y, entre ambos, los puestos intermedios que deberá ocupar en la empresa para adquirir la experiencia y la formación necesarias para situarse en el puesto final. Todo ello estará reflejado en términos temporales: un año de experiencia en un puesto determinado, un máster con una duración de año y medio, etc.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

Es una institución que representa a los grandes empresarios españoles y defiende sus derechos. Engloba las diferentes confederaciones empresariales de cada una de las Comunidades Autónomas españolas. Se la conoce comúnmente como "la patronal", pues se trata de la parte que representa a los empresarios en las negociaciones de los convenios colectivos nacionales con los sindicatos.

Por tanto, se hace necesario establecer unos criterios generales que favorezcan la igualdad laboral entre géneros. Se han tomado medidas como las siguientes:

- Adoptar cláusulas antidiscriminatorias en los convenios empresariales.
- Mejorar el contenido de los convenios en cuanto a normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales para la maternidad, la lactancia y los casos de acoso sexual y moral.
- Establecer medidas de discriminación positiva para el acceso de las mujeres al mercado laboral en igualdad de condiciones.
- Eliminar términos sexistas en la clasificación profesional de categorías, funciones y tareas.
- Establecer sistemas de selección de personal, promoción laboral y formación continua con criterios objetivos para evitar acciones discriminatorias en estas áreas.
- Revisar y subsanar las diferencias existentes en la retribución entre hombres y mujeres, de forma que ambos ganen lo mismo si ocupan el mismo puesto de trabajo. Para ello pueden realizarse valoraciones de los puestos de trabajo que dejen constancia objetiva de lo que conlleva cada puesto.
- Incluir acciones que concilien vida laboral y familiar respecto a la jornada laboral, las vacaciones, la programación de la formación continua, etc.



W Web

Los sindicatos mayoritarios españoles, como CCOO y UGT, que defienden los derechos de los trabajadores frente a la patronal, ofrecen en sus páginas web información sobre reformas laborales, acuerdos firmados para mejorar en determinados colectivos desfavorecidos (mujeres, jóvenes, inmigrantes, etc.) o noticias relacionadas con diversos sectores empresariales.

1.6 > Gestión y evaluación del desempeño

Es un procedimiento mediante el cual se evalúa el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo y la consecución de sus objetivos.

Normalmente al final de cada año o de cada ejercicio, los jefes mantienen una entrevista con cada uno de sus empleados en la que les comunican cómo ha sido su rendimiento personal y su trabajo en equipo durante ese año. En función del resultado estimado se establece el porcentaje de retribución que el trabajador va a recibir.

En esa misma entrevista se pueden comunicar los objetivos fijados para el año siguiente, tanto individuales como del equipo de trabajo. Para que la gestión y evaluación del desempeño sean adecuadas y enriquecedoras, el jefe o directivo debe establecer, junto con el trabajador, las conclusiones y los nuevos objetivos, siendo ambos parte activa del proceso.

Además de una entrevista final anual sumativa, es conveniente realizar una o dos evaluaciones formativas intermedias que sirvan para analizar el estado de los diferentes procesos y proyectos: qué dificultades se han encontrado y qué soluciones pueden ofrecerse, qué aspectos han mejorado, cuáles se pueden potenciar aún más, etc. Todo ello debe hacerse siempre de forma consensuada entre el trabajador y el directivo.

Las ventajas de este procedimiento son principalmente las siguientes:

- Es un sistema objetivo y cuantificable.
- Mejora el desempeño de las personas, que son conscientes de sus progresos y de los aspectos que deben mejorar en su puesto de trabajo.
- Incrementa la motivación laboral de los empleados, puesto que se sienten parte de la empresa, ven reconocidos sus logros y se les proporcionan pautas de actuación para superar posibles problemas u obstáculos en su trabajo.
- Proporciona un incentivo económico por la consecución de los objetivos prefijados.
- Permite planificar y desarrollar de forma adecuada la carrera profesional de cada persona y diseñar su promoción laboral.
- Clasifica y concreta la información necesaria para realizar las tareas laborales.

Los instrumentos utilizados para medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los empleados dependen de las características personales de cada individuo, de las peculiaridades de su puesto de trabajo y del modo en que su equipo desarrolla las tareas.



Para conseguir una buena evaluación del desempeño de un empleado es importante involucrar a la persona evaluada en el proceso evaluador.

Confederación de Empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)

Es una institución que representa y defiende los derechos de los empresarios de pequeña y mediana empresa en España. También participa en la negociación de los convenios colectivos nacionales y tiene confederaciones en las Comunidades Autónomas.

V Vocabulario

Evaluación sumativa: tipo de evaluación realizada al término de un proceso de desempeño laboral, generalmente a final de año. Con ella se trata de comprobar y verificar los resultados alcanzados y de conocer si se han conseguido los objetivos prefijados y en qué medida. A partir de la evaluación sumativa se establecen nuevos objetivos y propuestas para el año siguiente.

V Vocabulario

Evaluación formativa: tipo de evaluación que se realiza durante el desarrollo del proceso de desempeño laboral. Sirve para localizar o detectar posibles deficiencias u obstáculos que se interpongan en el desarrollo de las tareas laborales, cuando aún se está a tiempo de hacer una rectificación o una mejora que permita alcanzar los objetivos prefijados y optimizar el desempeño laboral.

Se pueden citar algunos de los instrumentos más utilizados para este fin:

- **Listas de verificación.** Son listas realizadas por el evaluador con frases donde se recogen las acciones del empleado y su posible puntuación respecto al desarrollo de las mismas. De esta forma se puede cuantificar el desarrollo de las tareas por parte del empleado.
- **Escalas de puntuación.** Este instrumento recoge la puntuación dada por el evaluador de forma subjetiva respecto al desempeño del empleado en términos generales y puntúa al empleado en una escala que va de resultados buenos a insuficientes.
- **Método de evaluación comparativa.** Este método puntúa el desempeño del trabajador mediante la comparación de sus logros individuales con los logros alcanzados por el equipo de trabajo al que pertenece.
- **Escalas de calificación conductual.** Miden el desempeño del empleado en su puesto de trabajo comparándolo con escalas objetivas existentes. De esta forma, se asegura la objetividad de la medición individual de cada trabajador.
- **Autoevaluaciones.** La evaluación del desempeño la realiza el propio empleado, de modo que se le implica a la hora de valorar su desarrollo laboral y de detectar posibles aspectos susceptibles de mejora.
- **Evaluaciones psicológicas.** Las realizan un grupo de psicólogos a los diferentes empleados y no miden el desempeño en sí sino el potencial que cada persona posee para realizar determinadas tareas. Se emplean para predecir la posible proyección de una persona en la empresa.

1.7 > Promoción laboral

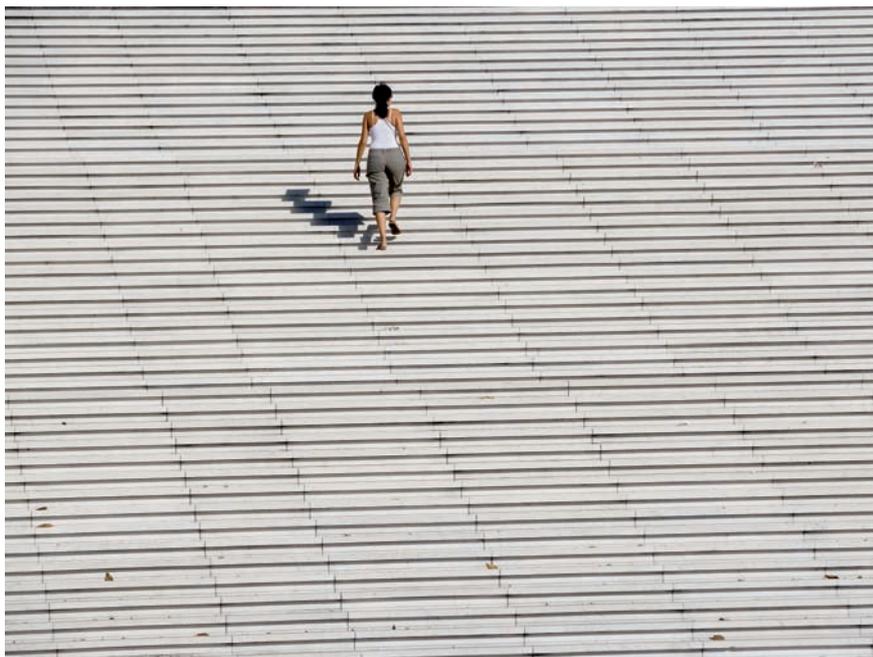
La promoción laboral consiste en el ascenso de un trabajador dentro de la pirámide jerárquica de la empresa. Este ascenso implica un incremento salarial, un aumento de sus responsabilidades y una mejor utilización de sus habilidades.

Todo ello conlleva una mayor valoración tanto del empleado como de su trabajo y, por tanto, constituye una motivación adicional para él.

Los planes de carrera de los trabajadores dentro de una empresa consisten en la proyección de futuro de los miembros en el seno de la organización. Se trata de nuevos elementos motivadores, pues el puesto ocupado inicialmente por un trabajador no tiene por qué ser definitivo dentro de la empresa, sino que puede llegar a ocupar otros con mayores responsabilidades, mejor sueldo, mejores condiciones laborales, etc.

La perspectiva de promoción incrementa el rendimiento del trabajador y la posibilidad de aprender y permanecer en la empresa por largos periodos de tiempo. Las empresas, por su parte, se benefician de la experiencia que los trabajadores han ido adquiriendo con el paso del tiempo.

Los encargados de hacer una proyección de futuro para los trabajadores son los directivos. Ellos deben analizar los posibles ascensos así como los planes de carrera de las personas que están a su cargo, teniendo en cuenta sus habilidades, su capacidad para implicarse en el trabajo, su antigüedad, su relación con los compañeros y su integración en la empresa. Estos planes han de ser conocidos por los directivos y por los trabajadores.



1.8 > Formación continua

Los rápidos avances tecnológicos junto con la elevada tasa de desempleo en algunos sectores de la población han propiciado que el Estado, las Comunidades Autónomas, los Ayuntamientos y las empresas estén concediendo una importancia cada vez mayor a la formación continua de los trabajadores. La formación continua está regulada por la ley, recogida en los convenios colectivos y es apoyada por las empresas.

La tecnología evoluciona a un ritmo vertiginoso y si las empresas no proporcionaran una formación continua a sus trabajadores sus conocimientos quedarían rápidamente obsoletos. Ante esta situación, las empresas tienen tres posibilidades: renunciar a los avances tecnológicos, contratar nuevo personal o dar formación a sus trabajadores para que actualicen sus conocimientos.

Los principales beneficiados de la formación continua son los siguientes:

- **Los trabajadores.** Este tipo de formación supone una actualización de sus conocimientos, un enriquecimiento laboral y personal, y una mayor motivación, ya que con estas medidas los trabajadores se sienten más identificados con la empresa.
- **La empresa.** Gracias a la formación continua, la empresa consigue aunar la experiencia de los trabajadores y el conocimiento de los recursos tecnológicos más recientes. Además, también se beneficia de la motivación de los empleados, puesto que estas medidas alimentan la cultura empresarial y favorecen la implicación de los trabajadores con la empresa.
- **La sociedad.** La formación continua beneficia al conjunto de la sociedad dado que puede evitar el aumento del paro en sectores cuya reinserción en el mundo laboral es cada vez más difícil. Asimismo, puede reducir los costes que para la Administración Pública y para el conjunto de la sociedad suponen las prestaciones o subsidios por desempleo.

¿La promoción laboral implica el ascenso en la jerarquía de puestos de una empresa?

Hay personas que quieren desarrollarse en la empresa pero que no desean ocupar un puesto directivo. Entonces, ¿cómo pueden promocionar en la empresa?

En estos casos, las promociones pueden consistir en la absorción de responsabilidades laborales de carácter no directivo o en la posibilidad de pasar por distintos departamentos, lo que les dotará de polivalencia en el trabajo.

¿Quién realiza la valoración de los puestos de trabajo?

Dada la importancia que tiene para las empresas la valoración de los puestos de trabajo a la hora de diseñar una política retributiva competitiva y justa, junto con otros aspectos como la gestión del desempeño del trabajador, actualmente existen multitud de consultoras externas dedicadas a la realización de este proceso.

1.9 > Valoración de los puestos de trabajo

El puesto de trabajo es el conjunto de deberes y responsabilidades que asume un trabajador dentro de la empresa.

La definición del puesto de trabajo es independiente de la persona que lo ocupa. El puesto de trabajo determina en gran medida el papel que los trabajadores desempeñan dentro de la organización empresarial, lo que van a aportar a la empresa y las recompensas que van a recibir por ello. Las recompensas pueden ser intrínsecas al trabajador (satisfacción personal, sentimientos de logro, etc.) o extrínsecas (promociones laborales, retribuciones salariales o extrasalariales, primas, etc.).

Una de las funciones básicas de la dirección de una empresa es la valoración de los puestos de trabajo. Esta valoración debe analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo y recoger la contribución de estos a los objetivos de la empresa. La valoración de los puestos de trabajo se hace con el fin de ubicar a los trabajadores dentro del organigrama empresarial. Este organigrama es la base para el establecimiento de un sistema justo de remuneración para los miembros de una empresa. No obstante, hay que tener en cuenta que los puestos de trabajo cambian constantemente, lo que hace que su valoración sea compleja.



>> Casos prácticos

¿Cuál es tu puesto en la organización?

•• En la sección de empleo del periódico has visto una oferta de trabajo en la que se busca un telefonista. El anuncio especifica las funciones básicas del puesto: coger el teléfono, hacer pedidos y controlar el almacén. Crees que tu perfil encaja con el perfil requerido y decides enviar tu candidatura. ¿Cuál es el puesto de trabajo real que desempeñarías?

Solución •• El puesto de trabajo no se limitaría únicamente a contestar el teléfono a pesar de que en el anuncio se solicita un telefonista. El puesto de trabajo real englobaría todas las funciones que figuran en el anuncio: coger el teléfono, hacer pedidos y controlar el almacén.

1.10 > Conciliación de la vida laboral y familiar

La incorporación de la mujer al trabajo ha generado uno de los cambios sociales más importantes del siglo XX. Este nuevo panorama ha supuesto una transformación en los roles tradicionales de hombres y mujeres y ha hecho necesario un replanteamiento de muchos aspectos de la vida cotidiana y, entre ellos, de la vida laboral.

Es necesario crear un sistema social que contemple las mismas responsabilidades, obligaciones y derechos para ambos sexos, y que considere el derecho de los trabajadores a una vida familiar plena independientemente de su sexo. Esto quiere decir que la conciliación laboral va dirigida tanto a mujeres como a hombres.

La necesidad de conciliación entre la vida laboral y familiar ya ha sido planteada a nivel internacional y comunitario como una necesidad básica de la sociedad actual. Esta situación debe abordarse no solo a través de reformas legislativas como las que se están produciendo recientemente, sino creando políticas familiares.



Así, la Unión Europea en *La cuarta conferencia de Naciones Unidas sobre las mujeres* recoge: “La Unión Europea insta una nueva relación entre las mujeres y los hombres que supone una distribución igualitaria del trabajo remunerado y no remunerado y una participación de las mujeres y de los hombres en la vida civil, política, económica, social y cultural en condiciones de igualdad”.

La conferencia de Pekín de 1995 estableció la necesidad de fomentar el reparto de las responsabilidades familiares y laborales entre hombres y mujeres, lo que ha ido generando la introducción de programas de concienciación y de leyes que favorecen la conciliación entre la vida laboral y familiar, y la búsqueda por parte de las propias empresas de medidas que permitan a sus trabajadores armonizar estos dos ámbitos.



España en hora europea

El Gobierno español ha realizado una comisión de investigación, entre 2005 y 2006, para diagnosticar la situación de los horarios laborales españoles y plantear sugerencias y medidas para adecuar los horarios laborales, incluso comerciales. Todos los resultados se recogerán en el libro *España en hora europea*.

Plan Concilia

Una de las más recientes medidas legislativas que pretenden favorecer la conciliación laboral está en el Plan Concilia. Se trata de un plan integral para la conciliación de la vida laboral y familiar en la Administración General del Estado.

Con las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral se está logrando que las mujeres y los hombres puedan atender a sus familias sin menoscabo de su desarrollo profesional.

Algunas de las medidas utilizadas para favorecer esta conciliación son: la reducción de la jornada laboral, los permisos más amplios por maternidad que pueden ser disfrutados tanto por el padre como por la madre, las guarderías en los propios centros de trabajo, los campamentos para hijos de empleados, las jornadas flexibles, etc. El objetivo de estas medidas es evitar la desigualdad entre géneros y motivar a los trabajadores en su puesto de trabajo.

Estas medidas son rentables para las empresas porque suponen una reducción del absentismo laboral y un aumento de la productividad. El esfuerzo que se está haciendo en esta dirección es enorme pero aún queda un largo camino por recorrer.

W Web

En la página web www.madrid.org puedes encontrar las últimas medidas de conciliación entre vida laboral y familiar de la Comunidad de Madrid.



>> Casos prácticos

¿Qué hacemos con los niños?

•• Jorge y Elena tienen tres hijos. Ambos trabajan a jornada completa y no pueden llevar los niños al colegio. Jorge ha solicitado a su encargada entrar más tarde a trabajar. Esta se ha sorprendido gratamente y le ha dicho que no hay ningún problema y que acomode el horario como mejor le convenga.

¿Por qué crees que la actitud de su encargada ha sido tan favorable?

Solución •• La encargada es consciente de que la recompensa económica no siempre es una motivación suficiente y de que los trabajadores necesitan verse recompensados también de otras formas como, por ejemplo, con horarios flexibles que les permitan conciliar fácilmente la vida laboral y familiar.

>> Actividades propuestas

1•• Lee el siguiente artículo de *EL PAÍS* y responde a las preguntas propuestas a continuación.

- ¿Qué técnica de motivación está tratando? Razona tu respuesta.
- Desde tu punto de vista, ¿valorarías que tu empresa ofreciera este tipo de medidas? ¿Cuáles serían más importantes para ti?

Viajar con la ayuda de la empresa

Cada vez más compañías contratan servicios externos para que organicen las vacaciones de sus empleados.

La mayoría de trabajadores no dispone del tiempo necesario para organizar sus viajes con garantías. Con el fin de resolver este y otros problemas relacionados con las vacaciones, cada vez más empresas optan por contratar servicios externos que ayudan a conciliar la vida personal y laboral de sus empleados. Según los expertos en psicología laboral, esta deferencia es un primer paso para mejorar la productividad de las compañías. Cuando se debate acerca de la conciliación entre la vida personal y laboral de los empleados de una empresa, la discusión suele centrarse en cómo flexibilizar los horarios, de manera que las personas puedan hacerse cargo. "Normalmente se olvida hablar de un problema indispensable para la salud mental de los empleados: su tiempo de ocio", dice Alberto García, director general de Más Vida Red, pionera en ofrecer servicios para fomentar estas "prácticas amables".

Este tipo de prácticas todavía tiene mucho recorrido en España. "Es un fenómeno joven, pero necesario para mantener contentos a los trabajadores", sostiene la psicóloga Dolors Poblet, directora de selección de Manpower. "Debido a las largas e intensas jornadas laborales", explica, "las empresas han de tener en cuenta este tipo de medidas si quieren aumentar la efectividad de sus empleados". Además del sueldo, "la persona necesita otro tipo de incentivos, como puede ser facilitar la planificación de unas buenas vacaciones", afirma Poblet.



"En la medida en que el trabajador disponga de más tiempo para sí mismo, se sentirá mucho más capacitado para mejorar su rendimiento profesional", teoriza esta psicóloga. Poblet asegura que "aumentar la calidad de vida de las personas es el primer paso para que las empresas puedan ir poco a poco aumentando sus índices de productividad".

En su opinión, "las personas cada vez están más interesadas en saber si la empresa para la que van a trabajar cuenta con medidas de conciliación". Es una de las preguntas "frecuentes" en los procesos de selección, apunta Poblet.

El director de Más Vida Red, sostiene que "si el coste de la ayuda prestada es inferior al coste de la reducción de la productividad, entonces se trata de una medida que también favorece a las empresas".

Borja Vilaseca

EL PAÍS

7 de mayo de 2006



Trabajador contestando un cuestionario de motivación laboral.

Ejemplos de metodologías de evaluación

- Cuestionarios o test. Cuestionarios anónimos de los empleados para ver su conformidad con las políticas empleadas en la empresa.
- Entrevistas. Reuniones informales del líder con su equipo de trabajo para conocer la motivación de sus componentes.
- Observación y medición de actitudes. Observador externo que da opiniones objetivas sobre lo observado en una reunión.
- Encuestas. Cuestionarios de satisfacción laboral.
- Análisis de las condiciones de trabajo. Comprobaciones continuadas de la temperatura, iluminación y otros aspectos físicos y sociales del trabajo.

2 >> Metodologías de evaluación de la motivación laboral

Son metodologías cuyo fin es evaluar y determinar el nivel de motivación de los empleados de una organización. Existe una gran variedad de metodologías, más o menos adecuadas en función del tipo de política motivadora. Destacan las siguientes:

- **Cuestionarios o test.** Se trata de un listado de preguntas relacionadas directamente con la motivación personal en el trabajo. Pueden realizarse en papel o virtualmente, a través de la Intranet de la empresa, del correo electrónico, etc.
- **Entrevistas.** Pueden realizarse individualmente o con un equipo de trabajo para medir el nivel de motivación del grupo. Estas entrevistas pueden consistir en un guión de preguntas o ser entrevistas informales en las que el intercambio de información se produce de forma espontánea.
- **Observación y medición de las actitudes de las personas.** La forma más directa de saber si existen o no indicios de motivación en los trabajadores es observar sus actitudes, siempre en un entorno que garantice la fiabilidad de los datos recogidos. El observador podrá detectar conductas positivas y optimistas o, por el contrario, conductas pesimistas o con cierto grado de negatividad. Este tipo de observación permite conocer la motivación de cada persona y de cada equipo de trabajo.
- **Encuestas.** Permiten recoger información de primera mano de los trabajadores y es preferible que sean anónimas para garantizar la fiabilidad de los datos recogidos. De este modo, los trabajadores expresan sus opiniones sin sentirse cohibidos por temor a las consecuencias negativas que estas puedan tener.
- **Análisis de las condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo pueden modificar sustancialmente la motivación laboral en función de las condiciones físicas y sociales del trabajo. Las personas no rinden igual en ambientes muy fríos que con una temperatura adecuada, del mismo modo que no se trabaja igual en un equipo donde priman las rivalidades que en un equipo democrático.



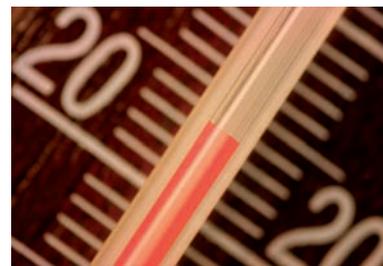
3 >> Conducta motivadora del directivo hacia sus empleados

La actitud del directivo con respecto al trabajo, a los objetivos y a los trabajadores va a ser determinante en la motivación de los empleados que están a su cargo. La motivación es el conjunto de circunstancias que orientan una conducta en una dirección concreta. La labor de la dirección es conseguir que la conducta del trabajador esté orientada a la obtención de los objetivos marcados por la empresa.

En la unidad didáctica 3 se señaló la importancia de la faceta motivadora en la figura del líder y se mencionaron algunas de las habilidades que el directivo debía reunir para motivar a sus trabajadores. En las siguientes habilidades motivadoras se identifican algunas de ellas:

- **Inteligencia emocional**, para ser capaz de contagiar a los subordinados el entusiasmo por la consecución de los objetivos y conocer la forma más adecuada de hacerlo en cada caso concreto. No todo el mundo reacciona igual ante las mismas formas de dirección: mientras que unas personas trabajan mejor con un jefe de estilo autoritario otros se sienten más cómodos con un jefe que delegue. El directivo ha de saber adecuar su estilo de dirección a los empleados y a las circunstancias en que se encuentre.
- **Capacidad para establecer recompensas acordes con el rendimiento alcanzado**. Esto supone una complicación añadida, pues es más sencillo que todas las personas que ocupan un mismo puesto de trabajo tengan el mismo sueldo y los convenios laborales así lo determinan. No obstante, hay que tener en cuenta que las recompensas por un mayor rendimiento laboral no tienen por qué ser solo de carácter económico, sino que también pueden ir dirigidas a reconocer el esfuerzo realizado mediante otras recompensas: la asignación de tareas de mayor responsabilidad y mayor prestigio, la posibilidad de elegir turnos vacacionales, etc.
- **Trato humano hacia los trabajadores**, teniendo en cuenta que el trabajador no es un mero factor de producción como puede serlo la maquinaria o la materia prima.
- **Capacidad de delegar**, tratando de dar a cada uno de sus subordinados la responsabilidad que sea capaz de asumir, de forma que no se sienta sobrepasado ni infravalorado.
- **Buena comunicación, correcta y fluida** para fomentar la motivación, la participación y la colaboración de los trabajadores de manera que haya retroalimentación.
- **Confianza y objetividad** sin permitir que sus sentimientos o ideas preconcebidas influyan en la toma de decisiones.

Es innegable la importancia de contar con líderes o directivos que motiven a sus empleados en la empresa. Por esta razón, como se ha comentado en otras ocasiones, las empresas invierten cada vez más dinero en formar a sus directivos en habilidades sociales para mejorar la comunicación con las personas a las que dirige. La conducta del líder es un factor clave a la hora de motivar a sus subordinados ya que propiciará el desarrollo del potencial personal de todos y cada uno de ellos.



Análisis de condiciones de temperatura en el trabajo.

V Vocabulario

Convenio laboral: acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el empresario o los representantes de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo, productividad, jornada, salario, etc. en un ámbito laboral determinado. El convenio es vinculante, es decir, obliga tanto a los trabajadores como a los empresarios a cumplirlo.

Direcciones en la comunicación

La comunicación en la empresa se puede dar en tres direcciones fundamentales:

- Descendente. De los jefes a los empleados.
- Ascendente. De los empleados a los jefes.
- Horizontal. Entre personas con el mismo rango jerárquico.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

- 1•• Explica lo que es un plan de acogida, ¿crees que es útil? Si fueras directivo de una empresa, ¿lo llevarías a cabo?
- 2•• Pon tres ejemplos de salario emocional e indica el tipo y edad de las personas a los que irían dirigidos.
- 3•• Analiza los avances tecnológicos en tu sector laboral. A continuación, señala algunos cursos que sería bueno ofertar como formación continua e infórmate de si existen.
- 4•• ¿Cómo crees que se benefician los trabajadores con las medidas de conciliación de vida laboral y familiar? ¿Y las empresas? ¿Piensas que la sociedad también se beneficia con estas políticas? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuáles crees que son estos beneficios?
- 5•• ¿Te parece importante que las empresas o los gobiernos hagan políticas de discriminación positiva que favorezcan la integración de los colectivos con más dificultades de inserción en el mundo laboral? ¿Por qué? Señala alguna ley de discriminación positiva a favor de estos colectivos.
- 6•• Haz un listado con las competencias requeridas para un puesto de trabajo que te gustaría desempeñar y después establece una posible evaluación del desempeño del mismo. Coméntalo con tus compañeros.
- 7•• Define *inteligencia emocional*.
- 8•• Si asistieras a una entrevista de trabajo basada en las competencias personales, ¿qué competencias favorables relacionadas con tus estudios de Formación Profesional darías a conocer en dicha entrevista? Razona tu respuesta.

.: APLICACIÓN .:

- 1•• Llevas varios años trabajando en una empresa y tu jefe te ha pedido que busques a una persona para que sea tu colaborador directo. Tú debes llevar a cabo la selección de esa persona y serás el encargado de realizar su formación.

Prepara la entrevista. Indica qué preguntas formularías y en qué gestos te fijarías.

- 2•• Miguel ha empezado a trabajar hace unos meses en la empresa donde trabaja su padre. Te ha contado que está encantado con su jefe porque es muy permisivo y cercano pero que su padre, por el contrario, se queja continuamente porque el jefe nunca les dice lo que deben hacer y siempre está a la espera de que los empleados tomen las decisiones importantes. Miguel te lo ha contado bastante sorprendido pues no entiende cómo su padre y sus compañeros pueden preferir un jefe autoritario en lugar del actual, que les deja que trabajen a su antojo sin darles pautas de actuación.

¿Piensas que la queja del padre de Miguel tiene sentido? ¿Te parece que su jefe lo está haciendo bien? ¿Cuál crees tú que puede ser el fallo?

- 3•• Imagina que un año después de haber finalizado tus estudios te encuentras trabajando en una empresa relacionada con tu formación y quieres conocer de cerca las competencias personales que día a día desarrollas en tu puesto de trabajo.

Fijándote en el desarrollo de competencias descrito en la unidad, trata de establecer tu propio esquema de competencias personales y coméntalo con tus compañeros para establecer diferencias y conclusiones.

*** Caso final**

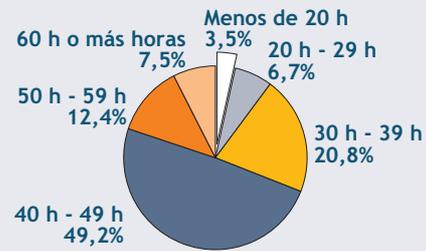
Las jornadas laborales de los españoles

•• En los siguientes gráficos se recogen los resultados porcentuales de las respuestas de los españoles en una encuesta sobre el ritmo laboral diario: jornada y horarios, flexibilidad, prolongación de jornada, tiempo para dedicar a la familia, etc. Comenta con tus compañeros las conclusiones de esta encuesta y si estáis de acuerdo con la información que os dan.

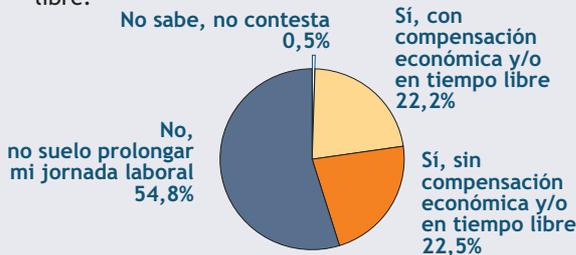
- ¿Preferiría mantener los horarios como hasta ahora o cambiarlos por el horario habitual en otros países?



- Por término medio, ¿cuántas horas suele trabajar a la semana?



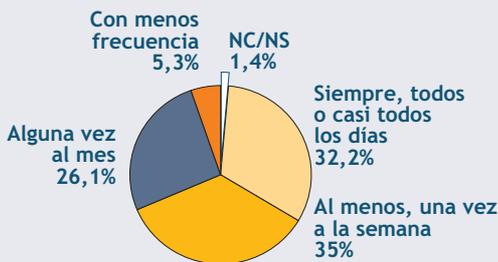
- ¿Suele usted prolongar su jornada laboral con o sin compensación económica y/o compensación en tiempo libre?



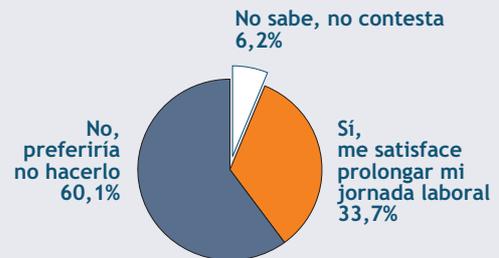
- ¿Cuál es la razón fundamental por la que suele prolongar la jornada laboral?



- ¿Con qué frecuencia suele prolongar su jornada laboral?

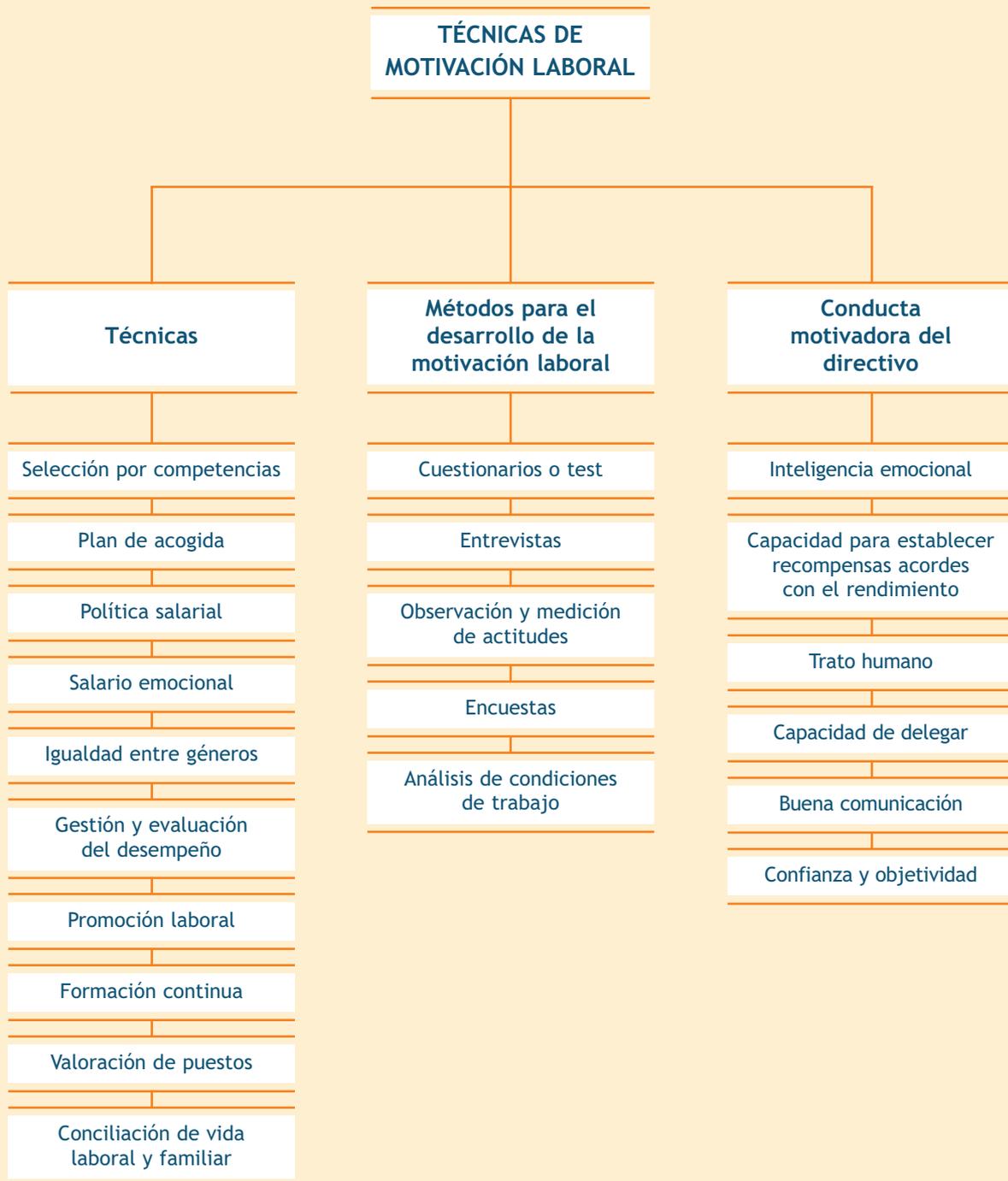


- ¿Está satisfecho con esta prolongación de jornada o preferiría no hacerlo?



Solución •• De la encuesta se desprende que nuestros horarios son muy diferentes a los de nuestros vecinos europeos, si bien la gran mayoría de la población española (85,3%) no desea ajustarse a los horarios europeos. Las jornadas laborales superan en muchas ocasiones la jornada normal (8 horas) y este hecho responde a un exceso de tareas, lo que supone una sobrecarga de trabajo por lo que el trabajador se ve obligado a quedarse más tiempo para poder sacar adelante sus tareas. Esto genera mucha insatisfacción en las personas, que se ven privadas de su tiempo libre en los días laborables y no pueden salir a su hora para dedicar el tiempo a su familia o a otro tipo de actividades, como el deporte, las compras, los estudios, etc.

● Ideas clave



La vida contra el reloj



El Parlamento aborda la difícil conciliación de la familia con el trabajo, cuya jornada prolonga el 44% de los empleados

Oficinas con la luz encendida a las nueve de la noche, abuelos y niñas en la puerta del colegio con los críos de la mano, sobremesas hasta las cinco de la tarde. El horario español, marcado por jornadas de trabajo a menudo largas y discontinuas, provoca una cosecha de ojeras, agotamiento, falta de tiempo propio y un dilema frecuente: ¿se trabaja para vivir o se vive para trabajar?

“Lo segundo”, responde la diputada Carmen Quintanilla. “Vivimos sin poder educar a nuestros hijos por falta de tiempo y sin vida personal”. Gracias a su iniciativa, respaldada por unanimidad, acaba de arrancar en el Congreso la Subcomisión de Adecuación de Horarios. Su objetivo es analizar los horarios españoles, especialmente los laborales y emitir recomendaciones para mejorar la conciliación entre trabajo, familia y vida personal.

Para algunos especialistas, la receta pasa por adoptar el ritmo vital europeo (comer antes y en menos

tiempo y acostarse más pronto), pero hay quien defiende la excepción cultural del irse a la cama tarde, alentada por el clima y la sociabilidad. Pero unos y otros tienen en el punto de mira la jornada laboral, determinante de los ritmos vitales, y la falta de armonía, por ejemplo, entre horarios laborales y escolares. La cuestión se considera mucho más relevante en las empresas privadas (de los 19,1 millones de ocupados, 2,4 millones son funcionarios, en general con mejor horario) y en las ciudades, donde hay que dedicar mucho tiempo al transporte.

Horario “eterno”

“El problema de los horarios españoles son las jornadas eternas. No comemos a las doce, como en Europa, sino a las tres, y hacemos una pausa muy larga. Acabamos de trabajar entre las nueve y las diez de la noche”, plantea Nuria Chinchilla, de la escuela de negocios IESE (vinculada a la Universidad de Navarra). Esa hora tan tar-

día se debe en gran medida a la prolongación de jornada. “La gente cree que hace carrera por estar en la oficina más horas de las que marca su jornada, y eso en algunas empresas es una realidad. Sin embargo, las compañías deben ver el lucro cesante que suponen esas jornadas tan largas, porque la gente se queda sin otra vida más allá de la laboral, y eso no es rentable. Además, nuestra productividad es de las más bajas de Europa.”

Peor para las mujeres

“Los horarios machacan la vida de los trabajadores, y esto afecta sobre todo a las mujeres”, añaden. Incorporadas masivamente al mercado laboral, las trabajadoras llevan el peso doméstico. Y ello, con unos horarios “incompatibles con el nuevo modelo familiar de padre y madre trabajadores”, según la catedrática Constanza Tobío, UCM.

Charo Nogueira

EL PAÍS

19 de diciembre de 2005

>> Actividades

1•• Observa la forma de vida de los miembros de tu familia o de algún compañero de clase:

- ¿Coinciden la situación del artículo y la realidad de las personas de tu entorno?
- ¿Qué medidas llevarías a cabo para evitar los horarios tan prolongados?
- ¿Qué acciones pueden tomar los trabajadores para erradicar esta situación?



u
n
i
d
a
d

6

Tipos y técnicas de comunicación

SUMARIO

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- Escucha activa
- Lluvia de ideas
- Philips 6-6
- Juegos de rol
- Jornadas de *outdoor training*

OBJETIVOS

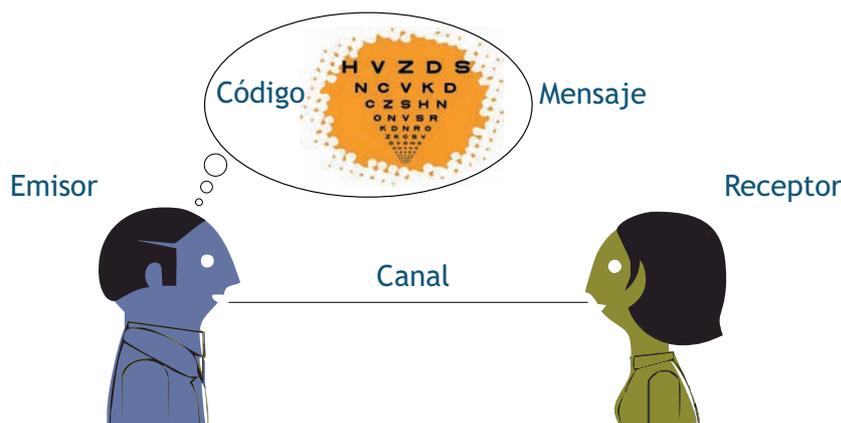
- Aprender estrategias para lograr una comunicación oral eficaz y orientada especialmente al ámbito empresarial.
- Mejorar la capacidad de trabajo en equipo aprendiendo a debatir temas en grupo y aportando soluciones positivas.
- Mejorar las comunicaciones interpersonales.
- Saber intervenir públicamente.

1 >> La comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas, ya sea a través del lenguaje o por otros medios. El emisor busca despertar una reacción en el receptor.

En el proceso de comunicación intervienen cinco elementos básicos:

- **Emisor.** Fuente que origina la información. Puede ser una persona, una máquina, un cartel publicitario, etc.
- **Receptor.** Persona que recibe y entiende e interpreta la información.
- **Canal.** Medio a través del cual se transmite la información.
- **Código.** Sistema de signos y reglas en que se transmite el mensaje y que ha de ser conocido tanto por el emisor como por el receptor.
- **Mensaje.** Información que se pretende transmitir.



Una comunicación es eficaz cuando el receptor recibe el mensaje, lo comprende, lo utiliza y lo retroalimenta, mostrando así al interlocutor que comprende el mensaje.

Sin embargo, al intervenir varios elementos en la comunicación, pueden aparecer obstáculos que la dificulten. Para evitarlo, conviene tener en cuenta los problemas que pueden surgir en las distintas fases del proceso.

Algunos de estos problemas pueden ser:

- Los originados por parte del **emisor**, cuando este no es capaz de sintetizar adecuadamente una idea, una vez concebida, bien por escasez de vocabulario, por falta de seguridad, por no contar con un medio correcto para transmitirla, etc.
- Aquellos que tienen origen en el **receptor**, provocados por falta de atención, defectos en su escucha comprensiva, porque el receptor tenga una idea previa de lo que se le va a decir, etc.
- Los causados por el **canal**, si se producen deficiencias sensoriales, mala ambientación, ruidos, etc.
- Los propios del **código**, cuyo principal problema es que el emisor o el receptor no lo conozcan correctamente.
- Los derivados del **mensaje**, en el caso de que este sea largo, inconexo, etc.



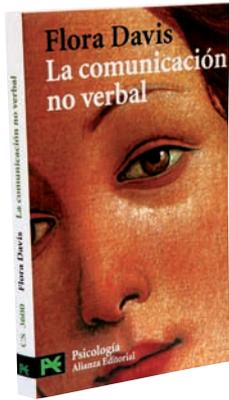
Nuevas tecnologías y comunicación

El correo electrónico y los programas de mensajería instantánea son herramientas informáticas muy utilizadas en la actualidad para la comunicación entre individuos.

La mensajería instantánea no solo permite comunicarnos por escrito en tiempo real sino que permite también tener conversaciones de voz y videoconferencias.

V Vocabulario

Retroalimentación o feedback: intercambio activo de información entre el emisor y el receptor en el proceso de comunicación. El emisor recoge las reacciones de los receptores y, en función de ellas, sabe si su mensaje está siendo entendido correctamente.



Flora Davis

Es la autora de *La comunicación no verbal*, editado por Alianza Editorial. Este libro es fundamental para los interesados en ampliar conocimientos sobre la comunicación porque profundiza en el significado de la comunicación no verbal y cómo se utiliza. Además, incluye avances y recientes investigaciones que ayudan a situarse dentro de este campo.

Tu cuerpo habla

A continuación se explica el significado de algunos gestos voluntarios o involuntarios:

- Pellizcarse cualquier parte de la cara o comerse las uñas: inseguridad.
- Mirar el reloj o frotarse las manos: impaciencia.
- Jugueteo con un bolígrafo: distracción.
- Mirar de frente: interés, concentración, confianza en uno mismo.
- Postura relajada: comodidad.
- Movimiento basculante del cuerpo: tensión, dudas.
- Brazos cruzados: actitud defensiva.
- Bajar la mirada: no creer en lo que se escucha.
- Piernas cruzadas con un pie en balanceo: aburrimiento, desidia.
- Pies torcidos: nervios, tensión.
- Palma de la mano abierta y hacia arriba: sinceridad, buenas intenciones.
- Frotarse un ojo o la nariz: dudas.

Esta unidad didáctica está encaminada a paliar los fallos en la comunicación, por lo que más adelante se analizarán algunas técnicas que eviten, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas de la falta de comunicación en el entorno de trabajo.

Cualquier información desvirtuada puede llevar a confusiones que disminuyan el rendimiento del equipo de trabajo y, por tanto, además de dificultar la consecución de los objetivos de la empresa, puede crear un ambiente de trabajo desfavorable y generar desmotivación en los trabajadores.

Existen dos tipos fundamentales de comunicación: la comunicación verbal y la no verbal.

1.1 > Comunicación verbal

La comunicación verbal es el modo de transmisión de mensajes que el ser humano efectúa de manera más consciente. Este tipo de comunicación se puede realizar de dos maneras:

- De forma oral, mediante palabras habladas y signos orales.
- De forma escrita, por medio de la representación gráfica de signos.

Los gritos, los silbidos, los llantos y las risas, ejemplos de comunicación oral, son las formas de comunicación más primarias. La forma más desarrollada de la comunicación oral es el lenguaje articulado, que recoge sonidos estructurados que dan lugar a sílabas, que a su vez forman palabras y oraciones con las que comunicarse con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son variadas y numerosas. Desde la escritura primitiva hasta la actual se ha producido una evolución muy importante. Como ejemplos se pueden citar los signos lingüísticos, los jeroglíficos, etc.

1.2 > Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través de signos no lingüísticos de gran variedad: imágenes, gestos, movimientos corporales, etc. Suele mantener relación con la comunicación verbal, ya que en la mayoría de las ocasiones se utilizan juntas y, a veces, contribuyen a ampliar o reducir el mensaje transmitido verbalmente.

Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas y cumplen un mayor número de funciones que los sistemas de comunicación verbal, pues los acompañan, los completan, los modifican o incluso pueden llegar a sustituirlos, y no siempre de manera consciente por parte del emisor.

Entre los sistemas de comunicación no verbal se pueden destacar:

- **El lenguaje corporal.** Generalmente es inconsciente. Los gestos, el tono de voz, los movimientos, la ropa, etc. forman parte del mensaje en el proceso de comunicación. Por tanto, un buen comunicador ha de aprender a interpretar y utilizar este sistema de comunicación. De estos aspectos se ocupa la **kinésica**, que es la parte de la teoría de la comunicación que estudia los gestos y los movimientos del cuerpo como medios de expresión.

- **El lenguaje icónico.** Engloba muchas formas de comunicación no verbal. Como ejemplos destacan el código Morse, las señales de tráfico, el lenguaje de los sordomudos o las señales de los árbitros deportivos. Para entender estos tipos de lenguaje también es necesario conocer los respectivos códigos.

>> Casos prácticos

Lo que los oídos no oyen

•• Juan quiere tomarse unos días de vacaciones y le gustaría pedir dos días libres a su jefe, al que ve a través de la ventana hablando por teléfono, paseando muy rápido de un lado a otro del despacho y haciendo gestos bruscos con los brazos.

¿Cómo interpretas los gestos que hace su jefe?
 ¿Crees que es un buen momento para pedir el permiso?



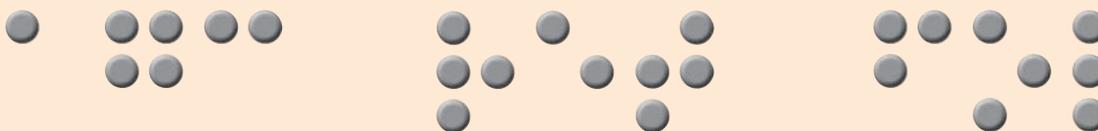
Solución •• Los gestos del jefe mientras habla por teléfono y el paso rápido que lleva al caminar parecen indicar que está nervioso y preocupado por algo. Sería mejor esperar a otro momento en que el jefe esté más relajado y dispuesto a negociar.

>> Actividades propuestas

1•• Señala si se da comunicación verbal o no verbal en los siguientes casos:

- a) Un libro
- b) Un abrazo
- c) Una canción
- d) Un semáforo
- e) Una ilustración
- f) Una película
- e) Un beso
- h) Una flor

2•• Busca en Internet o en algún libro de consulta información sobre el método braille y descubre el significado de estos signos:



3•• ¿Cuál es el significado de los siguientes gestos?





La comunicación y la escucha

La escucha activa es un elemento fundamental en la comunicación para captar la totalidad del mensaje.

2 >> La escucha activa

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental por parte del receptor para entender la totalidad del mensaje que recibe del emisor, atendiendo tanto al lenguaje verbal como al no verbal. La escucha activa implica una atención y concentración plenas por parte del receptor, lo cual le capacita para entender lo que ha dicho el emisor y demostrar, mediante la retroalimentación, que su mensaje ha sido bien interpretado.

Para que se produzca la escucha activa tienen que cumplirse los siguientes requisitos:

- Que el emisor emita el mensaje adecuadamente.
- Que el receptor escuche con atención, sea capaz de sintetizar los puntos más importantes y confirme al emisor que ha entendido la totalidad de su mensaje.

Si el receptor cumple correctamente su función se estará produciendo una auténtica escucha activa y la comunicación será eficaz. En cambio, si el receptor no escucha con atención y no se concentra en el mensaje, el mensaje quedará distorsionado.

La falta de escucha activa en el terreno de la empresa conllevará nuevas dificultades como, por ejemplo, generar un clima laboral poco favorable.

2.1 > Reglas básicas y obstáculos de la escucha activa

Las **reglas básicas** para mejorar la escucha activa son:

- Prepararse el tema que se va a tratar.
- Crear un clima adecuado para el proceso de comunicación.
- Aceptar a la otra persona sin prejuicios.
- Invertir el tiempo necesario para escuchar la totalidad del mensaje.
- Escuchar con empatía.
- Evitar las posibles distracciones.
- No adelantar conclusiones.
- Resumir de vez en cuando lo que se ha dicho (retroalimentación).
- Si es necesario, preguntar las posibles dudas al emisor y tomar nota.

Sin embargo, no es sencillo escuchar activamente, pues se dan muchas circunstancias que interfieren en este tipo de escucha. Además, muchas personas son reacias a escuchar activamente cuando creen que el mensaje va dirigido a introducir algún cambio en su actividad. Esto se da con frecuencia en la vida diaria, por ejemplo, cuando una persona se encuentra concentrada estudiando y alguien le pide hacer algo que implica el abandono de la tarea.

Estos son los principales **obstáculos** que interfieren la escucha activa:

- La impaciencia o impulsividad en la escucha. En este caso, el receptor puede llegar a cortar la conversación del emisor. Esta actitud debe evitarse, pues todo el mundo necesita saberse escuchado.
- La pasividad en la escucha. En este caso, contrario al anterior, la persona escucha sin atención al emisor, dándole siempre la razón.

V Vocabulario

Empatía: identificación mental y afectiva de un sujeto con la realidad de otro y, en especial, con sus sentimientos.

- La emisión de juicios sobre lo que se escucha. Es importante centrar la atención en el mensaje recibido, sin juzgarlo según criterios personales. Pero es importante que el receptor dé señales al emisor de que está comprendiendo el mensaje para que este sepa que está siendo escuchado correctamente.
- La ansiedad. Esta situación se produce cuando el emisor tiene dudas sobre el modo en que será interpretado su mensaje y la posible respuesta del receptor. Este caso puede darse, por ejemplo, en la relación entre un jefe y su subordinado.
- La subjetividad. Los criterios personales, opiniones o emociones del receptor pueden obstaculizar la comunicación, dificultando la comprensión objetiva del mensaje. En este caso, se dice que el receptor escucha superficialmente.
- La repetición parcial o íntegra, por parte del receptor, del mensaje transmitido por el emisor, para dar sus propias opiniones. Si esto ocurre, el emisor puede tener la impresión de no haber sido escuchado.

Es posible aprender y enseñar a mejorar la escucha activa. Para ello, es de gran utilidad observar si se da en nuestro entorno, procurando desarrollarla en los distintos ámbitos de la vida cotidiana.



2.2 > El lenguaje corporal durante la escucha activa

La actitud corporal es fundamental en el proceso de comunicación. La postura del receptor es especialmente importante, ya que mediante el lenguaje corporal, este debe dar a entender al emisor que le están escuchando activamente.

Dada la dificultad de fingir el lenguaje corporal, este puede ofrecer pistas muy valiosas sobre las intenciones de los interlocutores. Es posible mentir de palabra, pero casi siempre habrá algo en la postura del emisor que lo delate al producirse una incongruencia entre los gestos, que

No es lo mismo oír que escuchar

Oír puede implicar cierta pasividad por parte del receptor puesto que consiste en percibir los sonidos con los oídos. Sin embargo, escuchar durante el proceso de comunicación implica esfuerzo y motivación en el receptor para captar el significado y contenido del mensaje.

W Web

Laboris es una web (www.laboris.net) que, además de ofrecer empleo, elabora artículos de ayuda para las personas que acuden a una entrevista de trabajo. En el artículo "Un gesto vale más que mil palabras" se detallan los gestos que deben potenciarse o evitarse en una entrevista junto con sus diferentes significados.

W Web

Para que se dé una buena comunicación es imprescindible hacer un buen uso del lenguaje. La Real Academia Española es la institución que se ocupa de mantener la unidad de la lengua española y en su página web www.rae.es encontrarás el diccionario en el que se recogen todas las palabras admitidas por este organismo oficial.

manifiestan lo que verdaderamente se siente o se piensa, y lo que se está transmitiendo verbalmente.

En ocasiones, cuando se producen este tipo de incongruencias, las personas sufren reacciones físicas involuntarias, como contracción de las pupilas, temblor en la comisura de los labios o nerviosismo general.

En algunas profesiones se aprende a someter la expresividad para conseguir dar una sensación concreta. Tal es el caso de los comerciales, los políticos y los actores.

>> Casos prácticos

Más allá de lo que dicen las palabras

•• Señala y explica qué expresan los gestos más significativos de las personas en las siguientes situaciones:

a) El director general de una empresa comunica a sus empleados y al representante sindical los próximos cambios que se van a producir en el departamento mientras se acaricia la barbilla. Entre tanto su ayudante, con la cabeza ligeramente inclinada, toma notas. Uno de los trabajadores se muerde las uñas mientras escucha y el representante sindical escucha con los brazos cruzados sobre el pecho.

b) El director agradece a sus empleados el éxito de los proyectos finalizados, por los que la empresa ha recibido felicitaciones de los clientes. Durante el discurso de agradecimiento, el director gesticula constantemente manteniendo las palmas de las manos abiertas hacia los oyentes. Mientras, su ayudante mira hacia el suelo y el representante sindical se frota los ojos.

Solución ••

a) El director se acaricia la barbilla. Este gesto indica que está pensando sobre la toma de decisión.

El empleado se muerde las uñas. Esta actitud manifiesta cierta inseguridad.

El ayudante del director tiene la cabeza ligeramente inclinada y toma notas. Ambos actos reflejan que escucha con atención a su interlocutor.

El representante sindical tiene los brazos cruzados sobre el pecho. Muestra una actitud defensiva.

b) El director muestra las palmas de la manos abiertas. Este gesto refleja sinceridad y franqueza en su discurso.

El ayudante mira hacia el suelo. Esta actitud puede significar falta de interés por su parte.

El representante sindical se frota los ojos. Esta actitud denota que tiene dudas sobre la veracidad del discurso.

>> Actividades propuestas

4•• Un profesor percibe que sus alumnos, a pesar de estar en silencio, no le están prestando atención durante una explicación. Los alumnos aseguran al profesor que le están escuchando pero él está convencido de que no es así.

a) ¿Qué actitudes en los alumnos crees que pueden haber llevado al profesor a esta conclusión?

b) ¿Qué puede hacer el profesor para cambiar estas actitudes?

3 >> Dinámicas que favorecen la comunicación en el trabajo

La comunicación es un elemento muy importante para la empresa. Por ello, en los últimos años se han desarrollado una serie de técnicas o dinámicas con el objetivo de mejorar la comunicación en el equipo de trabajo. Está comprobado que una buena comunicación mejora la productividad en la empresa, por lo que muchas de ellas han investigado distintos medios para favorecer este aspecto.

3.1 > Lluvia de ideas

La lluvia de ideas o *brainstorming* es una técnica de grupo que tiene como objetivo generar el mayor número de ideas originales en el menor tiempo posible y en un ambiente relajado. Esta técnica pretende proporcionar más y mejores ideas que las que los individuos producen trabajando de manera independiente y requiere la participación espontánea de todos.

El clima de participación y motivación generado por esta dinámica asegura una mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, un mayor compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

Algunos de los objetivos que se persiguen con esta dinámica son:

- Liberar la **creatividad del grupo**, generando un gran número de ideas aunque no todas sean, en principio, de utilidad. Estas provocarán el nacimiento de nuevas ideas y la participación de todo el grupo.
- Identificar **oportunidades para mejorar** que, de otra forma, posiblemente no hubieran surgido.

La preparación de la técnica de la lluvia de ideas es muy variada, pues existen múltiples adaptaciones según la situación en la que se aplica. Llevarla a buen fin requiere una minuciosa preparación: es importante elegir un moderador del grupo que apunte todas las ideas que surjan y establecer un tiempo límite en torno a los treinta minutos.

Antes de comenzar la lluvia de ideas, el moderador ha de escribir brevemente en un rotafolio o tablero el asunto que se va a tratar. En ese mismo rotafolio el moderador irá escribiendo las ideas que surjan procurando aunar las ideas repetidas, de acuerdo con quienes hicieron la contribución y, de vez en cuando, deberá revisar la lista de ideas apuntadas para facilitar su comprensión y fomentar el planteamiento de otras nuevas. Todas las ideas surgidas son buenas, aunque algunas no vayan a ser utilizadas.

Esta técnica se aplicará en el entorno laboral cuando se quieran generar ideas referidas a cualquier asunto: obtener información sobre los procesos de trabajo y la manera de mejorarlos, encontrar las causas o las soluciones de un problema, etc.

Lo más importante para el funcionamiento de esta técnica es que tenga lugar en un clima lo más distendido posible.



El rotafolio es un instrumento muy utilizado para recoger las aportaciones de los miembros del equipo de trabajo.

Dinámicas de grupo

Las dinámicas de grupo comenzaron a ser investigadas en Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX como medio para motivar a los trabajadores. Desde entonces, psicólogos, sociólogos y departamentos de recursos humanos han continuado investigando y buscando técnicas que puedan ser de utilidad tanto para la motivación de grupos como para la integración de las personas en los mismos.

3.2 > Phillips 6-6

Otra de las dinámicas utilizadas para favorecer la comunicación en la empresa es la denominada Phillips 6-6. Se trata de una discusión en grupo en la que este se divide en subgrupos de seis personas aproximadamente, para que, en seis minutos de trabajo colectivo, cada uno de los componentes exprese su opinión sobre un tema determinado. Más tarde, cada grupo, representado por un vocal, pone en común con el resto las conclusiones a las que han llegado.

Los objetivos principales de esta técnica son:

- Lograr la **participación de todos los componentes** del grupo, de forma que las personas más pasivas se sientan más estimuladas a la hora de aportar sus puntos de vista.
- Reunir un **gran número de interpretaciones** sobre un mismo asunto, evitando así el monopolio interpretativo y participativo en el que se suele caer cuando se trata un tema en un grupo numeroso.

Para poner en práctica esta técnica se debe comenzar explicando a todos los participantes en qué consiste la actividad, dándoles a conocer el tema y los subtemas que se van a tratar. Primero se explicará en cada uno de los subgrupos y, más tarde, en el grupo grande.

A continuación, se seleccionará un vocal en cada subgrupo. Este será el encargado de apuntar durante los seis minutos de la reunión, todas las ideas que surjan, y posteriormente, transmitir las al grupo.

La técnica Phillips 6-6 se aplica fundamentalmente para dinamizar a un grupo después de actividades en las que la gente ha tenido que mantener una actitud pasiva, como por ejemplo, conferencias, películas, proyección de diapositivas, audiciones o dramatizaciones. Esta técnica es especialmente útil para realizar análisis de artículos de revistas y periódicos o para analizar situaciones que puedan resultar conflictivas.



3.3 > Juegos de rol

Una de las técnicas más extendidas son los juegos de rol que, como otras muchas técnicas empresariales para dinamizar grupos, también son empleados como actividad lúdica fuera del entorno laboral.

Los juegos de rol son actividades en las que los **jugadores interpretan un papel en una historia cuyo final se desconoce**, pues se va desarrollando a medida que avanza el juego y según la forma de actuar de los participantes. En un juego de rol, los jugadores asumen el papel de unos personajes que viven una serie de aventuras ideadas por el director de juego. Este inicia una historia que va a ir evolucionando según la actuación de los personajes.



El objetivo principal del juego es **llegar hasta el final** de la historia y la actuación de los participantes es la que va a determinar el desenlace. En realidad no hay un final correcto, todos son positivos. Lo que pretende esta técnica es ver cómo los trabajadores se enfrentan a los problemas y cómo pueden resolver situaciones que no siempre están bajo control. Otros objetivos de esta técnica son:

- Observar la **personalidad de los participantes** a través de su reacción ante las distintas situaciones y las actitudes del resto de los participantes. Por ello, es una técnica muy utilizada en los procesos de selección de personal.
- Analizar las distintas formas de **resolución de problemas** o conflictos.
- Aumentar la **motivación de los trabajadores**. El hecho de estar interpretando un personaje desarrolla la empatía y la tolerancia.
- Ayudar a cada individuo a **relacionarse dentro del grupo**.

Esta técnica requiere una preparación meticulosa. En primer lugar, deben fijarse los objetivos principales que se pretenden alcanzar. De lo contrario, es posible que la propia dinámica del juego haga perder de vista el fin último de la misma.

Una vez fijados los objetivos, se presentará el director de grupo, quien establecerá las normas del juego: la duración, las herramientas con las que pueden contar los participantes, los personajes que van a intervenir y quiénes van a ser los observadores en el juego. Para comenzar, el director hará una breve introducción de la historia o punto del que parte el juego. Entonces se puede dar tiempo a los participantes para que preparen las pautas que seguirán sus personajes o bien el director del juego

V Vocabulario

Rol: papel, cargo o función que una persona desempeña en una situación determinada.



Los juegos de rol se han mostrado no solo útiles como actividad lúdica, sino también para conocer mejor la personalidad y el modo de pensar y trabajar de las personas. No es raro que se utilicen en procesos de selección de personal.

V Vocabulario

Método inductivo: aquel que crea leyes a partir de la observación de los hechos mediante la generalización del comportamiento observado. Tiene un carácter predominantemente intuitivo y necesita, para imponer su validez, que sus conclusiones sean contrastadas.

puede preferir, para comprobar la capacidad de reacción de los participantes, que estos improvisen.

Esta técnica se utiliza en algunos procesos de selección de personal para analizar las competencias personales de los participantes y el tipo de puesto de trabajo más ajustado a su perfil, para solucionar problemas en el equipo de trabajo o para aportar soluciones creativas que puedan motivar al equipo y favorezcan su cohesión.

3.4 > Jornadas de *outdoor training*

Por último, vamos a analizar una de las técnicas más innovadoras que se están utilizando en la empresa, las jornadas de *outdoor training*.

Se trata de una metodología de aprendizaje y comunicación eminentemente vivencial y al aire libre. Se desarrolla fuera del ámbito laboral y en plena naturaleza, en un lugar que cuente con los equipamientos, la logística, la seguridad y las comodidades necesarias para este tipo de actividades. Pueden ser jornadas de uno o dos días.

Con esta técnica se pretende enfrentar a todos los participantes a una serie de desafíos que van sucediendo planificadamente a lo largo de toda la jornada. La metodología de *outdoor training* es inductiva y proporciona a los participantes numerosas posibilidades.

La gran diferencia competitiva que distingue esta técnica de otras se resume en la siguiente frase: “Una persona aprende el 20% de lo que ve, el 20% de lo que oye, el 40% de lo que oye y ve simultáneamente y el 80% de lo que vivencia y descubre por sí misma”.

Alguno de los objetivos que se pretenden alcanzar con esta técnica son:

- **Asumir desafíos** por parte de los participantes a la vez que viven experiencias que se salen de lo común, tanto por las actividades que han de realizar como por el entorno en que se van a desarrollar.
- **Analizar y reflexionar** las acciones, los sentimientos y las emociones generadas por la propia actividad.
- **Aprender a aprender** y a transferir lo aprendido al resto del equipo.
- **Favorecer la comunicación** interpersonal del grupo.
- **Desarrollar y fortalecer las competencias** de los miembros de una empresa en sus puestos de trabajo y en el trabajo de equipo.

Para desarrollar esta técnica es necesario contar con un lugar en un entorno natural y que cumpla con los requisitos necesarios. El siguiente paso es dividir al grupo en varios grupos más pequeños, de entre siete y diez personas. Estos grupos se formarán de forma libre o intencionada en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de la motivación del grupo, de la cohesión de equipos, de la comunicación entre componentes, etc. También es necesario establecer las pruebas que se van a desarrollar, ya que pueden ser diferentes según la finalidad de las jornadas: *gimkanas*, *rappel*, tirolina, juegos de rol, etc.

Esta técnica se aplica para que los miembros de una organización se conozcan mejor y establezcan una mayor comunicación en un ambiente relajado y fuera del trabajo.

Las jornadas de *outdoor training* permiten una mayor cohesión entre distintos departamentos de la empresa que, en principio, no tienen por qué tener mucho contacto. Se suelen aplicar cuando se detecta cierta desmotivación en un equipo de trabajo.



Grupo de compañeros de trabajo durante unas jornadas de *outdoor training*.

Outdoor training en España

En la actualidad existen muchas consultoras y empresas especializadas en el desarrollo de este tipo de jornadas, pero uno de los pioneros de las mismas fue el cuerpo de bomberos de la Comunidad de Madrid.

>> Casos prácticos

Cuando la comunicación es la vía para la integración

•• La empresa HERMANOS LOSTRES, SRL pertenece a un amigo de tu padre y a sus hermanos. En la última reunión han decidido implicarse en proyectos de fomento de empleo de personas con dificultades de integración en el mercado laboral. Dicha empresa comenzó a interesarse por este tipo de proyectos a partir de la contratación de un trabajador con problemas de movilidad, pues observaron la motivación y la buena disposición de este en todas sus tareas, así como su alto rendimiento. Además, el empleado generaba un buen clima laboral en su entorno de trabajo propiciado por sus ganas de trabajar. Con el tiempo, la empresa ha ido incorporando a otros trabajadores con algún tipo de deficiencia (visual, auditiva, etc.).

Recientemente HERMANOS LOSTRES, SRL ha contratado a un jefe de obra, Julián, que es sordomudo. Julián conoce su trabajo a la perfección, pero a los empresarios les preocupa el modo de comunicación entre Julián y sus operarios, ya que esto no debe ser un obstáculo para el correcto desempeño del trabajo. Por este motivo, se han planteado mejorar los sistemas de comunicación de la empresa y han decidido que la comunicación con el jefe de taller sea, en lugar de por teléfono como hasta ahora, a través de Internet mediante el correo electrónico o la mensajería instantánea.

Aún así, les preocupa el día a día del taller y quieren buscar la forma óptima en la que el jefe se comunique con el resto de personal.

¿Qué les recomendarías?

Solución •• La comunicación es fundamental para que una empresa funcione correctamente, de modo que la empresa debe intentar poner todos los medios necesarios para mejorarla.

En los últimos años las tecnologías han facilitado esta labor de forma espectacular, pero aun así hay personas que tienen dificultades añadidas para comunicarse.

La idea de la empresa HERMANOS LOSTRES, SRL es una apuesta por la integración laboral de personas con discapacidad y existen distintas formas de superar esta barrera.

El sistema de correo electrónico y los programas de mensajería instantánea son una buena solución para las ocasiones en las que la comunicación no deba ser presencial.

Evidentemente, estos sistemas no serán válidos cuando Julián necesite dar instrucciones en la obra o cuando tenga que hablar con los clientes y proveedores.

Teniendo en cuenta que los sordomudos pueden leer los labios, Julián podrá entender sin mucha dificultad a sus interlocutores. Para que Julián se haga entender, HERMANOS LOSTRES, SRL puede seguir distintas estrategias:

- Adquirir la máquina Leblatphone que presta su voz a los sordomudos.
- Proporcionar cursos de lengua de signos a los trabajadores de la empresa que lo deseen.
- Dar un mayor peso a los comunicados escritos acompañando a las comunicaciones verbales.



>> Casos prácticos

Falta de escucha activa

•• En un equipo de trabajo el líder convoca una reunión para informar acerca de una nueva forma de trabajar que implica cambios sustanciales pero que es una forma de conseguir los objetivos propuestos de forma eficaz.

Todas las personas del equipo muestran mucho interés hacia este cambio, escuchando activamente, excepto tres empleados que, quizás por los años de experiencia en la empresa, muestran cierta incredulidad y escepticismo hacia dichos cambios y sus resultados positivos.

¿Cuáles son los posibles modos de enfrentarse a la situación por parte del líder?

Solución ·· El líder puede afrontar la situación tomando distintas medidas, entre las cuales destacan:

- a) Ignorar dicho escepticismo y seguir adelante con la exposición de la nueva forma de trabajo.
- b) Pedir abiertamente a estas tres personas, delante del grupo, que tengan más confianza y apertura hacia el cambio, pues significa un gran avance y una mejor forma de hacer su trabajo.
- c) Introducir el siguiente comentario:

Sé que abordar estos cambios no va a ser sencillo y sé que anteriores intentos han fracasado. Entiendo perfectamente que algunos tengáis ciertas reticencias al respecto y comprendo vuestra actitud, pero vuestra experiencia nos será de gran utilidad a la hora de anticiparnos a las posibles dificultades que habremos de afrontar. Será bueno que, una vez presente la propuesta de cambio y la nueva forma de trabajo, podamos comentar esas dificultades y buscar el modo de neutralizarlas.

La opción c) es la más adecuada, puesto que es la que mejor hace frente al escepticismo de algunos empleados. De esta manera, la posibilidad de comprometerlos aumentará. El resto de opciones, con el rechazo directo al escepticismo de estos tres trabajadores, puede propiciar rumores además de dificultar la escucha activa del discurso del líder y sus propuestas.

>> Actividades propuestas

5·· ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue la lluvia de ideas? ¿En qué situaciones crees que es una técnica de grupo apropiada?

6·· ¿Cuál de los siguientes objetivos no corresponde a un juego de rol?

- Observar la personalidad de los participantes.
- Analizar las distintas formas de resolución de problemas o conflictos.
- Aumentar la motivación de los trabajadores.
- Ayudar a cada individuo a relacionarse dentro del grupo.
- Identificar oportunidades para mejorar.

7·· Prepara una lluvia de ideas o *brainstorming* para toda la clase con el fin de recoger ideas acerca de cómo montar una empresa relacionada con vuestro ciclo formativo: qué servicios y productos ofertaríais, de qué forma lo daríais a conocer a los posibles clientes, cómo afianzaríais a los clientes, etc.

Analiza los resultados obtenidos.

8·· La empresa TESCO, SL basa su buen funcionamiento en la confianza entre los miembros de la empresa. Siempre ha tratado de favorecer dicha confianza mediante la realización de actividades formativas entre los empleados en áreas diversas como gestión por competencias, trabajo en equipo, gestión del tiempo, técnicas de control de estrés, prevención de riesgos laborales, etc. Los directivos han oído hablar de las jornadas de *outdoor training* y han pensado organizar unas, pero en realidad no tienen claro en qué medida reforzaría la confianza mutua entre empresa y empleados. TESCO, SL acude a ti para preguntarte sobre la eficacia de este tipo de técnicas. ¿Cómo les convencerías de los beneficios de este tipo de jornadas?

9·· Mariano trabaja en una empresa pionera en España en la fabricación de bombas desaladoras de agua desde los años sesenta. La empresa cuenta con una plantilla fija de profesionales. Mariano te ha comentado que últimamente se respira cansancio en el ambiente y que la empresa quiere motivar a los trabajadores para conseguir que se trabaje como antes.

¿Qué dinámica de grupo le recomendarías para conseguir tales objetivos? ¿Por qué?

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

- 1•• Enumera las principales características del lenguaje verbal y del no verbal.
- 2•• Señala qué tipo de lenguaje representa cada una de las imágenes siguientes:



- 3•• ¿En qué consiste el lenguaje gestual? ¿Cuándo se da? ¿Crees que es posible controlarlo de forma que nuestros gestos sintonicen con lo que transmitimos verbalmente?
- 4•• Anota las expresiones corporales no controladas que observes en tu entorno habitual y señala qué significado crees que tienen.
- 5•• Señala en qué ocasiones crees que se podrá utilizar la lluvia de ideas en el contexto de tu actividad laboral.
- 6•• ¿Piensas que la lluvia de ideas es una buena técnica de grupo para negociar las condiciones laborales?
- 7•• ¿Qué buscan las dinámicas de grupo? ¿Consideras que son efectivas?
- 8•• De todas las dinámicas que favorecen la comunicación, ¿cuál crees que es la más efectiva en la empresa? ¿Por qué?
- 9•• ¿Qué es la escucha activa? Busca ejemplos de la misma en tu entorno familiar, en el instituto, etc.

.: APLICACIÓN .:

- 1•• Prepara un juego de rol con el que puedas apreciar las siguientes capacidades en los participantes:
 - a) Organización
 - b) Liderazgo
 - c) Empatía
- 2•• Observa a los miembros de tu familia mientras están realizando distintas actividades: leer, ver la televisión, hablar por teléfono, comer, etc. Trata de identificar el significado de los gestos que hacen.
- 3•• Expresa distintos estados de ánimo mediante lenguaje kinésico a tus compañeros. Recuerda que es importante no emitir ningún sonido.
- 4•• Investiga en Internet, bibliotecas y empresas de trabajo temporal otras dinámicas que puedan favorecer la comunicación.
- 5•• Antonio quiere pedir a su jefe un par de días de vacaciones y ha entrado a su despacho para comentárselo. Su jefe está escribiendo un correo mientras Antonio habla, ¿crees que hay escucha activa?

* Caso final

Hay un problema, hablemos

•• El estudio de rendimiento que cada año hace el departamento de recursos humanos de una empresa ha detectado que el último semestre del año anterior el rendimiento de uno de los equipos ha ido bajando hasta alcanzar niveles preocupantes. Además, se ha comprobado que el primer semestre de este ejercicio la tendencia no solo no ha cambiado, sino que ha empeorado considerablemente.

El problema ha adquirido tal gravedad que no parece deberse a un problema puntual y la empresa quiere encontrar soluciones, que a ser posible no pasen por el despido de personal, que en la mayoría de los casos lleva muchos años trabajando en la empresa. En busca de soluciones, el gerente decide hacer una reunión con dicho equipo de trabajo.



La empresa convoca la reunión a las cinco de la tarde del jueves, una hora antes de que los trabajadores terminen su jornada laboral, con el fin de que salgan a su hora. A pesar de ello, los trabajadores llegan casi un cuarto de hora tarde. Comienza la reunión y el gerente observa que muchos de los miembros del grupo miran a uno de los empleados más jóvenes que, cruzado de brazos y mascando un chicle, parece escuchar mientras sonrío y hace guiños a algunos de los miembros del equipo. Cuando el gerente termina de hablar, el joven toma la palabra y, recostado en la silla, le dice que los trabajadores creen que la empresa no valora su trabajo y que los salarios son muy bajos. El gerente les responde que cobran lo estipulado en el convenio, que se les pagan puntualmente las horas extras y que además, precisamente por la valoración que dan a su trabajo, jamás les han puesto obstáculos si un día tienen que salir antes o no pueden ir a trabajar. Cortando al gerente antes de que termine de hablar, el joven le contradice entre los gestos afirmativos de los compañeros.

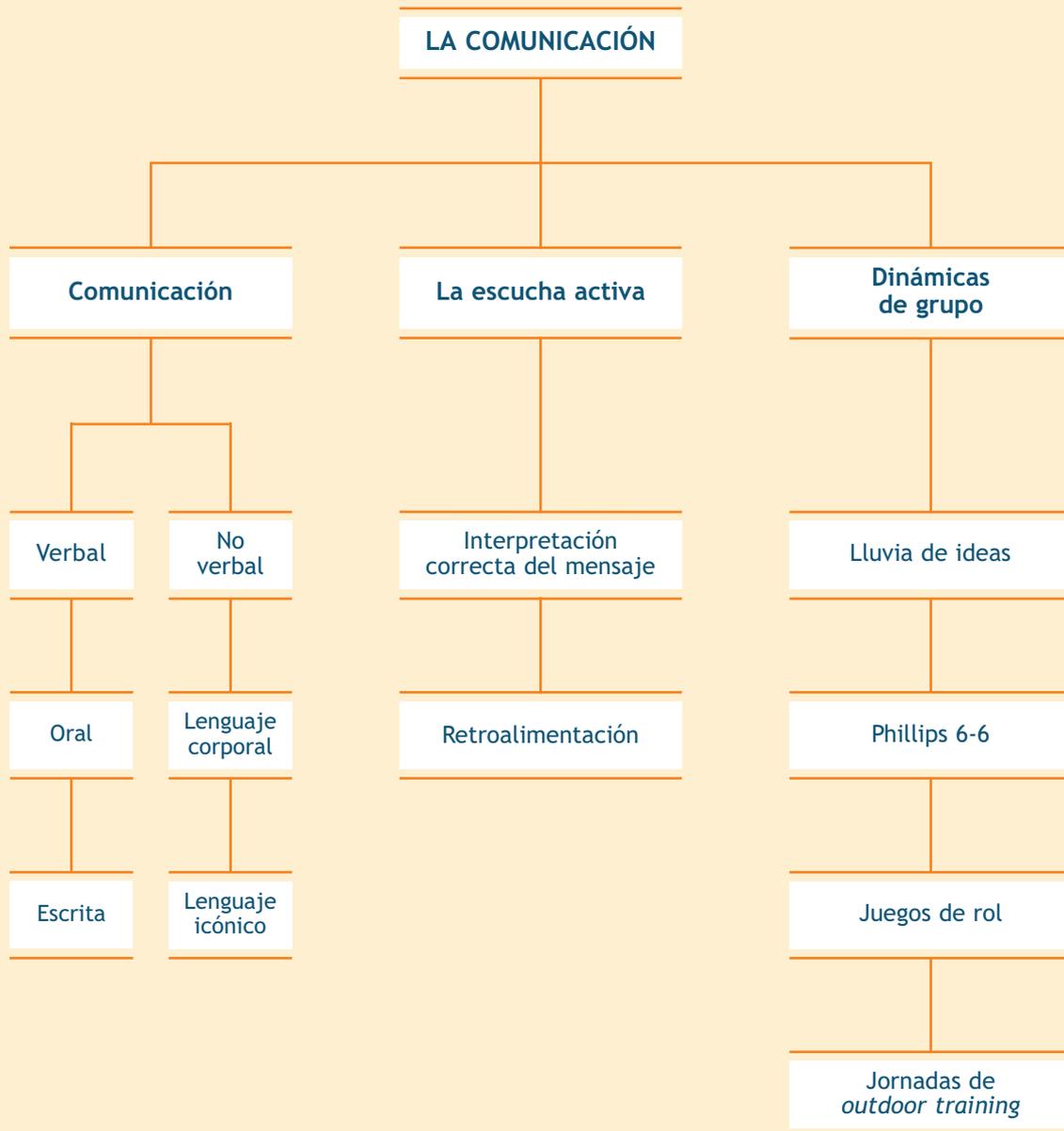
¿Cuál crees que es el problema con el que se enfrenta la empresa? ¿Qué fallos ves tú en la comunicación? ¿Qué soluciones propones a este conflicto?

Solución •• El problema parece ser de comunicación, pues dentro del equipo se ha creado un clima claramente desmotivador. Los trabajadores creen que son poco valorados en el trabajo y la reunión no parece haber solucionado nada, ya que el líder del equipo no parece dispuesto a escuchar.

Hay varios errores en la comunicación, concretamente en la escucha activa por parte de los trabajadores: llegan tarde a la reunión, el vocal está mascando chicle con los brazos cruzados mientras hace gestos a los compañeros, corta al gerente antes de que termine de hablar, etc. Todo ello denota una actitud pasiva hacia el mensaje, parece que existe una idea preconcebida de lo que el gerente va a decir y cierta cerrazón hacia cualquier comentario.

Hay varias posibles soluciones. En principio, se podría organizar alguna técnica de comunicación, siendo la más adecuada la de jornadas *outdoor training* por su capacidad para generar un ambiente agradable, de compañerismo y favorecer la comunicación. En caso de no funcionar esta solución, cabe la posibilidad de realizar entrevistas individuales para buscar nuevas soluciones.

● Ideas clave



EL PORTAL DEL EMPLEADO MEJORA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Telefónica de España, Vodafone y Aventis Pharma han ganado la segunda edición del premio El portal del empleado, organizado por el Observatorio de la comunicación interna.

Juan Fajardo

Hace cinco años los portales del empleado eran un sueño para la mayoría de las compañías. Actualmente, es una herramienta de comunicación y de trabajo indispensable en las organizaciones.

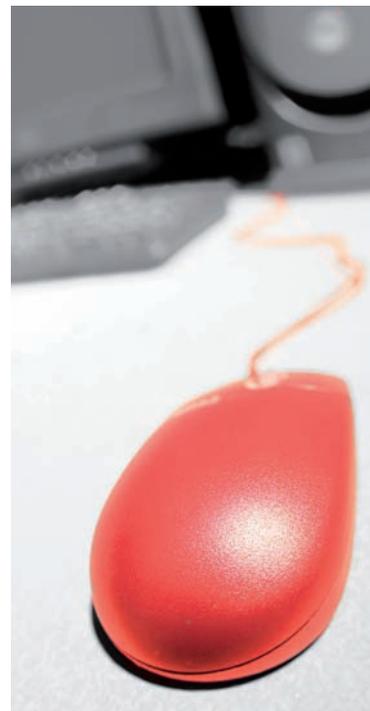
En materia de comunicación interna, en la encuesta de clima laboral de 2002, e-domus, intranet de Telefónica fue elegido el mejor y más fiable canal de información de la compañía, por encima de jefes, compañeros y sindicatos.

"El portal del empleado, además de ser nuestra herramienta de trabajo, es un cauce bidireccional que nos permite recibir el feedback de nuestros empleados y transmitirles la estrategia de la empresa", explica Plácido Fajardo, director general de Recursos Humanos

de Telefónica de España. "Estoy orgulloso de recibir el premio porque apostamos por la intranet desde el principio", añade.

Vodafone se ha hecho con el galardón en la categoría de entre mil y cinco mil trabajadores. La movilidad es la principal innovación de la intranet de la compañía de telecomunicaciones, ya que los empleados pueden acceder a ella a través de un ordenador portátil, un teléfono móvil o una agenda electrónica, y recibir las últimas novedades a través de correos electrónicos o mensajes SMS.

En la categoría de menos de mil empleados, Aventis Pharma ha ganado el premio por la facilidad de navegación de su portal, por la diversidad de contenidos y por tener un canal único de acceso a todas las aplicaciones



ya que los empleados pueden acceder a ella a través de un ordenador portátil, un teléfono móvil o una agenda electrónica, y recibir las últimas novedades a través de correos electrónicos o mensajes SMS.

Adaptación:
www.expansionyempleo.com
Mayo de 2004

>> Actividades

- 1•• ¿Qué crees que aporta a la eficacia de los trabajadores el hecho de estar comunicados a través del portal del empleado con su empresa?
- 2•• ¿Consideras que estos métodos de comunicación también serían de utilidad en pequeñas empresas? De ser afirmativa la respuesta, ¿qué métodos de comunicación interna recomendarías?
- 3•• Busca información sobre qué ofertas hay en el mercado para facilitar la comunicación interna en las pequeñas empresas o empresas familiares y sobre la utilización que estas hacen de estos servicios.



unidad 7

SUMARIO

- Comunicación e información en la empresa
- Vías de comunicación laboral
- Dificultades o barreras en la comunicación
- Estructuras de información y comunicación en la empresa

La comunicación en el entorno laboral

OBJETIVOS

- Reconocer la importancia de la comunicación en la empresa.
- Conocer los tipos de comunicación más relevantes utilizados en las empresas.
- Identificar los diferentes obstáculos que se pueden producir en los procesos de comunicación.
- Conocer las redes de comunicación existentes en el entorno laboral.
- Descubrir las estructuras de información y comunicación más habituales en las organizaciones empresariales.

1 >> La comunicación y la información en la empresa

1.1 > La importancia de la comunicación en la empresa

El ser humano tiene una necesidad constante de comunicación con su entorno. Para dar respuesta a esta necesidad, en el ámbito laboral se hace imprescindible establecer unos buenos sistemas de comunicación. En los últimos años se ha producido una revolución de la información en el mundo de la empresa, lo que ha facilitado la aparición de fenómenos como la globalización, la mejora de la calidad de vida y una aplicación constante de las novedades tecnológicas, que se sostienen sobre la base de una información adecuada y eficaz.

El desarrollo de los sistemas de comunicación ha sido motivado por diversas razones:

- Las empresas se encuentran en ocasiones con problemas generados por una mala comunicación o por una información inadecuada que genera desconcierto en el personal de la empresa.
- El hecho de mantener a los trabajadores informados de las decisiones que toma la gerencia origina un sentido de pertenencia a la organización y aumenta la motivación de los empleados.
- La internacionalización de las empresas y el trabajo en equipo han hecho imprescindible el uso de nuevas herramientas para comunicarse. Para ello las empresas cuentan con la tecnología necesaria desarrollada con rapidez en los últimos años: Internet, telefonía móvil, etc.

En el contexto de las nuevas tecnologías, las empresas necesitan crear sus propias redes de comunicación, redes que no solo sirven para recibir y transmitir datos y noticias, sino también para organizar toda la información, facilitando su acceso a aquella parte de la empresa a la que le interesa.

Así pues, se pueden encontrar tres fuentes principales de información:

- **Información ambiental.** Es la información que la empresa necesita recibir de su entorno inmediato: legislación, necesidades de los clientes, cultura de la sociedad en que se encuentra, etc.
- **Información interna.** Circula entre los miembros de la empresa; entre directivos, mandos intermedios, trabajadores, etc.
- **Información corporativa.** Es la información que la empresa transmite al exterior, es decir, a sus clientes, a la sociedad, a sus proveedores, etc.

Cuanto mayor es la habilidad de la organización para manejar estos flujos de información, más poderosos serán los activos intangibles y, por tanto, el éxito de la organización.



La PDA (*Personal Digital Assistant*, ayudante personal digital) se ha convertido en un apreciado recurso dentro del mundo empresarial.

V Vocabulario

Globalización: proceso que surge de la creciente comunicación e interdependencia entre los países y que unifica culturas, mercados y sociedades por encima de las fronteras nacionales, generando cambios en la sociedad, la economía y la política de cada país.

Ejemplos de activos intangibles

Algunos activos intangibles son la habilidad tecnológica, la comunicación con el ciudadano, la imagen de la marca, etc.



Las jergas modifican el código

Las jergas y los tecnicismos de un campo profesional pueden hacer imposible descifrar correctamente un mensaje a quienes no se muevan en ese campo. De ahí que una parte importante de la formación sea la adquisición de un vocabulario propio de la profesión.

1.2 > El lenguaje específico de los profesionales

El ser humano se comunica con los demás mediante el lenguaje, los gestos, la entonación, etc. Ejemplos de estas formas de comunicación son el lenguaje particular de un grupo de amigos, de fácil interpretación para los miembros de ese grupo pero no siempre tan comprensible para aquellos que no pertenecen a él; o el lenguaje específico creado casi de manera espontánea para enviar mensajes con telefonía móvil.

Muchas profesiones desarrollan su propio lenguaje, un lenguaje técnico con su correspondiente terminología, cuyo conocimiento es imprescindible para desenvolverse en un entorno específico y sin el cual no habría posibilidad de comunicación. Es el caso del lenguaje matemático, periodístico, informático, etc.



En el ámbito profesional se pueden diferenciar dos tipos de lenguaje:

- **Lenguaje técnico o tecnicismo.** Lenguaje específico propio de una ciencia, de una disciplina, de un arte o una profesión.
- **Jerga.** Variedad de lengua que usan entre sí las personas pertenecientes a un mismo grupo profesional o social.

Casi todas las profesiones presentan estas dos formas del lenguaje. Por ejemplo, en el mundo de la medicina, los médicos usan tecnicismos como *ictericia* o *cefalea*, pero, al mismo tiempo, emplean términos propios de la jerga médica como *pijama* para hacer referencia al uniforme.

>> Actividades propuestas

- 1•• Señala tecnicismos que hayas aprendido a lo largo del curso y coméntalos con tus compañeros.
- 2•• Las nuevas tecnologías están muy ligadas a los procesos de comunicación dentro de la empresa. Señala las tecnologías que se aplican en tu futuro campo de trabajo.
- 3•• ¿Es lo mismo información que comunicación? ¿En qué se diferencian?

2 >> Vías de comunicación laboral

Una empresa es una estructura interrelacionada y comunicada entre sí. Sin embargo, la importancia de la comunicación en el seno de la empresa se ha entendido hace relativamente poco tiempo.

La clave del éxito en la mayoría de las empresas consiste en establecer unas vías de comunicación eficaces. Una empresa con un buen sistema de comunicación posee un valioso activo, que hay que gestionar al igual que las maquinarias, los almacenes, etc. Sin embargo, aún hoy, en algunas empresas se sigue entendiendo la comunicación exclusivamente como un medio para transmitir información de los directivos a los trabajadores o para resolver algún problema, y no como una herramienta imprescindible en el día a día de la empresa.

Algunas de las mejores y más innovadoras empresas han creado departamentos de comunicación destinados específicamente a gestionar los distintos tipos de comunicación. Sin embargo, no ha de olvidarse que la necesidad de comunicarse eficazmente no solo reside en estos departamentos, sino que también es responsabilidad de cada directivo, cada mando intermedio y cada equipo de trabajadores. Muchas empresas han hecho de la comunicación un valor que las diferencia de otras, de forma que esto repercute directamente en la imagen que se tiene de la organización, en su productividad y, por supuesto, en el bienestar de sus trabajadores, que se sienten más ligados y valorados dentro de las empresas. La comunicación es la base de las organizaciones que buscan la calidad total.

Algunas de las ventajas de la comunicación en una organización empresarial son las siguientes:

- Permite a la empresa **coordinar sus distintos departamentos** y a sus proveedores.
- Sirve como **instrumento de intercambio**, aportando a la empresa los datos sobre los cambios que pueden producirse en el mercado y permitiendo ofrecer una respuesta adecuada.
- **Motiva a los trabajadores**, haciendo que se sientan parte activa de la organización y se identifiquen con los objetivos de la misma.

En la unidad didáctica anterior se estudiaron las dos formas básicas de comunicación: la verbal y la no verbal. Ambas se dan en el seno de la empresa, tanto a escala profesional como personal. En esta unidad se clasifica la comunicación en formal o informal, si viene establecida o no por la empresa, y en horizontal o vertical en función de los rangos jerárquicos entre los que se produce.

2.1 > Comunicación formal e informal

En el ámbito profesional, la empresa establece y organiza las vías formales de comunicación. Estas vías de comunicación vienen determinadas por la organización en función del rango jerárquico de los interlocutores. Pero también existe la comunicación informal, que surge espontáneamente entre las personas que integran una organización empresarial y que no tiene en cuenta la jerarquía de los interlocutores.



Las marcas proporcionan a los clientes una imagen atractiva de la empresa y de sus productos.

V Vocabulario

Calidad total: estrategia competitiva cuyo foco de interés es el cliente y que no va dirigida exclusivamente a mejorar el producto sino que también busca mejorar cada uno de los aspectos de la organización. Los japoneses fueron los primeros en emplear esta técnica tras la Segunda Guerra Mundial, con el fin de aumentar la competitividad de sus productos y de superar la situación en la que había quedado el país.

V Vocabulario

Protocolo: conjunto de normas y procedimientos necesarios para actuar en una situación determinada.



Comunicación por teléfono móvil

El teléfono móvil es un elemento clave en la comunicación. Por eso las empresas de telefonía móvil tratan de hacer frente a los problemas de cobertura en el entorno en el que se encuentren los interlocutores.

En resumen, atendiendo a la estructura de la organización en la empresa, la comunicación puede considerarse formal o informal:

- **La comunicación formal.** Se produce conforme a los cauces oficiales, está muy organizada y sigue, en la mayoría de los casos, unos protocolos establecidos previamente. Se emplea para transmitir órdenes por parte de los mandos superiores, suministros de datos, informes, etc. Tiene el inconveniente de que puede ralentizar el proceso y llegar a una excesiva burocratización.
- **La comunicación informal.** Se produce espontáneamente y no responde, por tanto, a unos objetivos prefijados. Se da cuando un miembro de la empresa tiene necesidad de comunicarse con otro y lo hace sin recurrir a ningún canal formal.

Gran parte de la comunicación que se da en las empresas es de carácter informal. Las relaciones se establecen por afinidades entre las personas y, aunque algunas conversaciones giren en torno a asuntos del trabajo, suelen predominar las cuestiones ajenas a él.

Al tratar temas laborales pueden surgir **rumores** o **agendas ocultas** por diferentes motivos, entre los cuales, destacan:

- La comunicación formal no es completa o clara.
- Los empleados sienten inseguridad a la hora de hacer frente a nuevas situaciones.
- Los intereses de algunas personas que actúan de una forma determinada para conseguir algún tipo de beneficio.

En un acto de comunicación intervienen muchos factores y los receptores pueden interpretar los mensajes aumentando, disminuyendo o seleccionando la información recibida. Todo esto hace que los rumores sean un peligro real en la comunicación informal, ya que suelen causar mal ambiente y dificultar las relaciones y la eficacia en el trabajo. Una comunicación transparente en la empresa puede evitar la aparición de estos rumores y sus posibles consecuencias negativas.

A pesar de los peligros que puede entrañar la comunicación informal, no siempre tiene consecuencias perjudiciales, pues es un medio que puede ser utilizado para transmitir información.

Muchas empresas han comprobado que su nivel de productividad es mayor cuando los trabajadores están a gusto en su entorno laboral y esto depende en gran medida de las relaciones que, mediante la comunicación informal, establecen entre los propios compañeros y entre jefes y subordinados.

2.2 > Comunicación horizontal y vertical

La comunicación horizontal es aquella que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización. Este tipo de comunicación puede tener importantes repercusiones en la coordinación e integración de los distintos departamentos de una empresa.

La comunicación horizontal ha adquirido una especial relevancia por el desarrollo de la figura de los mandos intermedios como mecanismos de coordinación y control en la empresa.

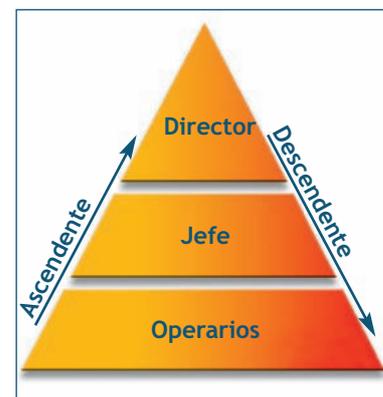
Algunos de los objetivos de la comunicación horizontal son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico.
- Evitar rumores entre los trabajadores.
- Coordinar las funciones de los distintos departamentos.
- Mejorar el clima laboral.
- Fomentar la participación de todos los empleados.
- Aumentar la motivación de los trabajadores.

La comunicación vertical es un tipo de comunicación interna formal que consiste en la transmisión de información de forma estratificada, en función de la jerarquía empresarial.

Existen dos subtipos de comunicación vertical:

- **Ascendente.** Se transmite de los subordinados a los superiores. Para este tipo de comunicación se emplean varias técnicas: cuestionarios, reuniones, buzones de los empleados, entrevistas personales, etc. Tiene los siguientes objetivos:
 - Comprobar que los mensajes provenientes de los superiores se han recibido y comprendido correctamente.
 - Percibir el grado de motivación de los empleados.
 - Facilitar que todo el mundo participe en la empresa, haciendo posible el conocimiento de la situación de cada trabajador en su puesto de trabajo y permitiendo la aportación de ideas y soluciones por su parte.
- **Descendente.** Se transmite de jefes a subordinados y sus objetivos son:
 - Transmitir a los subordinados la información que los superiores consideran necesaria para el buen desempeño de sus funciones.
 - Coordinar las tareas de los distintos departamentos o empleados.
 - Evitar los problemas generados por el desconocimiento o la falta de información.
 - Motivar a los trabajadores.
 - Transmitir la cultura empresarial.



Comunicación ascendente y descendente.

>> Casos prácticos

¿Cómo nos comunicamos?

•• Pedro es el jefe del taller mecánico en el que trabaja su amiga Esther. Esther ha entrado en el despacho de Pedro para preguntarle por los turnos que le corresponderán el mes siguiente y también para invitarle a una parrillada el próximo sábado en su casa del pueblo. ¿Qué tipo de comunicación se da entre Pedro y Esther?



Solución •• La primera forma de comunicación es formal, establecida por la empresa. Es un tipo de comunicación formal vertical descendente porque va del empleado a su jefe. La segunda forma de comunicación es informal, viene motivada por la relación personal entre ambos y en ella la jerarquía no tiene ninguna relevancia.



Las emociones afectan al individuo en su entorno laboral y pueden condicionar la percepción de los mensajes que recibe.

3 >> Dificultades o barreras en la comunicación

En el proceso de comunicación pueden existir barreras que dificulten la comprensión del mensaje.

Las barreras en la comunicación se definen como los obstáculos o interferencias que se producen durante el proceso comunicativo y que pueden suprimir la comunicación o filtrar una parte de la misma, dotándola incluso de un significado incorrecto. Todo ello repercute directamente en la claridad del mensaje.

Las barreras que el receptor puede encontrarse a la hora de descodificar un mensaje pueden ser de siete tipos: personales o psicológicas, físicas, semánticas, arco de distorsión, filtros de comunicación, código de racionalidad y barreras provenientes de la percepción.



3.1 > Barreras personales o psicológicas

Son provocadas por las emociones, los valores, las percepciones y los hábitos propios de las personas que intervienen en el proceso de comunicación. En el entorno laboral pueden provocar relaciones inadecuadas. Algunos ejemplos de estas barreras son:

- Las **ideas personales**. Las ideas o conocimientos que una persona adquiere a lo largo de su vida le ayudan a saber cómo actuar en situaciones parecidas, aunque pueden condicionar su forma de interpretar los hechos y, en algunos casos, inducir a errores de interpretación.
- Las **emociones**. El estado de ánimo de las personas que intervienen en el proceso de comunicación puede afectar directamente a la transmisión e interpretación del mensaje.
- La **percepción personal**. Puede dar lugar a múltiples y diversas interpretaciones de un mismo mensaje.
- La **personalidad del emisor**. También puede condicionar la interpretación del mensaje.
- El **estatus jerárquico en la empresa**. Un mensaje puede ser interpretado de maneras diferentes en función de la posición jerárquica del emisor.



Ruidos ambientales

La existencia de ruidos ambientales es un tipo de barrera física muy común en la comunicación. Puede llegar a provocar graves deficiencias.

3.2 > Barreras físicas

Son las interferencias que se producen en el entorno de la comunicación y se pueden evitar fácilmente. Ejemplos de estas barreras son las interferencias producidas en la telefonía móvil, los ruidos repentinos en el lugar donde se produce la comunicación, los cortes de línea telefónica cuando se está navegando por Internet, los murmullos en una conferencia, etc. También pueden considerarse barreras físicas la temperatura ambiente, los equipos técnicos con los que se trabaja, la iluminación del lugar, el espacio existente, etc.

3.3 > Barreras semánticas

Proviene de las limitaciones del idioma o los signos empleados en el proceso de comunicación. Ejemplos de barreras semánticas son los mensajes ambiguos, que pueden interpretarse de varios modos distintos. Para evitar barreras semánticas han de transmitirse mensajes sencillos, evitando el exceso y la complejidad de la información.

3.4 > Arco de distorsión

Es la distancia existente entre lo que una persona expresa de forma consciente y lo que comunica de modo inconsciente a través del lenguaje no verbal, esto es, a través de su mirada, sus gestos, su voz, etc. El emisor, además de comunicar su mensaje, puede manifestar, sin ser consciente de ello, sus necesidades personales y sus sentimientos. Si el mensaje verbal del emisor no está en sintonía con su lenguaje no verbal, el receptor se sentirá confuso. Un buen comunicador es aquel capaz de acortar sus arcos de distorsión, de eliminar la distancia entre lo que emite intencionalmente y lo que expresa de forma inconsciente, unificando su lenguaje verbal y no verbal.

3.5 > Filtros de comunicación

Son aquellos elementos de comunicación que describen la dirección o el giro que puede tomar la comunicación en función del modo en que los participantes se comuniquen entre sí. Si los participantes se comunican educadamente, la comunicación será correcta y agradable; si, por el contrario, se comunican en un tono demasiado alto, será incómoda y difícil; si uno de los interlocutores tiene baja autoestima, la comunicación será inadecuada porque puede tener miedo de comunicar ciertos mensajes y tendrá tendencia a no transmitir toda la información que le gustaría o necesitaría. Estos filtros reflejan una serie de aspectos:

- La **imagen que se tiene de uno mismo**. Esta imagen está determinada en gran medida por las experiencias comunicativas del individuo con personas relevantes para él: padres, amigos, profesores, etc. Esta imagen propia está compuesta por el nivel de autoestima de la persona y sus aspiraciones. Suele ser inalterable y, por ello, cuando la persona recibe estímulos que considera hostiles, se defiende. Así, selecciona los estímulos comunicativos que considera adecuados para comunicar mensajes con un contenido determinado, seleccionando el estilo, los términos, el volumen, etc. que considera más apropiados.

V Vocabulario

Implicito: referido a un dato o una información, que está incluido sin necesidad de ser expresado directamente.



El arco de distorsión de un buen comercial debe ser cerrado. Estos profesionales deben creer en lo que venden, de lo contrario su lenguaje no verbal les delatará.

V Vocabulario

Aceptación: capacidad de una persona para tolerar las diferencias de otras personas sin percibir las como una amenaza.

Los prejuicios condicionan la comunicación

La comunicación se ve afectada en multitud de ocasiones, no solo en el ámbito laboral. Los prejuicios que una persona puede tener acerca de otra pueden provocar una interpretación errónea del mensaje que está transmitiendo.

- La **imagen que se tiene del interlocutor**. Se trata de un filtro cargado de emotividad. Cuando una persona se comunica con otra tiende a compararse con ella: si tiene más o menos poder, si su personalidad es abierta o cerrada, si tiene más o menos formación que ella, etc. Este hecho provoca que la mayor parte de la atención se desvíe hacia la forma que la persona debe utilizar para relacionarse con su interlocutor, por la imagen que se tiene de él, y no hacia el mensaje mismo.
- Definición de la **situación de comunicación**. Según la situación o contexto en los que se encuentre una persona, así selecciona los contenidos, tonos, forma de comunicarse, etc. No se habla del mismo modo de un tema si el interlocutor es un amigo, si es el compañero sentimental, o incluso si la conversación se produce en el contexto del trabajo o fuera de él; la forma de comunicarse será diferente en cada caso. Esta situación comunicativa también vendrá condicionada por el tiempo disponible, el espacio y el contexto físico.
- Las **actitudes, sentimientos y motivaciones** de una persona. Estos subordinan en gran medida la selección de contenidos que se hace para comunicar un mensaje. Cuando uno está comunicándose con otras personas, también transmite indirectamente su situación emocional y sus propias necesidades personales.
- Las **expectativas de una persona sobre lo que hará su interlocutor**, en función del rol que desempeña en un grupo o de su personalidad. Son expectativas que se crean fruto de las experiencias pasadas, y en algunos casos dan lugar a estereotipos. Cabe destacar que la primera impresión que causa una persona desempeña un papel determinante a la hora de crear expectativas respecto a ella.

3.6 > Código de racionalidad

El código de racionalidad o racionalidad comunicativa implica la capacidad de los participantes en un proceso comunicativo de llegar a tomar decisiones por consenso, sin influencia de personas ajenas al grupo.

Para ello, es necesario partir de una objetividad absoluta, que se consigue mediante un conjunto de normas establecido por el grupo. Ese entendimiento se logra aceptando a todas las personas tal y como son, con sus diferencias y particularidades. De esta forma, se adaptan los unos a los otros y se alcanza un proceso comunicativo eficaz que facilita la toma de decisiones grupales por consenso y con un alto grado de objetividad.

3.7 > Barreras provenientes de la percepción

La percepción que cada persona tiene respecto de las personas de su ámbito laboral puede crear barreras en los procesos de comunicación que tienen lugar en ese ámbito.

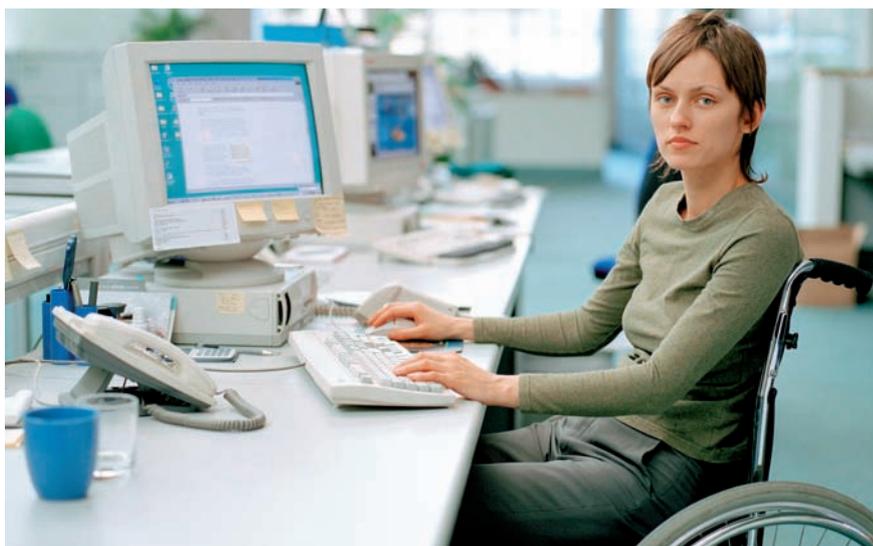
Los factores que pueden modificar nuestra percepción son los siguientes:

- **Efecto halo**. El receptor es influido por un rasgo personal del emisor (aparición, inteligencia, estatus en la empresa, etc.), creando así un prejuicio, de manera que posiblemente desestime algunos de sus mensajes y pierda información relevante.



El efecto halo puede darse cuando un empleado atribuye ciertas características a su jefe o líder por el hecho de pertenecer a un equipo de alta dirección.

- **Percepción selectiva.** En un proceso comunicativo las personas son capaces de recordar y asimilar los estímulos que más les han impactado o llamado la atención, ya que difícilmente pueden asimilar toda la información. Por ejemplo, una persona que interviene mucho en un proceso comunicativo puede percibirse como una persona muy participativa o como una persona acaparadora, dependiendo del receptor.
- **Proyección.** El emisor atribuye sus propias características, sus sentimientos y sus defectos a aquellos con quienes interactúa, de manera que proyecta su personalidad en los receptores. Esta tendencia desvirtúa la percepción del emisor respecto de las personas con las que se comunica, pues puede alabarles virtudes propias o criticar sus propios defectos.
- **Esteriotipos.** Se producen al emitir juicios sobre una persona por la percepción que se tiene del grupo al que pertenece. Estos prejuicios pueden crear barreras en el proceso de comunicación ya que, por este motivo, un sujeto puede formarse una opinión de otro antes de conocerlo.



V Vocabulario

Percepción: función psíquica que permite al organismo, a través de sus sentidos, recibir y elaborar la información proveniente de su entorno.

W Web

En la web www.portalcomunicacion.com se tratan muchos aspectos vinculados con la comunicación y se facilitan múltiples recursos. Hay artículos relacionados con nuevas formas de comunicación, prensa, simposios, observatorios, noticias de actualidad relacionadas con la comunicación, etc.

>> Casos prácticos

¿Crees en los productos de tu empresa?

•• En la consultora de recursos humanos BEKIA, SA se están creando nuevos equipos de trabajo debido a la expansión de la empresa en el mercado nacional. Mario Benítez, jefe de uno de estos equipos, acaba de ser promocionado y está formando a los nuevos empleados. En las evaluaciones continuas se han detectado dos factores susceptibles de mejora: la escasa iluminación de la sala de formación y la inseguridad del propio Mario.

¿Qué barreras comunicativas detectas en este caso y cómo crees que pueden solucionarse?

Solución •• El problema de la iluminación es una barrera de tipo físico de fácil solución: basta con aumentar la intensidad de la luz hasta alcanzar un nivel óptimo para las tareas de formación. En el caso de la falta de seguridad de Mario, se trata de una barrera de arco de distorsión. Para solucionarla, Mario debe preparar sus intervenciones adaptando lo que dice verbalmente con lo que expresa mediante sus gestos.

Los inicios de Internet

La idea de Internet aparece por primera vez en agosto de 1963. Licklider, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (EEUU), plantea en unos memorandos su concepto de *red galáctica*, una red interconectada globalmente que permitiera a todo el mundo tener acceso a la información desde cualquier lugar.



World Wide Web

Cualquier página de Internet empieza por el protocolo www. Estas siglas vienen del inglés *World Wide Web*, cuyo significado en español es "red de alcance mundial".

4 >> Estructuras de comunicación e información en la empresa

Para que una empresa alcance un buen funcionamiento, además de velar por la productividad y la satisfacción de sus clientes y empleados, tiene que establecer dos sistemas óptimos: uno de comunicación y otro de información.

Estos sistemas deben ser accesibles a los empleados para que se sientan partícipes de los hechos que acontecen en su entorno laboral y favorecer así su integración e implicación con la organización. Cuando en una empresa los empleados no tienen acceso a la información y a los canales de comunicación de forma explícita se sienten desmotivados.

Además, la falta de información da lugar al secretismo y a los rumores, elementos negativos para el buen funcionamiento de la organización porque generan desconfianza y mal ambiente entre los empleados.

Una empresa maneja mucha información y la dirección debe saber qué información debe hacer llegar a sus empleados, cuáles serán los medios elegidos para transmitirla, la forma y el momento adecuados.

Para ello las empresas han de promover y diseñar sistemas de información y comunicación interna de fácil acceso a todos los empleados.

Las nuevas tecnologías han desempeñado un papel fundamental en la implantación de los sistemas de información y comunicación interna de las empresas. Están presentes en la mayoría de las empresas españolas y son sistemas que permiten el contacto continuo tanto dentro de la empresa (entre los directivos, entre mandos intermedios y trabajadores, etc.) como con el exterior (clientes, proveedores, etc.).

Los nuevos sistemas de comunicación e información son:

- **Internet.** Actualmente es considerado el cuarto medio de comunicación tras la prensa, la radio y la televisión. Su importancia dentro del mundo de la comunicación es incuestionable y ha supuesto una importante revolución en la forma de transmitir y recibir información y, fundamentalmente, en la inmediatez en que dicha información llega a cualquier rincón del mundo. En la década de los noventa las redes de comunicaciones se convierten en una de las tecnologías más importantes para el desarrollo de las empresas.
- **Intranet.** Es la aplicación de las bases de Internet pero dentro del ámbito corporativo. Utiliza los mismos servidores web que Internet y permite a la empresa difundir la información interna, pudiendo gestionar grandes volúmenes de datos y facilitando la resolución de problemas.

Intranet permite crear una red para que cualquier miembro de la empresa tenga la información que en cada momento requiera y que esté a disposición de la organización. Intranet proporciona los mismos servicios que Internet pero en un ámbito más reducido, el corporativo. En Intranet hay, por tanto, aplicaciones que permiten la comunicación y ofrecen servicios y aplicaciones que permiten investigar y encontrar información.

Una Intranet bien organizada ahorrará tiempo y dinero a la organización al reducir los costes y el tiempo de los procesos de generación, duplicación, almacenamiento y uso de los datos.

- **Extranet.** Es un instrumento que surge de la combinación de Internet e Intranet. Extranet es el punto de confluencia de distintas Intranets, esto es, una red externa a la empresa, una conexión vía Internet que permite acceder a una parte de las Intranets de otras empresas que comparten los mismos objetivos o que colaboran en un proyecto determinado, para poner a disposición de otras empresas parte de la información de que se dispone.
- **Servicio de mensajería instantánea.** Es una herramienta que proporciona la posibilidad de mantener conversaciones en tiempo real. Permite abaratar costes y ganar tiempo respecto del teléfono o del correo electrónico. Este sistema permite incluso que se puedan mantener reuniones de trabajo *on line*. Su uso puede mejorar mediante la instalación de una *webcam*, que permite que los usuarios puedan verse en tiempo real a la vez que mantienen una charla. También puede hacerse uso de la voz si los ordenadores de las personas que se están comunicando cuentan con un micrófono. Actualmente, las empresas tienden a ser bastante críticas con el uso de estos servicios de mensajería instantánea pero sus ventajas son innegables.

Estas nuevas tecnologías conviven con los sistemas clásicos de comunicación interna: boletines, revistas corporativas, memorandos, circulares, etc.



Intranet

Se convierte en un elemento de carácter estratégico para la dirección de la empresa al publicar en ella la información que quiere transmitir a los empleados.

V Vocabulario

Webcam: término inglés cuyo significado en castellano es "cámara web". Se trata de una cámara de pequeño tamaño que puede colocarse en la pantalla del ordenador y que permite transmitir en tiempo real la imagen de la persona que lo está utilizando al navegar por Internet.



Ejemplo de red en estrella

Un ejemplo de red en estrella es la que se da en las empresas de organización tradicional donde el jefe es el que distribuye las noticias. Este tipo de comunicación propicia la difusión de rumores.

4.1 > Control estratégico de la información

En cualquier empresa la transmisión de información debe estar controlada por la dirección. Esta determinará exactamente qué información se va a hacer llegar a los empleados, así como el momento y el lugar en que se va a producir la transmisión de la misma.

Si se detecta la existencia de un rumor es importante aclarar cualquier dato relacionado con él, para que los empleados puedan tener acceso a una información transparente y de primera mano. De otro modo, esos rumores pueden ser muy perjudiciales para la organización.

La dirección debe establecer una estrategia en los sistemas de información y comunicación para el correcto funcionamiento de la empresa y para evitar que los trabajadores se sientan desinformados, que se genere desconfianza y desmotivación, incidiendo finalmente en su trabajo diario.

A pesar de la importancia de la existencia de esta estrategia, las empresas españolas aún están muy lejos de haber trazado unos buenos sistemas de información y comunicación para empleados.

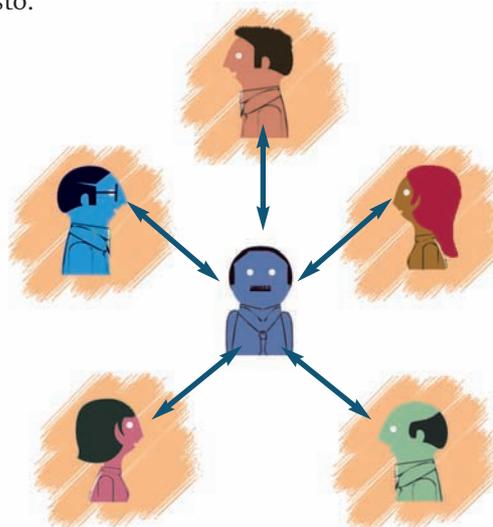
4.2 > Redes de comunicación

Las redes de comunicación son aquellas estructuras que crea una empresa para hacer llegar la información a las personas que determinen en cada momento concreto.

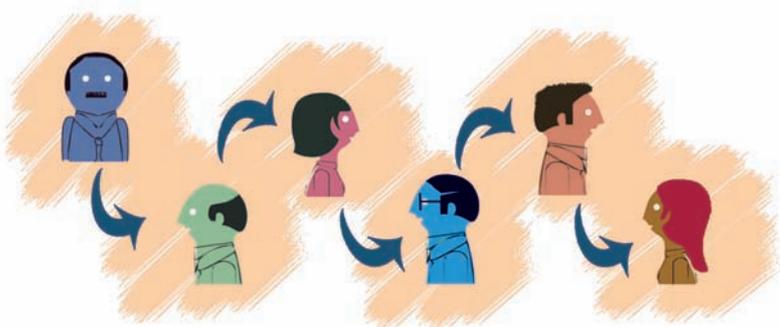
Si los métodos escogidos para transmitir la información son óptimos, conseguirán eficacia en los procesos comunicativos, llegando la información a la persona indicada en el tiempo adecuado.

Entre las redes de comunicación de las empresas cabe señalar:

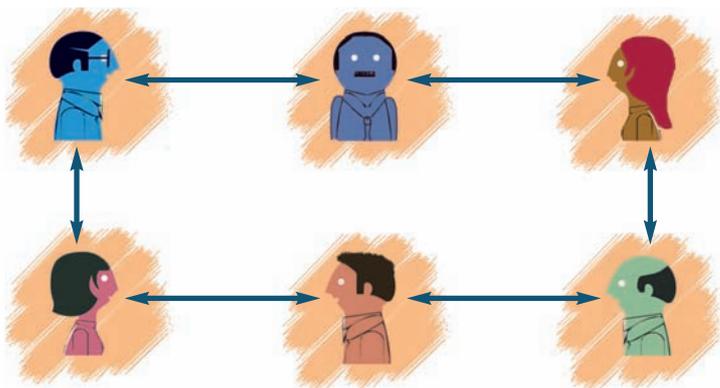
- **Red en forma de estrella.** La comunicación está centralizada; es decir, toda comunicación ha de pasar por el jefe que será quien, a su vez, la distribuya al resto.



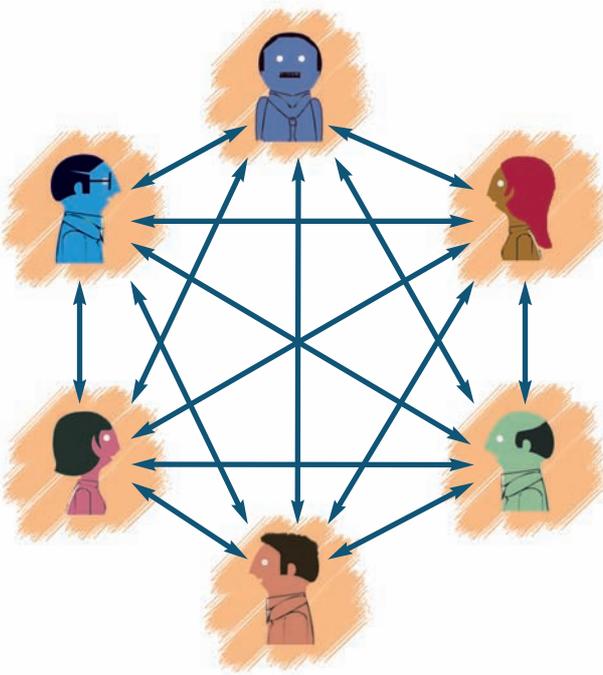
- **Red en cadena.** La información se establece mediante enlaces con los inmediatos; es decir, del jefe al mando intermedio y de este al trabajador, y viceversa.



- **Red en círculo.** La comunicación circula libremente entre los asistentes, sin depender de los rangos que desempeñen en la empresa. Todos los miembros están incluidos en el cauce informativo.



- **Red en varias direcciones.** La comunicación se produce en todas las direcciones jerárquicas: ascendente, descendente y horizontal. Todos los miembros están integrados en la red de comunicación, haciéndoles sentir parte integrante de la empresa.



Red de comunicación en círculo

Un ejemplo de red en círculo son las reuniones que mantiene un líder con sus subordinados para que planteen sus dudas y problemas. Los cauces de comunicación se producen en todos los sentidos independientemente de la jerarquía de las personas, lo que hace que la comunicación sea muy fluida.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Indica el tipo de mensajes que percibimos mediante los siguientes sistemas de comunicación no verbal:

- La sirena de la policía.
- La alarma del despertador.
- Un semáforo en rojo.
- El sistema Braille.
- El código de banderas en el mar.

2•• Señala el tipo de red de comunicación que hay en tu centro de estudios. ¿Crees que es el más eficaz? ¿Por qué? Si piensas que el uso de otra red de comunicación sería más eficaz, ¿cuál emplearías?

3•• ¿Qué tipo de barreras se dan en los casos siguientes?

- Ruido exterior.
- Un hombre está deprimido por la pérdida de un familiar.
- Una chica italiana ha venido a España de vacaciones y tras hacer un curso de español ha decidido comenzar a trabajar en una gran empresa de telefonía móvil. En su primera reunión se habla de las últimas tecnologías con un lenguaje muy técnico.

4•• Define *arco de distorsión*. ¿Qué implica que una persona sea una buena comunicadora?

5•• Pasea por tu lugar favorito e identifica las barreras de comunicación que observes. Clasifícalas y comenta la actividad con tus compañeros.

.: APLICACIÓN .:

1•• La globalización de la información es un hecho. En los últimos años, tanto los medios de comunicación como el cine se han hecho eco de movimientos a favor y en contra de ella. Señala algunos aspectos positivos y negativos de este fenómeno y debate con tus compañeros las conclusiones a las que hayáis llegado.

2•• Enumera el tipo de barreras de comunicación que crees que en el futuro podrán obstaculizar tu trabajo diario, así como la relación con tus compañeros de equipo y tus jefes. Clasifica las diferentes barreras detectadas por orden de relevancia. ¿Cómo podrías solucionar esos obstáculos? ¿Crees que sería posible evitarlos?

3•• Indica el tipo de comunicación que se está dando en las siguientes situaciones:

- Los jefes de los departamentos de marketing y contabilidad hablan del fin de semana.
- El jefe indica nuevas funciones a un subordinado.
- Jesús le ha comunicado al jefe de máquinas que la taladradora no funciona.
- Santiago ha ido a hablar con su jefe para quedar el fin de semana.
- El jefe del departamento de administración ha llamado al jefe de almacén para pedirle que negocie con los proveedores.

4•• Elige a cinco compañeros de clase y sentaos formando un círculo. La persona que inicia la comunicación debe transmitir un mensaje en voz baja al oído de la persona que está a su derecha. El mensaje debe transmitirse de la misma forma a través de todo el círculo, hasta que el mensaje vuelva a la persona que ha iniciado la comunicación.

Comprueba si la información llega distorsionada. ¿Qué barreras se han dado en la comunicación?

* Caso final

La comunicación interna requiere organización

•• La empresa SCANDAX, SA se dedica a la producción y venta de calzado y ropa deportiva. La dirección de la empresa ha detectado ciertos problemas en la organización y comunicación de la empresa y ha decidido investigar el caso a fondo.

En primer lugar, la producción de zapatillas se ha parado por falta del material necesario. El informe que ha recibido la dirección señala que el fallo reside en el sistema de comunicación de la empresa, pero se ha comprobado que el almacén recoge correctamente los datos y sigue el protocolo establecido por la empresa.

En segundo lugar, el mes pasado surgió el rumor entre el personal de plantilla de que iban a trasladar la producción a un país asiático porque los costes de producción eran menores. Esto generó movilizaciones y protestas de los trabajadores y, sobre todo, una bajada considerable de la productividad.

Finalmente, los últimos informes de investigación de mercado señalan que la empresa no está bien valorada por sus clientes potenciales. Es más, la principal empresa de la competencia, cuya producción está vinculada a la explotación infantil porque cuenta con mano de obra de niños, se ha puesto por delante en la valoración de los clientes.

La empresa ha decidido buscar soluciones a estos problemas y han contado con tus servicios de experto para que les recomiendes algunas medidas para paliar la crisis.

¿Qué les recomendarías?



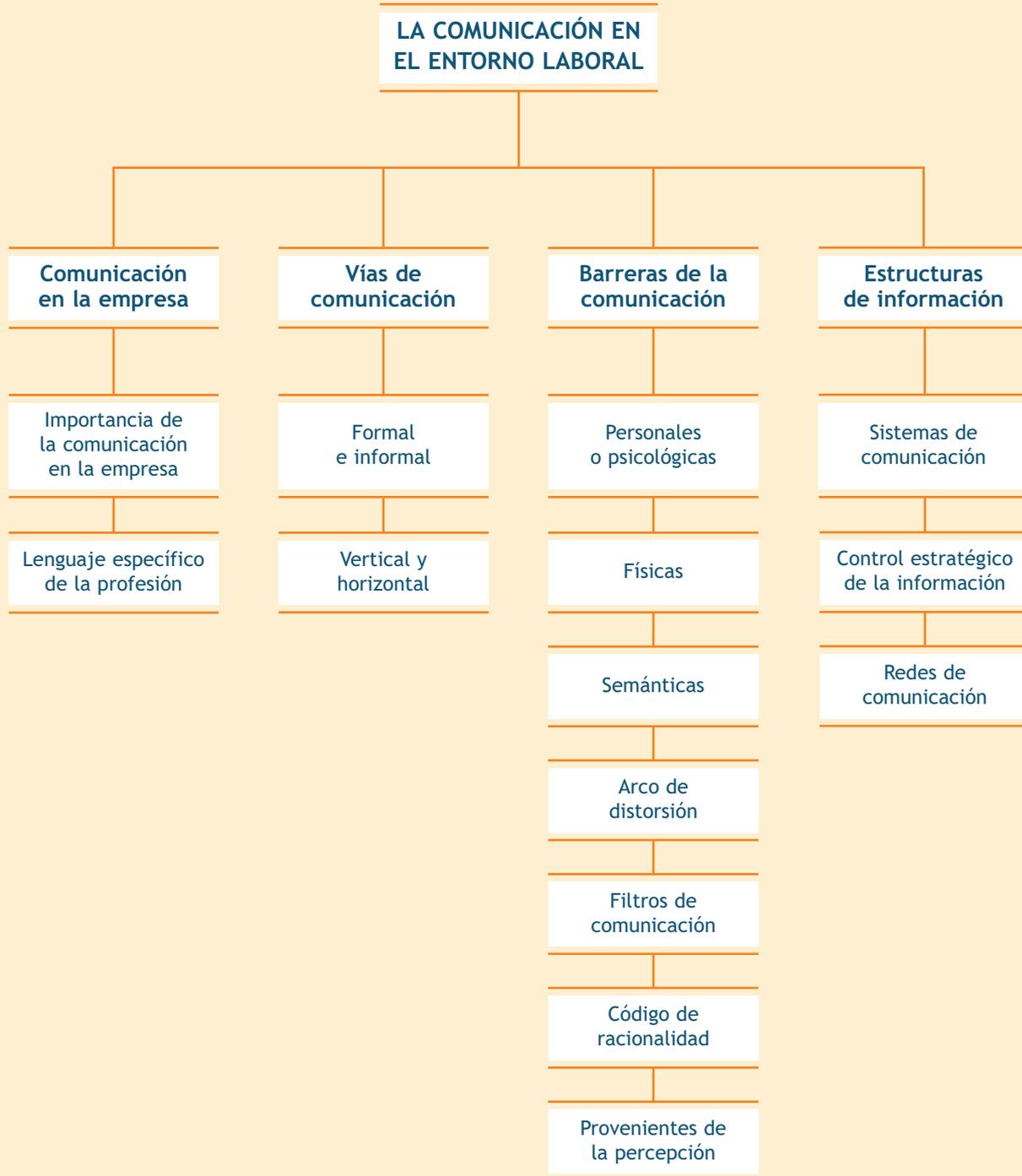
Solución •• La empresa presenta tres problemas que podrían solucionarse con un buen sistema de información y comunicación, tanto interna, para solucionar los problemas interdepartamentales y personales de los trabajadores, como externa, para mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa.

El primer problema se debe a un exceso de burocratización, pues el riesgo de extravío de informes durante el seguimiento del protocolo es muy elevado. Si la empresa contara con una red de comunicación horizontal efectiva, apoyada en un buen programa informático que distribuyera automáticamente la información a los departamentos, se solventaría este problema.

El segundo problema surge por la falta de comunicación vertical descendente. Los trabajadores no cuentan con suficiente información y surgen rumores que generan mayores problemas. La solución pasaría por establecer un protocolo por el que los jefes de los departamentos comunicaran las expectativas y objetivos de la empresa a los trabajadores y que estos pudieran comunicarles sus inquietudes.

Por último, el tercer problema se debe a un fallo en la comunicación externa. La solución sería realizar una investigación de mercado para saber qué espera el público de la empresa y, a continuación, preparar una campaña publicitaria dando a conocerla.

● Ideas clave



La importancia de la comunicación interna

La comunicación interna en casos de crisis

En unas sesiones informativas sobre comunicación en la empresa, María Orgaz nos ha presentado cómo debe realizarse una comunicación en tiempos de crisis, situación en la que la comunicación interna juega un papel fundamental.

María afirma que “una buena comunicación interna en situaciones comprometidas nos ayudará a reducir la incertidumbre, entender la complejidad y propiciar espacios de diálogo. Sin embargo, esta debe ser una labor dilatada en el tiempo, no surgida en momentos de crisis, por lo que se requiere de un plan de acción previo, que evite situaciones de sorpresa a la hora de la verdad.

En este proceso deben ser los actores principales la alta dirección, los responsables de la comunicación interna, los mandos intermedios y los

profesionales, cuyos esfuerzos deben jugar un papel crucial para paliar los efectos derivados de estas situaciones de crisis.

Por ello, para prevenir estas situaciones, debemos reducir la incertidumbre (a través de la inmediatez); ayudar a entender/explicar la complejidad (transparencia y honestidad) y propiciar espacios de diálogo (respeto)”.
María Orgaz
 Directora de Comunicación de IBM
www.prnoticias.com
 25 de abril de 2005

La comunicación interna debe tener continuidad

En estas mismas sesiones, Mariñas ha defendido el uso de la comunicación interna como una herramienta más del management actual, pero “para eso —dice—, necesita de una continuidad de la que lamentablemente no suele gozar”.

“Este tipo de comunicación requiere de profesionales específicos y medios específicos, por lo que resulta vital la formación específica, de ahí la importancia de este tipo de encuentros”, resaltaba el director de Estudio de Comunicación.

Asimismo, resulta imprescindible que esta estrategia comunicativa esté bien dirigida a partir de una normativa que la regule, que establezca un plan realista y acorde a las necesidades informativas de los integrantes del grupo.

Para finalizar, el ponente destacó tres aspectos que deben actuar simultáneamente para conseguir nuestros objetivos: homogeneidad en los mensajes, implicación de todas las personas del proyecto y una bidireccionalidad que aúne las necesidades comunicativas de las personas del grupo y lo que el departamento de comunicación interna aborda.

Alberto Mariñas
 Director de
 Estudio de Comunicación
www.prnoticias.com
 25 de abril de 2005

>> Actividades

1•• ¿Crees que la comunicación interna y los sistemas de información tienen que ser algo más que un elemento estratégico de la empresa? Razona tu respuesta.

SUMARIO

- Concepto y elementos de una reunión
- Eficacia de una reunión
- Tipología de las reuniones
- Características de los participantes
- Fases de una reunión
- Técnicas y pautas para organizar una reunión

OBJETIVOS

- Conocer los principales elementos que intervienen en las reuniones laborales.
- Identificar los aspectos que favorecen la eficacia de una reunión.
- Diferenciar las tipologías de reunión.
- Conocer los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de organizar una reunión.
- Identificar situaciones que dificultan el desarrollo de las reuniones y conocer algunos consejos para evitarlas.

Las reuniones de trabajo

1 >> Introducción a las reuniones de trabajo

Una reunión es la acción de congregar a un grupo de personas u objetos con un fin determinado.

Una reunión laboral es la congregación, en el ámbito del trabajo, de personas con un perfil profesional y unos intereses comunes, que se unen para tomar alguna decisión, recibir o dar información sobre algún asunto o recibir algún tipo de formación laboral.

Las reuniones son de vital importancia porque facilitan la integración de las personas en la empresa y en los equipos de trabajo, así como la satisfacción de las necesidades de todos los trabajadores.

Los responsables de organizar las reuniones laborales deben tener en cuenta los principales factores que influyen en las reuniones:

- Las personas que van a asistir y el tipo de interacción interpersonal entre ellas.
- El tiempo disponible para realizar la reunión.

Estos factores pueden llegar a modificar la consecución de los objetivos prefijados. En este sentido, la tarea más importante del organizador de la reunión es promover la participación de los asistentes puesto que esta asegurará el éxito de la reunión. Es indispensable partir de los intereses de los participantes en la reunión para asegurar una participación efectiva y hacer que se sientan parte importante del equipo y necesarios para el óptimo funcionamiento de la reunión.



Las razones por las que se celebran reuniones pueden ser muy diversas:

- Tratar de incrementar la interacción y confianza entre miembros de un mismo equipo de trabajo.
- Tomar decisiones sobre algún asunto relevante para el ritmo de trabajo.
- Neutralizar posibles problemas o enfrentamientos entre personas.
- Comunicar información importante para el desarrollo del trabajo diario.
- Conseguir algún objetivo concreto.

Las características propias de las reuniones son las siguientes:

- Requieren la participación de al menos dos personas.
- Comprenden un procedimiento o una secuencia de acciones: preparación, motivación de los participantes, etc.
- Tienen lugar en un tiempo y lugar determinados para los asistentes.
- Los participantes comparten un tema común sobre el que van a dialogar, tomar decisiones, recibir información, etc.



En una reunión deben intervenir al menos dos personas.

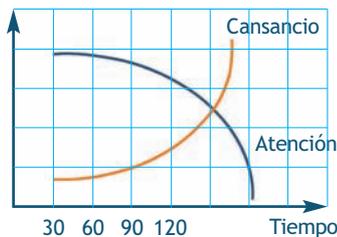


Las reuniones se dan en todos los ámbitos de la vida. Son muy frecuentes, por ejemplo, las reuniones de amigos.



El tiempo en una reunión

La duración de una reunión es un factor muy importante que deben tener en cuenta las personas que la preparan.



Rendimiento en las reuniones de trabajo

El tiempo de duración de las reuniones influye negativamente en la atención y el cansancio de los asistentes y, por ello, en el rendimiento general. Esta situación se resume en el gráfico anterior. Por ello, es recomendable dividir las reuniones de larga duración en diferentes sesiones, aumentando así el rendimiento.

2 >> Elementos de las reuniones laborales. Consideraciones generales

Los elementos más importantes de una reunión son los siguientes:

- **Los asistentes.** Hay que distinguir entre la persona que convoca la reunión y los convocados a la misma. Además, la mayor o menor participación de los asistentes depende de dos variables: el número de personas presentes en la reunión y las características del equipo de trabajo que se reúne.



Un equipo de cinco a siete miembros se considera ideal para conseguir un trabajo eficaz en las reuniones. Por debajo de esta cifra también existe un alto nivel de eficacia y participación pero se perciben en mayor medida las influencias personales. Por otra parte, una reunión de más de diez asistentes no será adecuada para la toma de decisiones y requerirá la creación de subgrupos a la hora de trabajar.

Según sea el equipo de trabajo podrán distinguirse diversos niveles de participación de los asistentes. Esta dependerá del grado de implicación de los asistentes, de su nivel de madurez y cohesión grupal, y de la forma en que se haya formado el equipo.

- **El tiempo.** Hace referencia tanto al momento concreto en que se convoca la reunión como al tiempo invertido en ella. La duración de una reunión es muy importante en cuanto a que puede condicionar su éxito o fracaso. Una reunión excesivamente larga puede resultar pesada para los participantes, lo cual incide en su participación e interés hacia los objetivos de la misma. No obstante, cuando se plantea una reunión es esencial adecuar el número de participantes al tiempo del que se dispone y a los objetivos que se persiguen en la misma.

En una reunión se producen intercambios e interacciones entre los participantes: cuanta mayor participación haya en una reunión, mayor será el número de interacciones e intervenciones, lo que se traducirá en un incremento de la duración de la reunión y en una mayor tardanza en la toma de decisiones. Por eso es tan importante que la persona que prepara la reunión modere la participación de los miembros y reconduzca a los participantes hacia el tema y la finalidad de la reunión, en el caso de que se pierda tiempo en asuntos que se desvían de los objetivos.

Las reuniones en el entorno laboral deben celebrarse en los momentos de la jornada que menos perturben el ritmo de trabajo de las personas convocadas. Han de evitarse las reuniones demasiado largas, puesto que el rendimiento de las personas en una reunión está estrechamente relacionado con la duración de la misma. Si la reunión comienza a alargarse, las personas disminuyen su atención y rendimiento, y muestran síntomas de cansancio. De hecho, para evitar estos problemas y mantener la atención y participación de las personas se puede celebrar una reunión en varias sesiones.

- **El tema y la finalidad de la reunión.** El tema es el asunto concreto sobre el que se va a hablar y suele aparecer subdividido en puntos concretos en el orden del día de la reunión. Es importante no confundir el tema de la reunión con sus objetivos o finalidad.

La finalidad de la reunión hace referencia a los objetivos que se quieren alcanzar con ella. Estos objetivos pueden ser de diversa naturaleza. La persona que prepara la reunión debe tenerlos muy claros para poder estructurar y transmitir a los participantes las ideas fundamentales.

- **El lugar.** Generalmente, las reuniones suelen desarrollarse en un espacio físico concreto. Es vital concretar las condiciones del mismo en términos de temperatura, amplitud de la sala, distribución de la misma, condiciones de luz, etc. También debe valorarse la distancia de separación entre los participantes, que no debe ser muy grande.

Con la aparición de las nuevas tecnologías, el lugar de una reunión puede no ser físico sino virtual. Esto sucede con las videoconferencias y el *chat* en tiempo real, que además ofrecen la posibilidad de incorporar una cámara para que los participantes puedan verse.

V Vocabulario

Videoconferencia: servicio multimedia que permite a varios usuarios mantener una conversación a distancia en tiempo real con interacción visual, auditiva y verbal.

V Vocabulario

Charla o Chat: comunicación escrita a través de Internet entre dos o más personas de forma instantánea. Es común que los participantes escriban bajo pseudónimos, alias o *nick*.

>> Casos prácticos

La tecnología a favor de la empresa

•• Pedro, que se encuentra en el extranjero, necesita reunirse por videoconferencia con los directivos de su empresa antes de tomar una decisión con respecto a una transacción que ha ido a realizar.

¿Crees que debe preparar y controlar el tiempo de la reunión como si la reunión fuera presencial?

Solución •• Con la videoconferencia, como en toda reunión, hay que seguir los pasos para alcanzar el objetivo perseguido teniendo en cuenta las dificultades propias de las reuniones de este tipo.

>> Actividades propuestas

1•• Haz una encuesta en empresas relacionadas con tu ciclo formativo sobre las reuniones de trabajo que realizan: número de veces que se reúnen por término medio al año, cómo se han desarrollado, su utilidad, etc.

Comenta en clase el resultado de las encuestas.

Convocatoria electrónica

Actualmente, las convocatorias de reunión suelen hacerse mediante los asistentes del programa de correo electrónico de cada empresa. La persona que la convoca elige la hora y el momento en el que comunica la reunión a los participantes y, además, genera un recordatorio de la misma en los ordenadores de las personas convocadas el día previo o el mismo día de la reunión.

3 >> La eficacia de una reunión

La eficacia de una reunión se puede cuantificar según el consenso logrado en la toma de decisiones entre todos los participantes y la operatividad alcanzada en este proceso.

Para que una reunión sea eficaz, esta debe:

- **Ser necesaria.** Las personas invierten su jornada laboral en el desempeño de sus tareas y las reuniones les obligan a romper su ritmo normal de trabajo, por lo que los profesionales no suelen contar con mucho tiempo para dedicarse a ellas. Además, es difícil reunir a todas las personas convocadas por las exigencias de cada puesto de trabajo. Una reunión solo debe convocarse cuando se considere vital para avanzar en el trabajo, en cuyo caso las personas se implicarán en ella y, por tanto, será eficaz.
- **Estar debidamente preparada.** Este aspecto no solo concierne a la persona que prepara y dirige la reunión sino también a los participantes convocados. Estos deben preparar su participación, de forma que lleven propuestas a la misma, soluciones para los problemas que se hayan podido plantear, documentos que vayan a necesitar, etc.

El tipo de reunión que se vaya a celebrar marcará la naturaleza de su preparación. Si una reunión no está preparada de forma apropiada no debe convocarse ni celebrarse, puesto que las personas la vivirían como una pérdida de tiempo, su eficacia final se resentiría e incluso la de reuniones posteriores porque serviría de precedente.

- **Contener un plan de actuación.** El plan de actuación debe recoger las medidas adoptadas por consenso en la reunión y los acuerdos a los que se ha llegado. Además, debe establecerse un seguimiento de las decisiones tomadas.

Una reunión puede ser ineficaz por no quedar recogidas adecuadamente las conclusiones y medidas adoptadas: las tareas o acciones pendientes de realización, las personas responsables de llevarlas a cabo, la temporalización, etc. De la misma forma, si las decisiones y acuerdos a los que se llega no se ejecutan, la reunión tampoco habrá sido eficaz.



W Web

En la web www.eempleo.com puedes encontrar un foro en el que personas opinan sobre las formas en que la empresa les podría motivar como trabajadores. En este caso, son personas de América Latina, por lo que es interesante conocer las diferencias culturales respecto a este tema.

4 >> Tipología de las reuniones

Las reuniones se desarrollan en otros ámbitos además del laboral, como el familiar o el amistoso, por lo que no es fácil establecer una clasificación concreta de las reuniones. No obstante, las reuniones se pueden diferenciar en función de los siguientes criterios:

- Por la finalidad u objetivo.
- Por el número de participantes.
- Por el contenido o la temática.
- Por la frecuencia.
- Otros criterios.

4.1 > Por la finalidad u objetivo

En función de los objetivos, se pueden distinguir estas reuniones:

- **Informativas.** El objetivo de la reunión es la transmisión de una información necesaria para el trabajo de un equipo y la resolución de posibles dudas. Por eso, la persona encargada de convocar y preparar la reunión debe evitar que se produzcan desviaciones del asunto principal. Esto se puede conseguir controlando el tiempo de intervención de cada participante.
- **Consultivo-deliberativas.** El objetivo de este tipo de reuniones es estudiar problemas del equipo de trabajo, analizando las ventajas e inconvenientes de las alternativas planteadas. No se trata de una reunión para tomar decisiones o llegar a acuerdos, sino solo para estudiar las propuestas. Además, no es conveniente hacerlo todo en una misma reunión sino que es más productivo convocar una reunión posterior para este efecto, momento en el que las propuestas o soluciones estarán más trabajadas y consensuadas.
- **Formativas.** Su finalidad es la transmisión de información a los participantes para que forjen sus propias opiniones e ideas. De esta manera se puede instruir a los miembros en algún aspecto o tema de trabajo sobre el que apenas tienen información pero en el que tienen que trabajar. Se forma así a las personas en contenidos y conceptos sobre el tema y se modelan sus actitudes hacia el mismo, además de transmitir al resto de participantes su opinión sobre el tema una vez recibida la información. En estas reuniones se realizan con frecuencia dinámicas de grupo para estimular al equipo y favorecer la transmisión de contenidos y la creación de críticas constructivas.
- **Decisorias.** La reunión tiene como objetivo la toma de decisiones sobre un asunto o problema planteado. Como ya se ha señalado, es importante llegar a este tipo de reuniones habiendo celebrado previamente una reunión consultivo-deliberativa en la que se hayan analizado los pros y los contras de diferentes propuestas. La toma de decisiones es un proceso complejo; por un lado, porque se debe tomar una decisión de calidad y a veces puede no acertarse, y por otro, porque los miembros tienen puntos de vista diferentes sobre la realidad concreta, diferentes intereses y objetivos personales y de equipo, y las decisiones deben tomarse por consenso de todos los participantes. Por eso es necesario llegar a esta reunión con todas las propuestas discutidas y consensuadas.



Ejemplo reunión informativa

Las reuniones informativas en las que los representantes del comité de empresa comunican información relevante acerca de los acuerdos pactados con la dirección son asambleas, puesto que se convoca a todos los trabajadores.



Reunión consultivo-deliberativa.



Toma de decisiones en reuniones de grupo

En las reuniones de grupo pequeño la toma de decisiones es más fácil porque el número de intervenciones es menor, favoreciendo el desarrollo de acuerdos entre los participantes. En las reuniones de grupo mediano la toma de decisiones es más difícil porque el elevado número de participantes requiere mucho más tiempo a la hora de intervenir. Este tipo de reuniones son idóneas para transmitir información a las personas sobre algún asunto concreto. Lo ideal es que duren un máximo de una hora u hora y media.

Componentes del comité de empresa

Los componentes del comité de empresa son trabajadores elegidos por el colectivo global de trabajadores como representantes de los mismos en los acuerdos y decisiones que se han de tomar con la empresa. El acuerdo más importante que negocian es el convenio colectivo.

4.2 > Por el número de participantes

En función del número de participantes las reuniones se pueden clasificar en varios tipos:

- **Reuniones de grupo pequeño.** Son aquellas reuniones en las que intervienen de tres a siete personas. Son adecuadas para lograr eficacia en el trabajo y facilitan la toma de decisiones por el alto grado de participación, implicación y colaboración de los participantes.
- **Reuniones de grupo mediano.** Comprenden la participación de ocho a veinte personas. Se suelen emplear para transmitir información a los miembros, consultar y debatir propuestas o problemas. También son apropiadas para impartir formación a las personas con el fin de conseguir un cambio en sus actitudes y que se formen sus propias opiniones sobre un tema determinado. Este tipo de reuniones no son aconsejables para tomar decisiones sobre un tema, pues dado el alto número de participantes sería difícil llegar a un acuerdo y llevaría mucho tiempo.
- **Reuniones de gran grupo.** En este caso el número de participantes oscila entre veinte y cuarenta personas. Los objetivos de este tipo de reuniones pueden ser la transmisión de información, la puesta en común de propuestas, la aprobación o desaprobación de decisiones o acuerdos consensuados en reuniones anteriores, etc. Por el elevado número de participantes son reuniones lentas y deben ser muy bien coordinadas y dirigidas por la persona que las convoca. De lo contrario, la reunión será de poca eficacia y conducirá al desánimo de los participantes. Por esta razón, las reuniones de gran grupo exigen mayor preparación por parte del coordinador que otro tipo de reuniones.
- **Asamblea.** En este tipo de reunión intervienen más de cuarenta personas. Se trata de reuniones con un objetivo previamente establecido, pueden servir para transmitir ideas o información a los participantes, para aceptar o no cambios en el convenio colectivo, etc.

La elección del tipo de reunión viene determinada por los medios de los que se dispone, el lugar y las necesidades reales de la misma. No obstante, ha de tenerse en cuenta que las reuniones de grupos pequeños facilitan la participación de los miembros al permitir mayor diálogo entre ellos. Además, los medios materiales y el lugar de celebración son menos costosos en las convocatorias de un grupo pequeño que en las de un gran grupo.

4.3 > Por el contenido o la temática

Según este criterio se pueden distinguir los siguientes tipos de reuniones:

- **Reuniones de información descendente, ascendente u horizontal.** En las reuniones de información descendente, la información se transmite desde los líderes o directores a los empleados. Los objetivos de los que convocan la reunión van a ser la justificación de la convocatoria, la transmisión de la información concreta y la constatación de que la información ha llegado adecuadamente a los destinatarios. Los participantes serán meros receptores de la información y su papel será la correcta asimilación de la misma. En las reuniones de información ascendente, la información se comunica desde los participantes convocados hasta las personas que han organizado la reunión.

En el entorno laboral son muy útiles para la persona que dirige a los subordinados para conocer sus problemas y propuestas de cerca. También resultan apropiadas para detectar posibles problemas entre los miembros del equipo y para recoger opiniones de las tareas de trabajo que se van realizando. En este tipo de reunión es vital la figura de un moderador que fomente la participación de los miembros convocados. En las reuniones de información horizontal, la información se transmite entre personas que ocupan el mismo puesto en la jerarquía empresarial. Son idóneas para conocer las opiniones de todos los participantes y favorecer el buen clima y la confianza entre ellos.

- **Reuniones privadas o públicas.** En las privadas, la información se transmite a un grupo pequeño con cierta confidencialidad; en las segundas, se hace pública una información concerniente a muchas personas.
- **Reuniones formales o informales.** Las formales son las que se celebran entre la persona que dirige y sus subordinados, y están prefijadas y organizadas con diferentes fines. Las informales son aquellas en las que se agrupan los trabajadores sin un fin concreto; generalmente son de carácter ocioso: tomar un café, celebrar un logro o un cumpleaños, etc.

4.4 > Por la frecuencia

En este tipo de clasificación se distinguen:

- **Reuniones periódicas.** Aquellas que se dan de forma habitual y periódica en el ritmo de trabajo. Pueden ser diarias, semanales, etc.
- **Reuniones de duración continuada.** Se desarrollan en varias sesiones durante un periodo de tiempo prefijado.
- **Reuniones esporádicas o puntuales.** Se realizan cada cierto tiempo sin que el tiempo entre una y otra esté determinado previamente.

4.5 > Otros criterios

En el ámbito laboral suelen darse con cierta periodicidad otro tipo de reuniones que no responden a ningún criterio concreto:

- Reuniones para que un grupo de personas conformen un equipo de trabajo. En este caso se promoverán actividades o dinámicas para dar a conocer a las personas que van a trabajar en un proyecto común. Además, gracias a este tipo de reunión los líderes podrán establecer el grado de compatibilidad entre los participantes.
- Reuniones al término de un turno de trabajo y previas al inicio del siguiente, para dar a conocer el estado en que se queda el trabajo. De esta forma, se asegura la coordinación de las tareas de trabajo globales.
- Eventos corporativos, generalmente organizados por asociaciones, organismos o empresas con finalidades muy diversas: presentación de nuevos productos, comercialización de servicios, etc. Entre estos eventos se pueden citar los congresos, las jornadas, los cursos, los seminarios, etc.

W Web

En la página web del periódico *Cinco Días*, www.cincodias.com, puedes encontrar artículos periodísticos en los que se tratan, entre otros, aspectos importantes para el éxito de las reuniones laborales.

V Vocabulario

Congreso: reunión o encuentro entre personas que se reúnen con la finalidad de debatir o informarse sobre un tema determinado. Suelen asistir profesionales del mismo área y según los contenidos pueden durar un fin de semana, una semana o algo más de una semana.

>> Actividades propuestas

2• Si reunieras a tus compañeros para hacer un trabajo de esta asignatura, ¿qué tipo de reunión propondrías?



El papel organizador

El organizador de una reunión debe conocer la finalidad de la misma así como las características personales de los participantes para adaptar todos los elementos y situaciones posibles, prevenir contratiempos y diseñar estrategias que los eviten.

5 >> Características de los participantes en una reunión

5.1 > Los asistentes

Las personas son muy distintas entre sí, cada individuo tiene una forma de ser o de hacer las cosas que lo diferencia de los demás. La Psicología ha sido la encargada de analizar esta variedad y diversidad de personalidades.

En su interacción con el prójimo, los rasgos propios de cada individuo (modo de manifestar sentimientos, conductas, conocimientos, etc.) se hacen presentes e influyen en los demás. Esto se manifiesta de manera notable en las reuniones de trabajo.

Cuando una persona se dispone a preparar una reunión debe partir, en la medida de lo posible, del conocimiento de las personalidades de los participantes para adaptar el evento grupal y facilitar aspectos como los siguientes:

- La estructuración del desarrollo de la reunión convocada.
- El diseño de diferentes tácticas de moderación y organización de la reunión.
- La creación de equipos de trabajo homogéneos en caso de necesidad.
- La previsión de las respuestas de los participantes más conflictivos para modelar posibles actitudes negativas.

Las actitudes de los participantes en una reunión pueden ser de tres tipos:

- **Actitud participativa.** Se trata de personas dispuestas a participar en la reunión, bien mediante la aportación de conocimientos sobre el tema tratado o bien mediante la expresión de su opinión. Estas personas facilitan el desarrollo de las reuniones gracias a su actitud positiva y al alto nivel de empatía que demuestran hacia las aportaciones de sus compañeros. En este grupo también se encuentran personas con gran nivel de participación pero cuya única intención es criticar cualquier intervención de otros compañeros. Este hecho debe ser previsto por el organizador de la reunión con el fin de ser evitado.
- **Actitud pasiva.** En este caso las personas no participan en la reunión, lo que puede deberse a dos motivos: que las personas no estén interesadas en la reunión y no participen por mero aburrimiento, o que no intervengan por inseguridad o timidez. El organizador debe tratar de neutralizar esta actitud, por ejemplo, apelando directamente a alguna de estas personas reacias a intervenir en algún momento de la reunión.
- **Actitud negativa.** En este grupo se sitúan aquellas personas que hacen de la reunión un objeto del que pueden aprovecharse personalmente, de forma egoísta y sin contar con el resto de compañeros. Asimismo, se identifican personas que interrumpen porque les gusta ser escuchadas, otras que insisten en que las reuniones son innecesarias transmitiendo apatía al resto de los participantes, etc.

En cualquier tipo de reunión que se celebre es deseable contar con personas activas de personalidad participativa cuyas críticas sean constructivas, con el fin de cumplir con los objetivos de la reunión.

5.2 > El moderador

La figura del moderador es imprescindible para que una reunión sea eficaz. El moderador es la persona que mantiene el orden en una reunión o asamblea y se encarga de cumplir con lo señalado en el orden del día. En ocasiones, el moderador recibe el nombre de *animador*.

La persona que desempeña este papel no necesariamente debe ser experta en el tema del que trate la reunión, pero sí debe tener experiencia o habilidad en fomentar la participación de los asistentes y en saber llevar una reunión.

En el manejo de la dinámica grupal, el moderador tiene que:

- Motivar la participación de todas las personas utilizando las herramientas que considere necesarias.
- Apoyar a los participantes tímidos y moderar a las personas muy habladoras o dominantes.
- Estar atento a posibles tensiones y conflictos tratando de reconducir la reunión en todo momento.
- Mostrar una actitud imparcial y neutral.

Respecto a los aspectos organizativos, el moderador debe:

- Preparar el lugar del encuentro: sillas, materiales de trabajo, sonido, etc.
- Manejar los horarios de trabajo.
- Determinar quién toma acta de la reunión.
- Establecer las reglas de comunicación y asegurarse de su aplicación.

En cuanto a las técnicas y herramientas de trabajo, el moderador tiene que:

- Explicar las herramientas que se van a utilizar durante el trabajo, de forma que todo el mundo las conozca y sea capaz de manejarlas.
- Buscar el consenso sobre la metodología del trabajo.
- Apoyar en la aplicación de las herramientas acordadas y, si fuera preciso, hacer ajustes en la metodología.

Para estructurar la reunión, debe:

- Visualizar el proceso de la discusión, resumir cada etapa con palabras claves (retroalimentación) y elaborar las conclusiones finales.
- Mantener la visión panorámica y el hilo conductor durante la discusión, para asegurar así la orientación hacia la temática que se esté abordando.
- Asegurar la elaboración de un plan de acción y su seguimiento.
- Si fuera necesario, aclarar los puntos confusos preguntando a los participantes.



A tener en cuenta

Un ambiente adecuado es fundamental para el buen desarrollo de cualquier reunión. Un sistema de sonido inadecuado o una iluminación deficiente pueden estropearla.

>> Actividades propuestas

3•• Pregunta a personas de tu entorno que asistan a reuniones habitualmente si se les facilita documentación sobre el tema de la reunión, si asisten a ellas con el tema preparado, cómo ven la labor de la persona encargada de llevarlas a cabo, si consideran que deberían hacer algo distinto en las reuniones y si creen que son de utilidad.

6 >> Fases de una reunión

La base de una reunión de trabajo efectiva radica en que haya sido preparada meticulosamente. Sin embargo, no es extraño encontrar personas que asisten a reuniones pero que lo ven como una pérdida de tiempo, como una cita ineludible pero de la que no se va a sacar nada en claro o como algo que entorpece su ritmo de trabajo. El motivo de que, en algunos casos, las reuniones de trabajo se consideren poco útiles se debe a la mala organización de las mismas, a la falta de preparación de alguna o de todas sus fases.



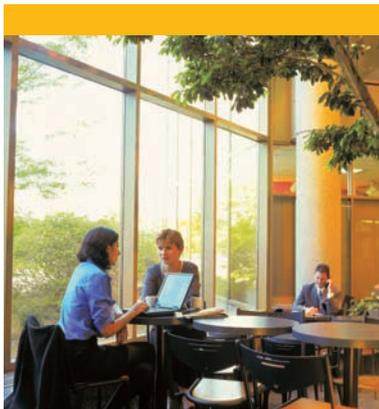
Una reunión de trabajo es algo mucho más complejo que la mera congregación de un grupo de personas para hablar sobre algo. Solo será eficaz en la medida en que la persona que la convoque la planifique, la prepare, cuide su desarrollo y extraiga las conclusiones de manera adecuada.

6.1 > Fase de planificación

Antes de convocar una reunión es necesario planificarla cuidadosamente. Esta primera fase va a establecer los cimientos sobre los que se va a asentar el éxito de la reunión. Durante esta fase la persona que va a convocar la reunión debe plantearse la necesidad de hacerla y los fines u objetivos que se pretenden alcanzar con ella. Los objetivos tienen que ser estudiados de manera pormenorizada y según un orden de prioridades: cuáles son los objetivos mínimos, cuáles los aceptables y cuáles son los que colmarían los deseos de los organizadores de la reunión.

Una vez desarrollados los objetivos, debe analizarse si la mejor forma de alcanzarlos es mediante una reunión o si es preferible buscar otra alternativa. Dichos objetivos deberán estar incluidos en el orden del día que ha de elaborarse en la siguiente fase de preparación de la reunión y que ha de ser comunicado a los asistentes.

A continuación, el que organiza la reunión debe plantearse quiénes van a ser las personas que han de asistir a ella y si tienen disponibilidad para hacerlo, si hay tiempo suficiente para llevarla a cabo, el tipo de reunión que se va a realizar, si se va a utilizar algún tipo de dinámica para animar a los asistentes a participar y, esto es fundamental, la hora de comienzo y la de finalización.



Fases de una reunión

Para alcanzar el objetivo de una reunión es necesario preparar la sesión meticulosamente.

Las fases principales de una reunión son las siguientes:

- Planificación
- Preparación
- Reunión
- Seguimiento

6.2 > Fase de preparación

En la fase de preparación las personas que convocan la reunión deben elaborar un orden del día en el que figuren los objetivos de la reunión, los puntos que se van a tratar, el lugar donde se va a celebrar la reunión y el horario de la misma. De esta forma, los participantes podrán llevar preparados los puntos o asuntos sobre los que va a versar la sesión.

Si los participantes tienen que manejar una documentación determinada para la reunión lo más indicado es que se les adjunte junto con la convocatoria y orden del día de la reunión.



Es importante buscar un lugar para la reunión que cumpla con los requisitos necesarios: sillas, mesas, ordenadores, proyectores, sistema de audio, etc.

6.3 > Reunión

En el momento de la reunión propiamente dicha es fundamental la figura del moderador, pues él va a ser el encargado de abrir la sesión y de ir marcando el ritmo de la misma.

Es muy importante que durante esta etapa se cumpla con el horario señalado y que la reunión comience a la hora que figura en el orden del día.

La reunión comenzará con la lectura del orden del día y, si es necesario, con la presentación de los participantes y la justificación de su presencia en la reunión. El moderador ha de encargarse de dar el turno de palabra y tomar nota, por sí mismo o a través de alguno de los asistentes, de lo que se va diciendo durante la sesión, de manera que quede constancia escrita de ello.

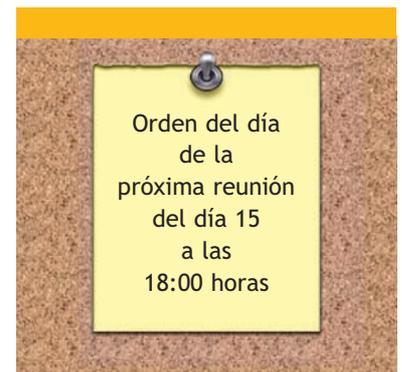
La finalidad de la reunión es tratar los puntos que constan en el orden del día y llegar a acuerdos sobre ellos, por lo que debe evitarse hablar de temas que no figuren en él. No obstante, si se considera conveniente, se tomará nota de otros asuntos que surjan para ser analizados en futuras reuniones. La figura del moderador es decisiva para la consecución de los objetivos de la reunión.

La reunión debe terminar a la hora señalada, habiéndose elaborado previamente un resumen de las conclusiones alcanzadas. Si se pudiera terminar antes de lo previsto, los participantes tendrán la sensación de haber hecho bien su trabajo y de no haber perdido el tiempo. Si llegada la hora de finalización de la reunión no se han tratado todos los puntos del orden del día, es preferible convocar una nueva reunión para otro día en lugar de prolongarla.

Terminada la reunión, es conveniente la revisión de los resultados por parte de los organizadores, que valoren cómo se ha desarrollado y señalen los fallos que hayan podido darse.

V Vocabulario

Orden del día: lista de asuntos que han de ser tratados en una reunión, consejo, asamblea, etc., según el *Diccionario de uso del español* de María Moliner.



Orden del día

Fijar el orden del día de una reunión de trabajo en los corchos habilitados por la empresa para la transmisión de comunicados puede servir para que todos los asistentes a la reunión conozcan los puntos que se van a tratar en ella y se los preparen.

Moderador emocionalmente inteligente

Un buen moderador ha de reunir los rasgos de liderazgo señalados en la unidad didáctica 3, ha de ser capaz de dirigir la reunión, de obtener lo mejor de cada uno de los participantes, motivarles, dirimir problemas, etc.

6.4 > Fase de seguimiento

Nada más finalizar la reunión es conveniente que la persona que la convocó dedique un tiempo a organizar las ideas, compromisos, etc. a los que se haya llegado durante la sesión, para que posteriormente sea más sencillo ver cómo se van desarrollando los acuerdos.



Llegados a este punto, es necesario hacer un seguimiento de la puesta en práctica de las ideas y los compromisos acordados en la reunión para ver los efectos de su aplicación y corregir las posibles desviaciones. Se trata de evitar otro de los problemas frecuentes en relación con las reuniones: que no se llevan a la práctica los acuerdos establecidos en ellas.

Hecho este seguimiento, es recomendable comunicar a los asistentes a la reunión, mediante un informe o memorando, los resultados de la aplicación de lo decidido en ella.

>> Actividades propuestas

4•• Agustín ha recibido una notificación por escrito de su jefe en la que se le comunica que va a haber una reunión con todos los jefes de departamento el próximo viernes a las cuatro de la tarde en la sala de juntas de la tercera planta.

Nada más recibir la comunicación, Agustín llama a su amigo, otro jefe de departamento, que como él está desbordado de trabajo, y los dos comentan lo mucho que les fastidia la reunión, que es otra tarde de trabajo perdida, que para colmo es el viernes por la tarde y que a saber a qué hora terminan...

El compañero de Agustín añade que no podrá estar en la reunión a la hora fijada, que antes debe revisar un proyecto en el que está trabajando y que no llegará antes de las cuatro y media.

¿Cómo crees que saldrá la reunión? ¿Observas algún fallo en la convocatoria?

Teniendo en cuenta lo que has aprendido, redacta la comunicación de la reunión y un posible orden del día, de forma que Agustín y su compañero se muestren más predispuestos a acudir a la reunión y a participar en ella.

7 >> Pautas y técnicas para organizar una reunión

Teniendo en cuenta lo mencionado durante la unidad, a la hora de planificar y preparar una reunión hay que tener en cuenta las pautas siguientes:

- Definir el objetivo: para qué es la reunión y lo que se espera de ella.
- Seleccionar el número de participantes y tener en cuenta quiénes son.
- Asegurarse de elegir la mejor fecha para todos los asistentes y de que se dispone del tiempo suficiente para preparar la reunión y realizarla.
- Buscar el lugar de reunión más adecuado, precisando las condiciones requeridas, las necesarias y las deseables.
- Determinar los contenidos y la persona o personas que los desarrollarán.
- Definir los métodos y las técnicas que se van a utilizar y el grado de conocimiento de las mismas por parte de los participantes.
- Preparar la logística, es decir, todos los materiales y documentos que se van a utilizar.



En un grupo de discusión resulta muy fácil desviarse del tema, perder el tiempo y no llegar a ninguna conclusión. Si esto ocurre, la reunión no alcanzará su objetivo y el esfuerzo invertido habrá sido inútil. No obstante, con un poco de práctica y el dominio de algunas habilidades básicas y transversales se pueden conducir y reconducir muchas reuniones. Estas son algunas técnicas esenciales a las que recurrirá el buen moderador para manejar el grupo:

- **Las preguntas.** Son una de las herramientas principales de un buen moderador. Se utilizan para iniciar fases del trabajo, aclarar situaciones difíciles o animar a la participación y a la generación de ideas. Pueden ser preguntas cerradas (la respuesta es sí o no), abiertas, sugestivas o manipuladoras.
- **Las reglas básicas de convivencia.** Estas reglas deben establecerse desde el principio de la reunión para facilitar y ordenar el trabajo del moderador y de los asistentes. Marcarán, por ejemplo, cómo indicar el deseo de intervenir, el tiempo de intervención en cada turno de palabra, la necesidad de apagar los móviles durante la reunión, etc.

Convocante y convocados

Hay que distinguir entre discurso y sesión informativa por parte de quien convoca una reunión. Una reunión requiere que los asistentes muestren ánimo colaborador en la consecución de los objetivos de la misma.

La visualización ayuda a fijar ideas

*Oigo y olvido,
veo y recuerdo,
hago y aprendo.*

Proverbio chino

V Vocabulario

Habilidades transversales: habilidades válidas para varios campos o ámbitos de conocimiento.

- **El manejo de situaciones conflictivas.** Este tipo de situaciones puede estallar en cualquier momento de la reunión. Los motivos principales de conflicto suelen ser los malentendidos, las distintas expectativas de los participantes, las frustraciones personales o la comunicación inadecuada. Algunas de las técnicas para resolver estas situaciones conflictivas son: hacer preguntas oportunas para solucionar los malentendidos, hablar en un aparte con la persona que presenta una actitud negativa, ignorar un comportamiento inapropiado cuando aparece por primera vez, referirse siempre a comportamientos concretos y no descalificar a las personas o plantear el conflicto al grupo para que él proponga una solución.
- **Las técnicas de visualización.** Además de las explicaciones verbales, las técnicas que nos ayudan a visualizar la información son fundamentales para que los aspectos más importantes sean retenidos y estén en todo momento a disposición de cualquier miembro de la reunión. La visualización implica reducir, resaltar y transformar la información. Esto se puede hacer mediante palabras clave, símbolos, flechas, colores, objetos, vídeos, diapositivas, fotografías, dibujos, gestos o mímica. Normalmente para llevar a cabo estas técnicas se utilizan herramientas como la pizarra, el proyector de diapositivas, el retroproyector de transparencias, el cañón con presentaciones, etc. Cada uno de estos medios tiene sus ventajas e inconvenientes, y hay que conocerlos bien para sacar el mayor rendimiento posible según las circunstancias. La visualización es una manera ideal de proporcionar apoyo, facilitar la comunicación, clarificar ideas y reducir los errores o malentendidos.

>> Actividades propuestas

5•• En tu IES os estáis planteando organizar un viaje para los que termináis el ciclo formativo. Será un viaje de despedida y, a ser posible, también servirá para enseñaros cómo se trabaja en vuestro ramo profesional en otros lugares.

El profesor os ha dicho que la formación que habéis adquirido os puede ser útil para organizar el viaje, planificar las actividades, decidir cómo os vais a trasladar y lo que vais a visitar, cómo entrar en contacto con empresas de vuestro sector en la zona, cómo distribuir los distintos trabajos, etc.

El primer paso es realizar una reunión con los alumnos de vuestro ciclo formativo, así que tú y tres compañeros más os habéis comprometido a preparar y realizar una reunión para comenzar a organizar el viaje.

Siguiendo los pasos señalados en la unidad didáctica, trabaja con tres compañeros y entre todos organiza la reunión: planifícala, preparadla y desarrolladla en la clase con el resto de vuestros compañeros. Una vez finalizada, sacad vuestras propias conclusiones.

¿Con qué problemas os habéis encontrado a la hora de preparar la reunión? ¿Qué fase es la que más os ha costado realizar?

6•• Señala tres técnicas de visualización y explica las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y para qué tipo de reunión las emplearías.

7•• Durante la reunión uno de los participantes ha adoptado una postura negativa y no ha parado de desanimar al resto de los participantes. ¿Qué harías en dicha situación?

8 >> Situaciones que dificultan las reuniones de trabajo

Ya se ha señalado la importancia de las reuniones para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo, pero también se ha visto que no siempre alcanzan los objetivos propuestos. Son muchas las situaciones que pueden llevar al fracaso de una reunión. Estas son algunas de las más frecuentes:

- **La falta de compromiso de los asistentes.** En ocasiones los asistentes llegan tarde, están más pendientes del reloj que de lo que acontece en la reunión, se van antes de tiempo o salen y entran varias veces durante el desarrollo de la sesión.
Esto puede solventarse si en la convocatoria de la reunión se explica a los asistentes la finalidad de misma, los objetivos que se pretenden alcanzar, etc., haciendo que se sientan involucrados en ella.
- **La actitud poco colaboradora de los participantes.** Hay situaciones en las que los asistentes a la reunión no intervienen o cuando lo hacen no son del todo sinceros, por lo que se invalida el sentido de la reunión. Una buena forma de motivar a los participantes y lograr que hagan sus aportaciones es mostrarles la necesidad de dicha reunión o realizar dinámicas de participación como la lluvia de ideas, Phillips 6-6, etc.
- **La larga duración de la reunión.** El tiempo recomendable para una reunión es de 90 minutos, pero en muchas ocasiones las reuniones sobrepasan este tiempo. Ello implica que los participantes se cansen, pierdan de vista el objeto de la reunión y tengan la sensación de que no ha servido de nada y de que han perdido demasiado tiempo.
- **La falta de seguimiento del orden del día.** A veces se deja a un lado el orden del día y se divaga sin entrar en el fondo del asunto que se pretende tratar. La mejor forma de evitarlo es que el moderador se apoye en el orden del día y haga que los asistentes se ciñan a él.
- **La falta de implantación de los aspectos acordados en la reunión.** En ocasiones, los acuerdos a los que se llega durante la reunión no se ven plasmados posteriormente en ninguna acción concreta, haciendo que los asistentes sientan, y con razón, que han perdido el tiempo. La forma de subsanarlo es tomar nota de los acuerdos, hacer un seguimiento de su implantación tras la reunión y, a ser posible, comunicar a los asistentes los resultados que se vayan apreciando.

Estas son algunas de las situaciones más comunes que pueden obstaculizar el objetivo de la reunión. Casi todas estas dificultades pueden superarse si la fase previa a la reunión, la reunión propiamente dicha y la fase posterior se trabajan correctamente y se comunica a los asistentes los resultados obtenidos gracias a ella.



Anotar conclusiones

Para que una reunión tenga éxito es importante aplicar las conclusiones a las que se haya llegado y hacer un seguimiento de dichas medidas. Por eso es preciso que en la reunión alguien haga las funciones de secretario.



>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Señala si los siguientes factores favorecen o perjudican la consecución de los objetivos de una reunión y justifica tu respuesta.

- La iluminación es buena.
- La hora de comienzo es justo después de comer.
- En la sala hace demasiado calor.
- El sonido de la sala de reuniones es excelente.
- El moderador ha estudiado el orden del día y sabe reconducir la reunión hacia los puntos que interesan.

2•• Indica si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La reunión no puede terminar hasta que se hayan tratado todos los puntos del orden del día.
- Es importante cumplir con el horario establecido para la reunión.
- Lo de menos es si el tema se desvía del orden del día; es mejor que los participantes hablen aunque no sea del tema, pues siempre saldrá algo interesante.
- La sala donde se celebra la reunión ha de contar con los requisitos necesarios.
- Las reuniones no sirven para nada, pero los jefes insisten en convocarlas.

3•• Identifica los diferentes tipos de reuniones que se pueden dar según los siguientes criterios:

- El número de participantes.
- Los objetivos de la reunión.
- El contenido o la temática.

.: APLICACIÓN .:

1•• Tu jefe, que sabe que durante el ciclo formativo has estudiado un módulo de RET, te ha pedido que moderes su reunión con los jefes de departamento que tendrá lugar el viernes por la tarde. Has oído algunos comentarios negativos de los jefes con motivo de la reunión: no quieren asistir, lo consideran una pérdida de tiempo, etc. Basándote en estos comentarios has extraído una serie de problemas con los que piensas que puedes encontrarte y para los que quieres buscar soluciones:

- Los asistentes van a estar poco motivados.
- Algunos jefes de departamento van a adoptar posturas poco participativas.
- Otros jefes de departamento tienen la costumbre de no escuchar a los demás cuando hablan.
- Muchos participantes quieren terminar cuanto antes para comenzar el fin de semana.
- Es posible que el tema se desvíe y se pierda el hilo central del asunto.

2•• Establece el rol que debes desarrollar como moderador de una reunión frente a los siguientes tipos de personas:

- Personas muy participativas y con gran capacidad de escucha hacia los compañeros.
- Dos personas que interrumpen las intervenciones de los otros para imponer sus criterios u opiniones.
- Una persona nueva en la empresa que no se expresa por temor o timidez.
- Personas que han participado en muchas reuniones sobre la misma cuestión.

3•• Las actas de reunión sirven para llevar un control de lo que se ha tratado en una reunión y para dejar constancia de los compromisos a los que se ha llegado.

Haz un borrador con los datos que crees que debieran constar en un acta de reunión.

* Caso final

¡Peligro, reunión!

•• En los diez años que Marta lleva en la empresa ha tenido que asistir a cientos de reuniones. Las reuniones siempre le han parecido pesadas y poco prácticas, y ahora es ella la que tiene que organizar una para ver la forma de aumentar los beneficios de la empresa.

Sabe que en muchas reuniones la gente llega tarde, se entretiene saludando a todo el que conoce y que después hay que ponerles al día de lo dicho hasta entonces en la reunión.



Marta ha observado que en la mayoría de los casos los asistentes solo saben que van a una reunión de trabajo, pero desconocen el orden del día: de qué se va a hablar, si se trata de una reprimenda por un trabajo mal hecho, si el objetivo es buscar soluciones a un problema, etc.

Además, la mayoría de las reuniones a las que ha asistido eran demasiado largas: se sabía cuándo empezaban pero no cuándo finalizaban, y no porque se estuviera hablando de algo interesante sino porque la gente acababa apartándose del tema central.

Por último, ha observado que las reuniones rara vez sirven para algo y que, de ser así, a ella nunca se lo han comunicado, por lo que después de una reunión siempre ha salido cansada y con la sensación de haber perdido el tiempo.

Ahora que es ella la encargada de preparar la reunión pretende que las cosas cambien. ¿Podrías ayudar a Marta a corregir alguno de los fallos que ha detectado? ¿Qué es lo que debe hacer para garantizar el éxito de la reunión?

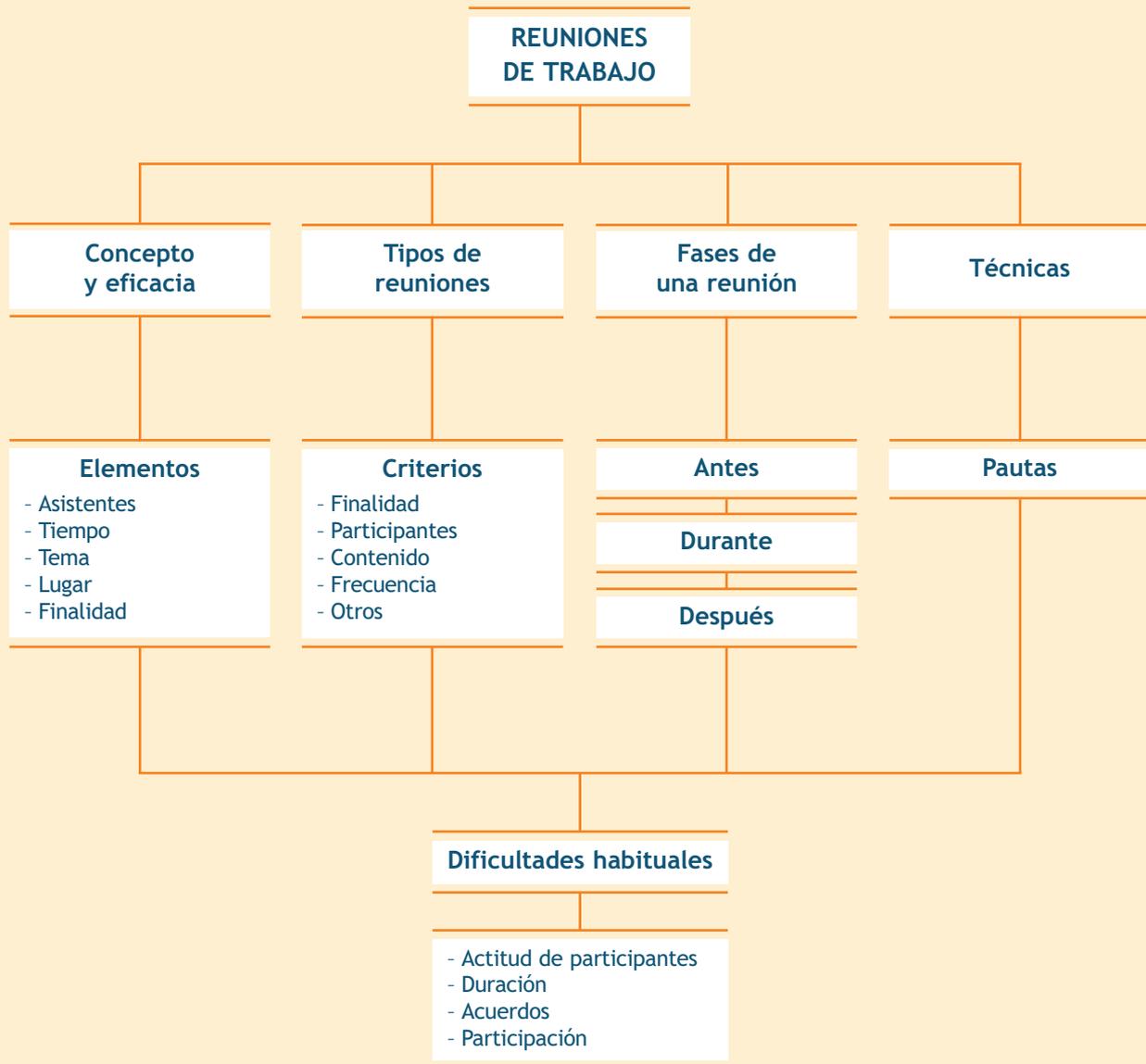
Solución •• Para que la reunión sea eficaz lo primero que Marta debe plantearse es si realmente es necesaria y marcar los objetivos que pretende conseguir con ella. Además, ha de ver cuál es la mejor fecha para convocarla y establecer un horario.

Una vez hecho esto, Marta debe fijar las cuestiones que quiera debatir en la reunión y, a ser posible, el tiempo que desea dedicar a cada una de ellas. Posteriormente ha de organizarlo en un documento en el que conste el orden del día, el lugar, la fecha y la hora de la reunión así como la hora de finalización (es conveniente que la reunión no sobrepase los 90 minutos). Si los asistentes a la reunión tienen que manejar alguna documentación es recomendable que se les adjunte con la convocatoria. Así se evitará que los participantes desconozcan el asunto que se va a tratar y habrá más posibilidades de que lleven preparadas sus ideas o aportaciones. Además, si los asistentes conocen el horario, el tema sobre el que versará la sesión y manejan los datos necesarios, probablemente se esfuercen en ser puntuales.

Para evitar que la gente hable en exceso, las conversaciones paralelas a la reunión y las interrupciones de quienes no tienen la palabra, antes de comenzar la reunión Marta debe dar unas normas de participación en las que se indique la forma de intervenir y los tiempos de duración de cada intervención.

La sensación de que la reunión no ha servido para nada puede evitarse si, una vez que se ponen en práctica las propuestas de la reunión, se envía a los asistentes un informe de los resultados.

● Ideas clave



Exceso de reuniones

A continuación encontrarás un extracto de un artículo del diario *EL PAÍS* donde un experto en materia laboral habla sobre el exceso de reuniones. Tan importante es conocer los aspectos de las reuniones como saber dosificarlas, sobre todo cuando se trata del ámbito laboral que es donde más se dan.

Una parte creciente del tiempo de los directivos está ocupada por reuniones, internas y externas, relacionadas en su gran mayoría con el contenido de sus puestos de trabajo, pero a veces motivadas por otro tipo de compromisos más colaterales a los objetivos de la empresa que esta se cree en la obligación, o al menos la conveniencia, de atender. Por unas u otras razones las agendas de los directivos se encuentran repletas de convocatorias previamente establecidas, con lo que resulta prácticamente imposible encontrar un hueco libre para atender cuestiones que no hayan sido pactadas con suficiente antelación. Entonces aparece el problema derivado de la rigidez del tiempo de los directivos, aparentemente incapaces de disponer de la menor flexibilidad para adaptarse a las exigencias cambiantes de la organización.

Las demandas externas fruto de una nueva y enriquecedora visión que pretende integrar los intereses privados y los institucionales, genera una ocupación añadida difícil de desatender cuando se es parte de una sociedad a cuyo bienestar se está dispuesto a contribuir. Pero las convocatorias proliferan hasta hacerse repetitivas cuando diferentes niveles de las Administraciones, por ejemplo, coinciden en abordar una misma temática desde sus respectivas circunscripciones. Si la empresa tiene un cierto tamaño, sus directivos se ven obligados a añadir las reuniones de carácter internacional.

La suma de reclamos externos impide a muchos directivos encontrarse en su teórico lugar de trabajo, con lo que aquellos que quieren verlos porque tienen que consultarles algo o debatir cualquier enfoque o

determinar cualquier tipo de prioridad que entre en el campo de sus responsabilidades se las ven y las desean, e incluso llegan a desesperarse ante la incapacidad para dar una respuesta que se hace necesaria. Incluso las cuestiones que se podrían resolver más eficazmente mediante un despacho entre dos personas, pueden transformarse en una reunión numerosa para incrementar de este modo el grado de participación. Se pierde de vista el hecho de que a mayor presencia habrá menos personas ocupándose de otros cometidos, lo que seguramente redundará en un menor nivel de éxito del departamento o la tarea del convocante.

El equilibrio puede encontrarse tanto disminuyendo el número de reuniones como la duración de las mismas. Las reuniones bien preparadas por todos los participantes permiten mantener el objetivo del debate, de la puesta en común, de la reflexión compartida, sin convertirlos en la única ocupación posible. Para preparar bien las reuniones hace falta tiempo pero se carecerá del mismo si solo se dedica a la celebración de reuniones.

Favorablemente posicionado en pro de las reuniones como metodología de trabajo que permite la conexión entre las personas, el intercambio de diferentes puntos de vista, la confrontación de distintas tesis y posturas, me niego a que la actividad de los directivos se reduzca a la asistencia a convocatorias sin tiempo para el desarrollo de la reflexión personal.

Antonio Cancelo

Ex presidente de Mondragón Corporación Cooperativa
8 de octubre de 2005

>> Actividades

- 1•• Una vez leído el artículo, basándote en tu experiencia personal y comentándolo con personas de tu entorno, ¿crees que el tema es muy habitual en la vida laboral diaria? Razona tu respuesta.
- 2•• ¿Qué soluciones se te ocurren para evitar la pérdida de tiempo de los directivos en las reuniones? ¿Crees que en parte son culpables de este hecho?



unidad 9

SUMARIO

- Tipos de negociación
- Personalidad de los negociadores
- Etapas y técnicas estratégicas de negociación
- La negociación eficaz
- Resolución de dificultades
- La negociación colectiva

La negociación en la empresa

OBJETIVOS

- Conocer los principales elementos y variables influyentes de una negociación.
- Comprender las dificultades en una negociación.
- Adquirir las capacidades necesarias para negociar con éxito.
- Entender la importancia de empatizar con la otra parte en una negociación.
- Conocer las ventajas de la negociación colectiva y el papel de los sindicatos.

1 >> La negociación

La Real Academia Española define *negociación* como “acción y efecto de negociar” y *negociar* como “tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro”.

A partir de estas definiciones se deducen las características de un proceso de negociación:

- La negociación es un proceso que requiere la existencia de dos o más partes puesto que se trata de un proceso colectivo, no individual.
- Las partes están relacionadas por un tema común sobre el que van a negociar. Sus posturas respecto a dicho tema están en contraposición, no en consonancia.
- Ambas partes quieren salvaguardar sus intereses en el proceso de negociación.
- La negociación tiene razón en sí misma por ser el nexo entre las partes negociadoras para que ambas lleguen a beneficiarse del resultado. Si una de las partes impone su solución por tener una postura cerrada, esto provocará diferencias entre ambas; de ahí la importancia de sentarse a negociar.
- La negociación implica que ambas partes estén decididas a llegar a un acuerdo de forma pacífica y la herramienta que lo hace posible es el diálogo. Mediante el mismo, las partes se comunicarán sus ideas, expectativas, opiniones y necesidades, empleando la escucha activa y la empatía para comprender la postura de la otra parte.

En resumen, la negociación es el proceso mediante el cual las partes implicadas en un mismo tema resuelven conflictos que pueden llegar a enfrentarse. Para ello, llegan a acuerdos, buscan ventajas individuales o colectivas y procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.



De estas características se deduce que la negociación no solo se da en la empresa sino que puede darse en todos los ámbitos de la vida. Por ejemplo, en las reuniones de vecinos se negocia para buscar soluciones a cuestiones relativas a la comunidad; también se puede negociar el precio en artículos de precio abierto, como coches, viviendas, etc.



Éxito en la negociación

La negociación se considera exitosa cuando se alcanza un acuerdo de forma pacífica.

W Web

En la enciclopedia www.wikipedia.org puedes encontrar artículos e información sobre la negociación y la resolución de conflictos. Está traducida a varios idiomas.



Finalidad de delegar

La delegación en los procesos de negociación tiene doble finalidad:

- Elevar las posibilidades de éxito en la consecución de objetivos de cada una de las partes del proceso por delegar en personas con experiencia y conocimientos sobre el tema de la negociación.
- Dinamizar la negociación gracias a la reducción del número de personas que participan en ella.

V Vocabulario

Delegar: dar una persona a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o confiarle su representación. De esta afirmación se deduce que cuando una persona delega en otra en una negociación le transmite toda su confianza para que la represente y defienda sus intereses particulares.

1.1 > Elementos de una negociación

En todo proceso negociador intervienen los siguientes elementos:

- **Sujeto y partes de la negociación.** Son las personas que van a negociar sobre un tema común acerca del cual tienen versiones e intereses contrapuestos. Los representantes de cada una de las partes pueden ser los propios implicados, de forma que defiendan sus intereses personales, o bien pueden ser personas delegadas para defender a un tercero, en cuyo caso defenderán los intereses de este interviniendo en su nombre. Por ejemplo, cuando se negocia un convenio, los trabajadores delegan sus intereses en los representantes de los trabajadores quienes, a su vez, negocian con las personas en las que la empresa ha delegado sus intereses. En algunos momentos la delegación se hace imprescindible porque la persona interesada carece de la capacidad necesaria para defender sus intereses. Por ejemplo, en un juicio una persona no puede defenderse a sí misma sino que un abogado lo hace en su nombre.
- **Tema de discusión.** Es el asunto que relaciona a las dos partes y en el que ambas tienen intereses contrapuestos, razón por la que deben sentarse a negociar para llegar a un acuerdo. Los profesionales de la negociación también lo denominan objeto de la negociación, incidiendo en la necesidad de alcanzar un acuerdo entre las partes.
- **Controversia.** Se trata de la situación de posiciones enfrentadas entre las partes respecto al tema en común. Si las partes no tuvieran esta controversia no haría falta negociar porque tendrían los mismos intereses.
- **Conclusión del proceso negociador.** Una negociación puede tener dos conclusiones: alcanzar un acuerdo o no llegar a él. En el primer caso se entiende que las partes habrán adoptado una serie de soluciones respecto al tema tratado y que ambas se sentirán beneficiadas. En el segundo caso, no se llegará a un acuerdo porque una de las partes no esté dispuesta a negociar al entender que no se beneficiará de los objetivos mínimos que se había propuesto o porque ambas partes no cedan en sus posturas enfrentadas, lo que imposibilitará un acercamiento o un posible acuerdo.

Una negociación se dará por concluida una vez que se encuentre una solución entre las partes implicadas o cuando se considere que no se puede llegar a un acuerdo por existir diferencias insalvables.

Los acuerdos derivados de un proceso de negociación se suelen certificar por escrito para dejar constancia de las decisiones acordadas entre las partes: forma en que se harán efectivos los acuerdos, temporalización o plazos para los mismos, necesidades de las partes para ejecutarlos, consecuencias en caso de que alguna de las partes no pueda cumplirlos y solución para ello, etc.

La forma escrita del acuerdo puede tener forma de tratado o de convenio. Los **tratados** suelen ser propios de negociaciones o acuerdos de carácter político, sobre todo de ámbito internacional; los **convenios o contratos** escritos suelen ser propios de las negociaciones empresariales donde las partes hacen constar las obligaciones que se comprometen a llevar a cabo para hacer efectivo el acuerdo.

En dichos acuerdos es importante dejar constancia escrita de, al menos, los siguientes aspectos:

- Identificación de las personas que firman el acuerdo o negociación: nombres y cargos oportunos de cada uno de ellos.
- Decisiones o acuerdos tomados.
- Acuerdos secundarios que pueden complementar a los primeros.
- Obligaciones que tiene cada parte para hacer efectivas las decisiones tomadas.
- Garantías que ofrecen para asegurar el cumplimiento de las partes.
- Consecuencias o penalización en caso de que alguna de las partes no cumpla lo acordado.
- Vigencia temporal del acuerdo.
- Fecha y firma de la decisión, y aceptación de los acuerdos tomados.

1.2 > Variables influyentes en una negociación

En todo proceso negociador es posible identificar una serie de variables que van a influir en el desarrollo del mismo.

Se pueden señalar dos grupos de variables influyentes:

- Variables **externas** a los individuos negociadores.
- Variables **internas** a los individuos negociadores.

Como variables externas al individuo se identifican cinco con grado máximo de influencia en los procesos negociadores:

- **Información.** A la hora de negociar es importante tener información sobre ciertos aspectos:
 - El objeto de la negociación: cuanto mayor sea el conocimiento del asunto por parte del individuo negociador, mayores serán las probabilidades de alcanzar los objetivos en el proceso.
 - El interés de la otra parte por el objeto de la negociación: conocer los límites a los que se puede llegar para establecer acuerdos puede ser de gran ayuda en el proceso negociador.
 - Las habilidades y estrategias personales del sujeto negociador: a partir de ellas se pueden preparar estrategias negociadoras para conseguir soluciones más favorables para él.
- **Grado de dependencia respecto al tema de la negociación.** En algunas ocasiones la negociación puede verse alterada por la necesidad de conseguir un objetivo con mucha rapidez. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando una persona vende su coche para hacer frente al pago de la hipoteca de su casa. En este caso el vendedor tiene la necesidad de llegar a una solución favorable de una manera rápida, aunque debe tener la habilidad de hacerlo estratégicamente para que la otra parte no descubra su situación de necesidad, lo que podría llevarle a malvender su coche y no llegar a una buena solución para él.
- **Grado de posible dominio de una parte sobre otra.** A la hora de participar en una negociación es importante interesarse por el dominio que la otra parte tiene acerca del tema y cuál es su situación respecto a él. Puede ocurrir que una de las partes esté en una posición ventajosa por poseer más información que la otra acerca del asunto de la negociación.



Importancia de la información

Poseer información sobre la otra parte es esencial a la hora de participar en un proceso negociador.



¿Hay elementos que pueden precipitar el proceso negociador?

La negociación puede verse acelerada por las necesidades personales de los negociadores.



Contexto de la negociación

Celebrar la negociación en una de las sedes de las partes no es lo más idóneo pues la parte contraria puede sentirse más cohibida. Lo más conveniente es realizar la negociación en un contexto neutral para ambas partes.

W Web

Cada cultura tiene sus costumbres y su forma de vida que también marcan su manera de negociar. Cuando una persona negocia con alguien de otro país debe tener algunas nociones sobre la negociación propia de ese lugar. La página web www.globalmarketing.es ofrece algunas técnicas y fórmulas para negociar con personas de diferentes países.

Formación del negociador

Una persona dedicada a la negociación debe entrenarse en las habilidades sociales necesarias a la hora de llevar a cabo estos procesos. Algunas de estas habilidades son: empatía para ponerse en el lugar del otro, asertividad para decir lo que quiere sin herir al otro o cordialidad para asegurar la confianza de la otra parte.

- Este hecho puede conducir a que la parte con más información intente llevar a cabo la negociación teniendo en cuenta exclusivamente sus intereses, monopolizando las soluciones e imponiéndoselas a la otra parte.
- **Contexto de la negociación.** Aunque a primera vista este factor pueda parecer irrelevante, lo cierto es que el contexto desempeña un papel fundamental en el proceso de negociación. El contexto comprende todas las circunstancias del entorno en el que se produce la negociación. Según el contexto, los resultados de la negociación pueden variar sustancialmente. Por ejemplo, si se está negociando una subida salarial en el convenio y la situación económica de la empresa no es buena, parece lógico que el resultado de la negociación sea una negativa por parte de la empresa. Además, el contexto hace referencia al lugar donde se va a celebrar la negociación. Generalmente, las personas prefieren negociar y se muestran más abiertas a soluciones en su propio terreno porque se sienten más cómodas en un lugar que les resulta familiar; la otra parte, por el contrario, puede estar más tensa por encontrarse en un lugar desconocido. Hoy en día es muy frecuente que se negocie en un lugar neutral y desconocido para todas las partes.
 - **Tiempo.** Es el período o intervalo del que se dispone para llegar a un acuerdo tras un proceso de negociación. Si se invierte poco tiempo es posible que no se llegue a un acuerdo o que este sea insatisfactorio; sin embargo, tampoco es bueno excederse en el tiempo porque las partes negociadoras pueden llegar a agotarse. Lo ideal es que el proceso se desarrolle con tranquilidad pero sin emplearse un tiempo excesivo.



Como variables internas al individuo o variables personales se identifican tres principales:

- **Capacidad de diálogo.** La clave de una buena negociación se basa en un diálogo armónico entre las partes para llegar a un acuerdo común. Una persona será mejor negociadora cuanto mayor sea su capacidad de diálogo no solo para exponer su postura sino para entender a la otra parte, es decir, cuanto mayor empatía muestre hacia los otros.

Los buenos negociadores son aquellos que tienen habilidades para persuadir mediante sus palabras a la otra parte pero también para ponerse en el lugar del otro y comprender su postura. Esto generará un acercamiento entre las partes, facilitando el consenso y el acuerdo.

- **Habilidades sociales.** Como ya se señaló en la técnica de motivación laboral basada en el modelo de selección por competencias, las empresas no solo buscan personas preparadas desde el punto de vista técnico sino también con cualidades y capacidades personales que les permitan desarrollar su trabajo de forma integral. En el caso del negociador ocurre lo mismo: no solo es necesario que el negociador conozca en profundidad el asunto que se va a tratar, sino que debe poseer unas habilidades sociales negociadoras que faciliten la comunicación y el diálogo con la otra parte, acercando posturas y alcanzando el objetivo final de la negociación.
- **Intuición.** Es la capacidad de una persona para anticipar acontecimientos, sentimientos, situaciones, etc. Un buen negociador será aquel que tenga un alto grado de intuición pues esto le permitirá prever posibles respuestas o situaciones de la otra parte y pensar en estrategias para hacer frente a ellas y reconducir el proceso negociador según los objetivos prefijados.

Intuición y proactividad

Un negociador intuitivo debe aprovechar sus intuiciones a lo largo del proceso negociador para actuar de manera proactiva. Al prever lo que puede acontecer, el negociador intuitivo puede ir estableciendo estrategias propias en la negociación.

>> Casos prácticos

Negociación a corto plazo

•• Pablo ha de buscar de forma urgente un servicio de *catering* para celebrar un acto de inauguración de una nueva empresa a la que asistirán potenciales clientes, ¿qué debe negociar?

Solución •• Al ser una nueva empresa puede negociar la posibilidad de, si dan un buen precio y servicio, contratarles en exclusiva como *catering*. Al contar con poco tiempo tendrá que guiarse por su intuición a la hora de contratar el servicio.

>> Actividades propuestas

1•• Imagina que vas a comprar un piso y quieres negociar el precio porque no puedes pagar la cantidad que el vendedor te pide.

a) Anota en un papel los puntos que vas a tratar, preparando tu exposición e intentando anticipar los aspectos que crees que pueden darse a lo largo del proceso, identificando tus estrategias.

b) Negocia el precio con un compañero que adopte el papel de vendedor, mientras el resto de los compañeros observan el proceso y toman notas. Una vez realizada la negociación, discutid por grupos los siguientes aspectos razonando las respuestas:

- ¿Se ha llegado a un acuerdo entre el vendedor y el comprador? ¿Por qué?
- En caso de no haber llegado a un acuerdo, ¿cuáles son las posturas por ambas partes que lo han impedido?
- En caso de haber llegado a un acuerdo, ¿se ha documentado por escrito y firmado? ¿Qué condiciones tiene cada parte?
- ¿Qué variables consideráis que han influido en el proceso?



Negociación comercial

En este tipo de negociación el comercial desarrolla sus habilidades negociadoras (intuición, asertividad y persuasión) para conseguir un acuerdo exitoso con sus clientes.



Negociación integradora

Es un tipo de negociación basada en la cooperación entre las partes para alcanzar un acuerdo común que proporcione los máximos beneficios para todas.

2 >> Tipos de negociación

Una vez analizados los componentes de una negociación se hace difícil establecer una tipología de la misma debido a los múltiples factores que en ella influyen. Cada negociación es única y diferente del resto, pero se puede establecer una clasificación aproximada en función de diversos elementos:

- En función del **ámbito de aplicación** de la negociación:
 - Negociación empresarial. Se desarrolla en el entorno laboral con representación de la empresa y de los trabajadores.
 - Negociación comercial. No solo se lleva a cabo por parte de los profesionales comerciales, sino que las personas la utilizan con regularidad, por ejemplo, negociando precios de objetos.
 - Negociación política. Tiene lugar en el ámbito político.
- En función de la **estrategia** desarrollada durante la negociación:
 - Negociación integradora o cooperativa. Se basa en los intereses de las partes puesto que se lucha por conseguir beneficios para todas en el desarrollo de la negociación.
 - Negociación distributiva o competitiva. Se basa en la toma de posiciones de las partes, lo cual hace que se dé una lucha de poderes entre ellas.
 - Mixta. En este tipo de negociación confluyen características de la negociación cooperativa y de la competitiva.
- Según el **número de partes** que intervienen en el proceso negociador:
 - Negociación bilateral. Solo intervienen dos partes negociadoras.
 - Negociación multilateral. Participan más de dos partes. Cuantas más partes intervengan, mayor será el número de personas que negocien y, por tanto, el proceso será más complejo y llevará más tiempo.
- En función de las **personas** que se sientan a negociar:
 - Negociación en la que las personas negociadoras han sido designadas para tal fin representando a la parte implicada en el proceso.
 - Negociación en la que no hay representación de los participantes, ya que son los propios implicados de cada parte los que se sientan a negociar.

Cuando se llevan a cabo negociaciones entre la empresa y los trabajadores en las empresas pequeñas es el empresario quien suele negociar como parte directa del proceso. Sin embargo, en las empresas grandes suelen existir unos representantes de la empresa, en quienes se delega la palabra e interés del empresario en las negociaciones con los representantes de los trabajadores, quienes forman el comité de empresa.

>> Actividades propuestas

2•• Trata de recordar alguna negociación política reciente y razona qué tipo de estrategia ha desarrollado, cuántas partes participaron y si las personas delegaron con frecuencia.

3 >> Personalidad de los negociadores

3.1 > Estilos de influencia

Una negociación es un asunto delicado y difícil que los negociadores deben afrontar con cautela y preparación. En un proceso de negociación todas las partes están interesadas en llegar a un acuerdo de forma cooperativa y compartida para velar por sus mutuos intereses en la mayor medida posible.

La personalidad de los negociadores influye de manera decisiva en los resultados de una negociación, ya que sus propias características pueden favorecer u obstaculizar este proceso. Hay personas que tienen cualidades innatas para negociar; pero las cualidades negociadoras también se pueden trabajar y son susceptibles de mejora. Atendiendo a lo expuesto, se pueden identificar diferentes tipos de personalidad e influencia en los negociadores:

- **Negociador confiado.** Se trata de una persona con exceso de confianza en la otra parte que piensa que, por tratarse de un proceso en el que se pretende llegar a un acuerdo mutuo, la otra parte tratará de buscar lo mejor para ambos. Se puede llegar a una situación en la que este tipo de negociador, por su exceso de confianza, pase por alto elementos vitales que otro negociador no toleraría bajo ningún concepto.
- **Negociador desconfiado.** Es una persona que para negociar desarrolla su intervención con desconfianza, sospechando de la sinceridad de la otra parte. Este tipo de negociador exige la comprobación de toda la información expuesta por la parte contraria, lo cual ralentiza el proceso y la posterior toma de decisiones. Esto puede generar efectos negativos en la parte contraria, como respuesta a la desconfianza recibida.
- **Negociador autoritario.** Es una persona que tiende a imponer sus decisiones y objetivos sin tener en cuenta a la otra parte. En este caso se producirá una negociación eminentemente competitiva pues la parte contraria, ante la postura autoritaria, responderá de la misma forma y será difícil llegar a conectar y alcanzar acuerdos. El objetivo de este tipo de negociador es conseguir todos los objetivos prefijados; de lo contrario, vivirá la negociación como un fracaso personal.
- **Negociador conciliador.** Su premisa será el diálogo como elemento favorecedor para llegar a acuerdos entre las partes, entendiendo la negociación como un proceso en el que todos los implicados ganan. El negociador conciliador trata de lograr sus objetivos pero es capaz de empatizar con la otra parte por lo que en ocasiones cederá creando un clima de confianza y cordialidad, propicio para negociar. Este tipo de negociador suele alcanzar buenos resultados porque dota al proceso de fluidez y confianza.
- **Negociador asertivo.** Se trata de un negociador de naturaleza conciliadora que posee la capacidad de defender sus objetivos y opiniones ante la otra parte sin dañarla. Es capaz de dar una negativa ante los asuntos tratados pero sin crear tensión. Esto se produce porque su discurso, a pesar de ser firme, tiene en cuenta los derechos y sensibilidades de la otra parte. Este tipo de negociador genera efectos positivos en el proceso: los negociadores de la otra parte se sienten escuchados y comprendidos y, además, entienden que la otra parte no intenta imponer sus objetivos sino que trata de comunicar sus necesidades.

W Web

Puedes encontrar en la página web www.gestiopolis.com/canales/gerencial artículos relacionados con los estilos de negociación que desarrollan las personas en función de su personalidad.

Negociador conciliador y asertivo

Este tipo de negociador es el que más efectos positivos proporciona a los procesos de negociación gracias a su capacidad para empatizar y a su talante pacífico.

Puntualidad

La puntualidad debe cuidarse mucho en los procesos de negociación. La impuntualidad de una de las partes puede generar efectos negativos y dificultar el proceso negociador.

Confeccionar un esquema

Para evitar pérdidas de concentración durante el proceso, el negociador debe prepararse un esquema que le sirva como guía en su intervención y en el que figuren los pasos estratégicos que quiere desarrollar a lo largo del proceso. El esquema recogerá los puntos, ideas y estrategias clave, de manera que con un vistazo rápido el negociador pueda ubicarse en el proceso.

3.2 > Claves de un buen negociador

Existen una serie de aspectos que un buen negociador debe tener en cuenta:

- **Ser puntual.** El proceso de negociación debe ajustarse a un tiempo estimado, es conveniente que se inicie a la hora señalada evitando retrasos.
- **Cuidar el lenguaje verbal y no verbal** a la hora de negociar. Si ambos lenguajes son divergentes, la parte contraria puede sentirse desconcertada y desconfiar, lo que dificultará el proceso negociador. Un mal gesto puede dañar la imagen que se da a la otra parte y desviar negativamente el rumbo de la negociación.
- **Ser claro en la exposición y resolver cualquier duda.** La persona que dirige la negociación debe prepararse un guión que le permita exponer sus ideas con la máxima claridad y tranquilidad ante los otros negociadores, lo cual propiciará un clima distendido y de confianza entre las partes, favorable para negociar.
- **No perder la concentración.** Si se pierde en su exposición debe recurrir a su esquema para retomar rápidamente la explicación; de lo contrario, puede generar desconfianza en la otra parte e incluso puede olvidar comunicar información vital para el desarrollo del proceso.
- **Ser paciente.** Un proceso de negociación requiere tiempo para escuchar y para debatir. Los negociadores no deben perder los nervios ni precipitarse, porque esto iría contra la finalidad de la negociación.
- **No discutir temas irrelevantes y que se desvíen de la negociación.** Esto solo haría perder tiempo, generaría mal clima entre los asistentes y dificultaría la negociación.
- **Evitar juicios personales en la exposición.** En un proceso de negociación se debe evitar emitir juicios personales sobre los puntos expuestos para evitar cualquier tipo de suposición falsa en la parte contraria.
- **Poseer inteligencia emocional.** Un buen negociador debe ser capaz de empatizar con la otra parte y persuadirla, llevándola al lugar más conveniente para beneficio de todos. Gracias a la inteligencia emocional los negociadores son capaces de identificar sus propias emociones y aprenden a manejarlas y canalizarlas. Además, son capaces de motivarse a sí mismos y de contagiar a los otros el entusiasmo por llegar a acuerdos, haciendo que se sientan comprendidos y escuchados, lo cual fomenta un clima favorable para acometer soluciones conjuntas.

>> Actividades propuestas

3•• Aitana trabaja en una empresa de ingeniería. Se han instalado nuevos programas informáticos en todos los departamentos por lo que ha surgido la necesidad de formar a los trabajadores. Han recurrido a una consultora de formación para solventar este problema.

Aitana se ha citado con los responsables de la consultora para comenzar el proceso de negociación. Después de esperarles durante 50 minutos, estos piden disculpas por el retraso y porque no han podido terminar la presentación del proyecto. Además, durante su exposición los responsables han respondido a llamadas de teléfono.

¿Qué problemas detectas en esta negociación? ¿Crees que Aitana confiará en su palabra? Si estuvieras en su lugar, ¿cómo reaccionarías?

4 >> Fases del proceso negociador

A la hora de iniciar un proceso de negociación es importante tener en cuenta las fases que comprende. Un buen negociador debe preparar sus estrategias para todas las fases del proceso, tratando de dar respuesta a cualquier contratiempo que se presente y potenciando los aspectos positivos para conseguir un buen acuerdo que beneficie a todas las partes pero, sobre todo, a la que él representa.

Para que la negociación se realice de forma adecuada es importante planificar y preparar todas estas fases. Cada negociación es única por la diversidad de características y situaciones que pueden darse, pero se pueden identificar una serie de etapas comunes. El tiempo dedicado a cada una de las fases será propio de cada proceso negociador y de los negociadores que la lleven a cabo, según el grado de importancia que cada uno de ellos otorgue a cada una de las mismas.

4.1 > Fase de preparación

Durante esta fase hay que recoger, estudiar y analizar toda la información posible acerca del tema que se va a negociar para **identificar y definir los objetivos** que se pretenden alcanzar a través del proceso.

Se debe partir de las posibilidades reales de conseguir el objetivo primordial que se ha fijado: viabilidad de la consecución y barreras que pueden obstaculizarla. Es muy importante definir un objetivo factible, para evitar que los negociadores se sientan frustrados ante la imposibilidad de alcanzarlo.



Los profesionales de la negociación señalan que los objetivos deben tener las siguientes características:

- Estar claramente definidos para evitar interpretaciones erróneas.
- Estar clasificados o jerarquizados en función de su importancia para que el negociador no pierda de vista la relevancia de cada uno de ellos.
- Limitar los objetivos renunciables y los objetivos utópicos para no desviar la atención de los objetivos cruciales del proceso y perder demasiado tiempo en ellos.

Los negociadores han de recoger toda la información posible acerca de la parte contraria para **preparar estrategias** adecuadas, reflexionando sobre los objetivos propuestos y las tácticas que van a desarrollar para conseguirlos. En esta etapa también deben reflexionar sobre los medios de los que disponen para desarrollar su intervención de forma exitosa. Además, en esta fase las partes negociadoras acordarán un **calendario de reuniones** para llevar a cabo el proceso negociador y elegirán un lugar para desarrollarlo.

Identificar dificultades

En la fase de preparación es vital que el negociador se prepare un listado de posibles contratiempos o dificultades que puedan surgir en el proceso junto a la estrategia o solución que aplicar en caso de que se produzcan. Esto le permitirá ganar tiempo y seguridad a la hora de afrontarlas.

Objetivos

Los objetivos que las partes pretenden conseguir mediante la negociación son el punto de arranque de la misma. Por eso es de vital importancia establecerlos en esta fase y desarrollar todas las estrategias para llegar a alcanzarlos.

¿Qué es un objetivo irrenunciable?

Es un objetivo de vital importancia para la parte negociadora, que no está dispuesta a renunciar a él a la hora de llegar a un acuerdo.

¿Qué es un objetivo utópico?

Es un objetivo que, por ir en contra de la otra parte, podría llegar a impedir el proceso de negociación. Por eso, es probable que se tenga que renunciar a él para alcanzar un acuerdo común.



4.2 > Fase de discusión

Es la fase de diálogo entre las partes. En ella cada una de las partes muestra su postura de manera firme y los negociadores defienden duramente su parcela respecto al asunto que se trata.

Esta fase comprende dos momentos:

- **Conocimiento de las partes negociadoras.** Da comienzo en el momento en que se inicia el diálogo. Cada parte expone sus objetivos y sus puntos de vista acerca del asunto que se va a tratar, de forma que ambas partes se conozcan mejor en términos de intereses y objetivos relativos al proceso. Generalmente, en este momento los negociadores no muestran toda la información que poseen, ya que dosificar la información es indispensable para ir consiguiendo los objetivos prefijados. En esta etapa los negociadores desarrollarán unos niveles de atención máxima para empaparse de toda la información posible de la parte contraria, datos que analizarán y estudiarán para, posteriormente, adaptar las estrategias. Esto puede incluso provocar un cambio de estrategia en un momento determinado en función de lo que se vaya conociendo.
- **Discusión propiamente dicha.** Una vez que cada parte ha comunicado sus propuestas, sus puntos de vista y ha aportado su información, comienza la discusión. En este momento se tratará de acercar las posturas de ambas partes en los puntos de mayor discrepancia. Una vez más, y de forma estratégica, se producirá un intercambio de opiniones e información, pero se reservará una parte de la información con el fin de hacerla pública en otro momento de la negociación. En ocasiones, durante esta fase algunos negociadores manifiestan sus posturas de forma agresiva. Sin embargo, hay que tratar de evitar esta actitud, ya que puede dificultar el acercamiento entre las partes. Se debe fomentar el optimismo y el clima de confianza, favoreciendo las relaciones cordiales entre las partes, propiciando la escucha de todas las posturas e identificando los puntos de conexión.

5 >> Técnicas estratégicas de negociación

La comunicación es un elemento fundamental en el día a día de la empresa, tanto entre los miembros de la organización como en relación con personas u organizaciones ajenas a ella. La necesidad de una buena comunicación es un requisito indispensable a la hora de negociar. La negociación debe desarrollarse en un clima de confianza, comprensión y respeto entre las partes, ya que de lo contrario sería imposible llegar a acuerdos.



El éxito inmediato no siempre implica ganar

Alcanzar el objetivo utópico puede suponer un éxito inmediato, pero ser perjudicial a la larga. Si la otra parte solo ha perdido con la negociación, probablemente pierda la confianza en su interlocutor y no quiera volver a negociar con él.

Las estrategias de negociación deben dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se quiere ir? ¿Qué se pretende lograr? Cada negociador debe tener claras las respuestas a estas cuestiones antes de empezar a negociar y ha de plantearse las tácticas que va a emplear para alcanzar sus objetivos.

Todo negociador debe fijarse al menos tres objetivos:

- **Objetivo mínimo aceptable.** Es el objetivo mínimo que se pretende alcanzar. Por debajo de él no cabe negociación, pues significaría que no se ha obtenido ninguna ganancia y que la otra parte se ha llevado todas los beneficios en dicha negociación.
- **Objetivo razonable.** Es el objetivo que se considera provechoso y alcanzable al mismo tiempo, ya que llegando a él las dos partes de la negociación se verían beneficiadas. El objetivo razonable no tiene por qué ser único; el negociador puede marcarse varios objetivos con los que obtendría beneficios y tratar de alcanzar el mejor, pero sabiendo que cualquiera de ellos responde a sus expectativas.
- **Objetivo utópico.** Es el objetivo ideal, responde a todas las expectativas del negociador y supone alcanzar todo lo que se quiere sin ofrecer nada a cambio. Este objetivo es muy difícil de alcanzar salvo que se den una serie de circunstancias muy poco corrientes.

Los objetivos deben estar muy claros y ser alcanzables. A la hora de sentarse a negociar se debe tener en cuenta que la otra parte también pretende alcanzar sus objetivos, por lo que se debe adoptar una actitud que permita que ambas partes salgan beneficiadas con la negociación.

5.1 > Estrategias

La estrategia marca la forma en que cada parte conduce la negociación. En toda negociación hay dos estrategias básicas: una, que se llama *ganar-ganar* y cuya finalidad es que ambas partes ganen; y otra, que se denomina *perder-perder* y que hace que las dos partes pierdan. Esta última puede producirse si ambas partes olvidan que con quienes están negociando también quieren obtener un beneficio.

Entre ambas estrategias hay otra estrategia en la que una de las dos partes gana y la otra pierde; puede denominarse *ganar-perder*.

- **Ganar-ganar.** Una vez conseguidos los objetivos de las partes que están negociando, todas se benefician. El negociador pretende llegar a un acuerdo del que se beneficie pero sin olvidar los intereses de la otra parte. De hecho, la otra parte no se considera un enemigo, sino alguien con quien colaborar en la búsqueda de un fin. Hay un clima de confianza entre las dos partes y se pretende llegar a un acuerdo que satisfaga los objetivos razonables de los negociadores. Terminada la negociación, las partes van a quedar conformes con el resultado y estarán dispuestas a volver a negociar en el futuro para obtener mutuos beneficios.
- **Perder-perder.** Con este tipo de estrategia las dos partes pierden con el acuerdo. Esto suele suceder cuando una o todas las partes pretenden alcanzar sus objetivos utópicos y no colaboran en la obtención de los objetivos ajenos. En principio nadie debe aceptar una negociación de estas características, pero se puede permanecer en esta situación durante un tiempo hasta que se llegue a la estrategia ganar-ganar.
- **Ganar-perder.** Este tipo de estrategia es la que puede llevar a la de perder-perder. Se da cuando una de las partes pretende alcanzar los objetivos utópicos olvidando los intereses de la otra parte y evitando que obtenga beneficio alguno con la negociación.

En este caso las partes desconfían mutuamente. Se utilizan técnicas de presión con el fin de fortalecer posiciones, se presiona al oponente y, llegados a un acuerdo, alguna de las partes se puede negar a cumplirlo pues solo perdería con ello. Aunque se alcancen los objetivos utópicos, la persona que negoció en estas condiciones y perdió no querrá volver a negociar con la parte que ganó. Ya no existirá confianza y los beneficios futuros de una relación de confianza a largo plazo se habrán perdido.



Cuando, en una negociación, ambas partes quedan satisfechas, se puede decir que esta ha sido un éxito.

La importancia de la igualdad de las partes

Una negociación eficaz requiere que ambas partes tengan la fuerza necesaria para negociar; si una de ellas es más débil, la otra puede obligarle a aceptar condiciones que de otra forma no admitiría.

>> Actividades propuestas

5•• Marisa tiene un piso en propiedad a medias con su tía Josefa. Esta última necesita dinero y quiere vender el inmueble, pero pide llevarse un porcentaje superior al 50% en la venta del piso y Marisa no está dispuesta a aceptarlo. Marisa vive en ese piso, donde hace tiempo que no hace arreglos, aunque serían muy necesarios. Sabe que Josefa se alegraría de que se incrementara el valor del inmueble, pero también sabe que su tía no va a participar en los gastos de la obra. De hecho, lleva 20 años sin pagar la comunidad, que Marisa paga íntegramente. Marisa ha aceptado vender el piso pero su tía, a pesar de necesitar el dinero, no acepta la venta si no se lleva un porcentaje superior al 50%.

¿Ante qué estrategia de negociación nos encontramos?

La técnica DAFO

Un buen negociador debe utilizar la técnica DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) a la hora de sentarse a negociar. Esta técnica implica proteger sus debilidades, adelantarse a las amenazas que puedan sobrevenir, aprovechar sus fortalezas y sacar el máximo partido a las oportunidades que tenga.

Tácticas de desarrollo y presión

Las tácticas de desarrollo no afectan negativamente a la relación entre las partes, mientras que las de presión crean un clima de tensión.

5.2 > Tácticas

Las tácticas son las acciones que cada parte negociadora lleva a cabo para ejecutar su estrategia. Así, mientras la estrategia marca una línea general de actuación, las tácticas son los pasos que se han de dar para ejecutar dicha estrategia.

Se puede hablar de dos grandes tipos de tácticas: las tácticas de desarrollo, que se limitan a concretar la estrategia escogida, sin atacar a la otra parte negociadora; y las tácticas de presión, que tratan de fortalecer la propia posición debilitando la del contrario.

- **Las tácticas de desarrollo.** Son aquellas que buscan tomar la iniciativa, o bien esperar a que la tome el otro para ver lo que pretende con la negociación. Algunas de estas tácticas son las siguientes: facilitar la información que interesa que el otro tenga y hacerle valorar lo que se le ofrece como si fuera más importante de lo que realmente es; intentar negociar en terreno propio, por ejemplo en las propias oficinas, de forma que se conozca el espacio en el que uno se desenvuelve, etc. Ninguna de estas tácticas hacen que la otra parte se sienta atacada y, por tanto, la relación entre las partes no se va a deteriorar, pero son útiles para encaminar la estrategia que se marcó antes de la negociación.
- **Las tácticas de presión.** Están dirigidas a agotar la paciencia de la otra parte, no haciendo ninguna concesión importante, buscando que la otra parte sea la que ceda. Tratan de intimidar o presionar al contrario, de forma que se someta a la voluntad de quien emplea esta táctica, bien a través de amenazas, ultimatos o haciendo valer una posición de poder. También son tácticas de presión aquellas que se encaminan a engañar al contrario dándole una información falsa o incumpliendo los compromisos.

>> Casos prácticos

El negociador intransigente y el conciliador

•• Si hay algo clásico en las películas policíacas es la pareja de policías interrogando al sospechoso. Normalmente uno de los policías desempeña el papel de duro, y su labor consiste en amenazar e intimidar al sospechoso. Junto a él suele aparecer el policía comprensivo y tranquilo, que trata de serenar a su compañero mientras intenta convencer al sospechoso de que es mejor colaborar con las autoridades. En el mundo de la empresa este tipo de táctica también se da en algunas negociaciones.

¿Qué tipo de táctica crees que se está utilizando? ¿Crees que generará un clima propicio para la negociación? Si tú fueras la parte que está sufriendo el juego del policía bueno/policiá malo - negociador bueno/negociador malo, ¿qué actitudes adoptarías para contrarrestar la actuación de tus contrarios en la negociación?

Solución •• La táctica empleada es la de presión. En esta situación las relaciones entre las partes negociadoras se resienten, aunque la negociación podrá salir adelante, ya sea porque la parte intimidada ceda a la presión que sobre ella se está ejerciendo, ya porque la parte intimidada logre neutralizar la presión.

Una buena forma de contrarrestar lo que ambos policías están haciendo es mantener la calma, no dejarse intimidar y no ceder al chantaje, ni permitir que esa actitud influya en la estrategia que se llevaba planificada.

6 >> La negociación eficaz

La negociación está presente en muchos ámbitos de la vida cotidiana: en el ámbito doméstico entre padres e hijos, en el laboral entre jefes y trabajadores, etc.



La negociación eficaz entre padres e hijos facilita la comunicación y las buenas relaciones.

Es indudable que no todo el mundo negocia con el mismo éxito ya que no todas las personas tienen las mismas habilidades, el mismo poder o la misma formación requerida para la negociación.

Para que una negociación sea eficaz es necesario aprender, asumir y poner en práctica una serie de habilidades, capacidades y técnicas, teniendo en cuenta unas premisas fundamentales:

- La negociación ha de **satisfacer necesidades** más que deseos. El buen negociador ha de luchar por alcanzar el fin que se propone, superando cualquier obstáculo: desidia, falta de confianza, antipatía hacia la otra parte, etc.
- Se ha de **conocer bien el alcance y el poder** de cada una de las partes, y usar ese conocimiento adecuadamente. Saber cuáles son los datos de interés, los puntos fuertes y débiles será de gran ayuda para la consecución de los objetivos.
- Hay que **plantear el caso de la forma más ventajosa** posible, con un espíritu positivo. Probablemente se habrá de negociar más veces con el oponente, y esto resultará difícil si este se queda con la sensación de haber perdido. La relación “yo gano, tú ganas” predispondrá favorablemente a la otra parte y posibilitará futuras relaciones.
- Se han de tener **objetivos concretos**. La ambigüedad es mala consejera en una negociación. Hay que tener muy claros los objetivos y hasta dónde se está dispuesto a ceder durante la negociación.

La negociación eficaz

Objetivos claros, conocimiento del oponente y flexibilidad son características esenciales para una negociación eficaz.

Tras la confrontación, el acuerdo

Una buena negociación no implica la ausencia de confrontación entre las partes. La confrontación no es negativa si las partes saben alcanzar un acuerdo.



Escuchar y comprender los objetivos de la otra parte es la base del éxito en una negociación.

La importancia de comprender al otro

La capacidad del negociador para empatizar con la otra parte será parte del éxito de las negociaciones.

- Hay que tener **aspiraciones altas pero razonables**. Plantear lo imposible y tratar a toda costa de alcanzar los objetivos utópicos hace que la negociación se estanque. Por otro lado, solo los malos negociadores se conforman con los objetivos mínimos.
- Desarrollar **distintas opciones y una táctica** de concesiones; es decir, ser flexible, tanto con los objetivos que se pretenden alcanzar como con la forma de alcanzarlos. Cada situación requiere una forma de actuar distinta, por lo que es fundamental adaptar la propia estrategia a cada situación, teniendo a mano una lista de pequeñas concesiones que proporcionen a la otra parte una sensación de victoria.
- **Saber observar**. El lenguaje no verbal delata muchos aspectos del oponente como, por ejemplo, sus puntos débiles. Si en la parte contraria participan dos o más personas, el lenguaje no verbal puede delatar desacuerdos entre ellos.
- **Saber escuchar**. Escuchar atenta y activamente es también una herramienta fundamental de la negociación. Ayuda a conocer más a la otra parte, a obtener información y a apreciar mejor sus necesidades y motivaciones. En una negociación es más importante escuchar y observar que hablar.
- **Aprender de la experiencia**. Se aprende de los aciertos pero también de los errores: un error puede ser positivo si se consigue analizar su causa y se aprende de él. Para no olvidar experiencias pasadas es conveniente hacer una evaluación de cada negociación y dejar constancia escrita de ella.
- **Tener imaginación y creatividad**. La negociación es una estrategia de las partes negociadoras, y por ello estas dos cualidades son imprescindibles.
- **Asumir presiones y saberlas ejercer**. El buen negociador debe ser capaz de asumir y convivir con las presiones internas y externas propias de toda negociación. Además, ha de conocer técnicas para presionar en cierta medida al oponente, pero sin excederse porque esto colapsaría la negociación.
- **Gestionar eficazmente la relación interpersonal**. Una negociación será más eficaz cuanto más empatía se establezca entre los negociadores, cuanto mejor se entienda la postura del otro y lo que pretende conseguir.

>> Actividades propuestas

6•• Razona y explica brevemente por qué es importante saber escuchar y observar las posturas y los gestos de la otra parte durante la negociación.

7•• Tu jefe te ha llamado al despacho y te ha pedido que vayas a comer con un cliente, que lo llesves a un buen restaurante y que te ocupes de pagar la factura. Te ha dado la tarde libre para que le dediques al cliente el tiempo que creas necesario y después le acerques a su hotel. También te ha pedido que al día siguiente vayas a recogerle a su hotel y que después de invitarle a desayunar le llesves a la oficina para negociar el contrato del próximo año. Tu jefe está interesado en que te ganes la confianza del cliente porque vas a ser tú quien llegue a un acuerdo con él.

¿A qué crees que responde el encargo de tu jefe? ¿Crees que este tipo de tácticas son eficaces? ¿Conoces alguna empresa que utilice estas tácticas?

7 >> Resolución de las dificultades de una negociación

Una negociación implica poner de acuerdo dos voluntades que buscan obtener un beneficio en muchas ocasiones contrapuesto. Para que las dos partes salgan ganando, ambas han de renunciar a algo y esto puede dar lugar a discrepancias y desconfianzas durante la negociación, e incluso llevar a una paralización de las negociaciones de la que no es fácil salir. Si se llega a un punto muerto en la negociación se puede recurrir a la figura de un **mediador** en el que ambas partes confíen para llegar a un acuerdo.

Un buen negociador debe ser capaz de resolver las dificultades que puedan surgir a lo largo del proceso. Para ello es necesario que el negociador posea una serie de habilidades sociales, sea capaz de empatizar y conozca las estrategias y tácticas que va a utilizar así como, en la medida de lo posible, las estrategias y tácticas que presumiblemente utilizará.

El buen negociador debe resaltar las ventajas de lo que ofrece a la otra parte, haciendo que esta perciba que, de alcanzarse un acuerdo, también ella resultará beneficiada. Además, debe tratar de concretar los puntos en los que ya se coincide y las propuestas que se hacen, de forma que se vayan alcanzando acuerdos parciales que faciliten el acuerdo final. Ha de utilizar expresiones como “yo pienso” o “yo creo” en lugar de “tú eres” o “esto es” y ha de ser capaz de escuchar al otro sin interrumpirlo y no permitir que las interrupciones del otro hagan perder de vista el objetivo. También debe ser asertivo y, si es necesario, pedir a la parte contraria que exponga sus motivos. Debe practicar la retroalimentación o *feedback*, para asegurarse de que entiende lo que el otro le expone, y sobre todo tener presente que la mejor táctica es la de ganar-ganar.

Cuando surgen problemas, el negociador ha de ser capaz de empatizar con la otra parte, permitiendo que el otro explique cómo se siente, tratando de entender su postura y de posicionarse ante ella, lo que no implica que la comparta o que renuncie a sus propios objetivos. A continuación, debe analizar lo que el otro le expone con calma y analizar el motivo de conflicto para posteriormente buscar las soluciones. Esto puede llevar incluso a sustituir a alguno de los negociadores por alguien nuevo, que realice otras propuestas, mejore la comunicación y elimine las barreras que hayan podido surgir para alcanzar una solución satisfactoria que permita llegar a un acuerdo.

Si el conflicto que ha generado el problema en la negociación no se puede arreglar porque entre los negociadores se ha creado un clima de desconfianza o animadversión, la solución puede ser nombrar a un mediador. Este ha de ser admitido por ambas partes, y gozar de su confianza y respeto. Además, debe conocer con profundidad el asunto de la negociación y tener la capacidad de mantenerse neutral en el conflicto, ya que si toma parte por uno u otro perderá la objetividad que le convertía en la persona óptima para conducir la negociación. El mediador ha de ir acercando las posturas de ambas partes, llegando a acuerdos parciales y permitiendo que las partes de la negociación alcancen finalmente un acuerdo satisfactorio para ambas.



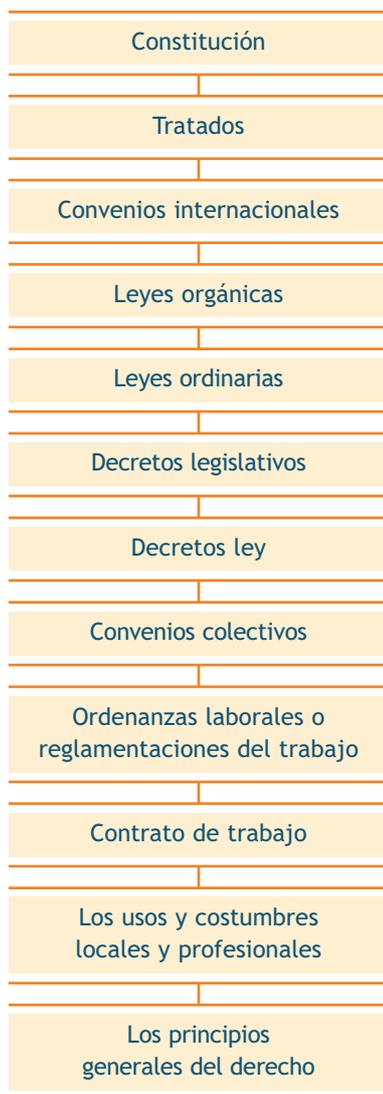
A un negociador capaz de comprender las necesidades de la otra parte le será más sencillo resolver las dificultades que surjan durante la negociación.

V Vocabulario

Mediador: persona que se interpone entre dos o más partes que se enfrentan, procurando reconciliarlas y acercar sus posturas.

Jerarquía de la normativa laboral

La normativa española concede gran importancia en el marco laboral a la voluntad de las partes, de ahí que dé carácter normativo a acuerdos alcanzados por particulares como el convenio o el contrato de trabajo.



8 >> La negociación colectiva

8.1 > Requisitos y ventajas de la negociación colectiva

La negociación colectiva tiene dos finalidades principales: por una parte, determina los salarios, prestaciones extrasalariales y condiciones de trabajo de los trabajadores implicados en dicha negociación; por otra, establece mediante acuerdos la normativa que va a regir la relación laboral entre empresarios y trabajadores.

Para llevar a cabo una negociación colectiva tienen que darse una serie de requisitos jurídicos y estructurales. Es imprescindible que se dé dentro de un marco jurídico que asegure la independencia y la participación de los interlocutores sociales y que existan unos mecanismos que garanticen el cumplimiento de los acuerdos alcanzados. En el marco estructural es necesario que haya unas organizaciones de trabajadores y de empresarios fuertes y legítimos que actúen en igualdad de condiciones con el fin de que las negociaciones sean justas y aplicables.

La negociación colectiva se da entre uno o varios empresarios que van a realizar la contratación y una o varias organizaciones de trabajadores que actúan como representantes de los mismos. La negociación colectiva presenta importantes ventajas tanto para los trabajadores como para los empresarios:

- A los trabajadores les asegura unos salarios que van a quedar establecidos en el acuerdo, así como las condiciones de trabajo. Además, al ser una negociación colectiva en la que todos los trabajadores se unen, los trabajadores negocian en condiciones de igualdad con respecto a los empresarios.
- A los empresarios les garantiza una estabilidad en las relaciones laborales y les permite ajustarse a los cambios que vienen dados por el cambio de los tiempos: más concienciación social, reestructuraciones de la empresa, avances tecnológicos, etc.

Según estudios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la negociación colectiva ha sido una de las vías principales para alcanzar un consenso en torno a la flexibilidad en los mercados de trabajo.

La negociación colectiva se puede dar en varios planos en función de que aquello que se negocie afecte a un mayor o menor número de trabajadores, o a un mayor o menor número de empresas. En este sentido se puede hablar de negociación colectiva en la empresa, en el sector, en la provincia, o bien de negociación colectiva nacional.

El fruto de la negociación colectiva se concreta en el convenio colectivo. Para tener validez, el convenio colectivo ha de celebrarse por escrito y ser presentado ante la autoridad laboral. El ámbito de aplicación depende del ámbito en que se produzca la negociación. Será de aplicación empresarial cuando el ámbito de la negociación sea la empresa, sectorial cuando en la negociación los participantes lo hagan en representación de un sector determinado, etc. El tiempo de aplicación del convenio será el que él mismo determine.

8.2 > Los sindicatos y delegados sindicales

Los principales representantes de los trabajadores son los delegados de personal y los comités de empresa. Los trabajadores tienen reconocido su derecho a crear, organizar y afiliarse a un sindicato libremente. Este derecho es considerado un derecho humano básico.

En España la libertad sindical viene regulada por la Ley Orgánica de Libertad Sindical y por el Estatuto de los Trabajadores, donde se establecen dos vías de representación: la de los afiliados a cada sindicato en la empresa (secciones sindicales) y la representación unitaria.



El sindicato es una asociación de trabajadores que se unen en la defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales. Los sindicatos negocian en nombre de sus afiliados en una negociación colectiva creando con ello el contrato colectivo de trabajo, gracias al cual se asegura la igualdad entre los trabajadores y la no discriminación. El objetivo de los sindicatos es garantizar el bienestar de sus asociados y lograr, gracias a la unión de los trabajadores, la suficiente fuerza para negociar, así como la capacidad para hacerlo en nombre del conjunto de los trabajadores.

El delegado sindical es un trabajador de la empresa que actúa dentro de ella como instrumento sindical en defensa de los derechos de los trabajadores. Puede reclamar a la empresa en nombre del resto de los trabajadores sin temer posibles represalias ya que se encuentra legalmente protegido.

Los delegados sindicales tienen una serie de competencias que vienen establecidas en el Art. 64 del Estatuto de los Trabajadores:

- Competencias informativas. Tienen derecho a conocer los modelos de contratación y liquidación de la empresa; a ser informados de las sanciones impuestas por faltas muy graves; a recibir información sobre la empresa; a conocer el balance, la cuenta de resultados y la memoria de la empresa; a informar a sus representantes y representados sobre temas de interés.
- Competencias consultivas. Deben ser escuchados cuando la empresa modifique su estatus jurídico y esto vaya a afectar en cualquier forma a los trabajadores.
- Competencias de participación. Participarán en las obras sociales establecidas por la empresa que se relacionen con los empleados.
- Competencias de vigilancia y control. Vigilarán el cumplimiento de los acuerdos, así como las condiciones de seguridad e higiene de la empresa.
- Competencias para acudir ante los tribunales para efectuar reclamaciones. Competencias de negociación colectiva. Pueden hacerlo siempre que cumplan con los requisitos que se establezcan para ello. Están protegidos de manera especial por la ley debido a sus funciones representativas.

Artículo 6 de la Ley Orgánica 11/85, de 2 de agosto, de Libertad Sindical

Este artículo marca las condiciones que han de cumplir los sindicatos para ser considerados como más representativos y lo que esto implica.

Sobre libertad sindical: artículo 7 de la Constitución Española

Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• A continuación se enumeran algunas situaciones que pueden darse en un proceso negociador. Identifícalas e indica, razonando tu respuesta, a qué fase de la negociación corresponden.

- El diálogo ha comenzado, las partes negociadoras están empezando a conocerse a través de las intervenciones iniciales que realizan.
- Se definen los objetivos que se quieren alcanzar.
- El acercamiento de posturas es evidente y las partes se disponen a firmar por escrito una serie de acuerdos y las consecuencias que puedan derivarse si no se cumplen.

2•• Infórmate de cuáles son los sindicatos más importantes dentro de tu campo profesional y busca las ventajas que obtienen los trabajadores afiliados, así como las posibles desventajas.

3•• ¿Por qué crees que es mejor que los trabajadores negocien sus condiciones laborales a través de un representante que lo haga en nombre de todos, en lugar de que cada trabajador negocie dichas condiciones en su contrato?

4•• Indica si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La libertad sindical es un derecho legalmente protegido.
- Negociar implica ganar todo lo que se pueda de forma que la otra parte obtenga lo menos posible.
- Un buen negociador aprovecha las debilidades del otro para ganarle en la negociación.
- Cuando surge un conflicto durante una negociación es importante ser capaz de empatizar con el otro.
- Una táctica de negociación es reunirse en la propia oficina donde se conoce el terreno y dejar que la otra parte intervenga en primer lugar para exponer sus intereses.
- Los convenios o contratos escritos suelen ser propios de las negociaciones empresariales.
- La capacidad para dialogar es imprescindible para un buen negociador.

5•• Haz un esquema en el que sintetices las técnicas, tácticas y habilidades de una negociación.

6•• Busca los requisitos necesarios para ser delegado sindical y explica si tú podrías serlo y en caso de no poder, cuáles son los requisitos que te faltan.

7•• ¿Puede formar un sindicato cualquier persona? ¿Quiénes son las personas que no pueden hacerlo?

.: APLICACIÓN .:

1•• Te han encargado organizar una reunión para conseguir que el proveedor te baje los precios o bien te amplíe el plazo para el pago. Señala algunas tácticas para alcanzar tu objetivo.

2•• Durante una negociación en la que tú eres uno de los interlocutores la otra parte te dice que no ve en qué forma le beneficia llegar a un acuerdo contigo, que lo que él te está ofreciendo es muy superior a lo que tú le ofreces a él. ¿Tiene solución esta situación? ¿Qué harías tú en este caso?

3•• Indica qué cosas negocias en tu vida cotidiana y cómo te enfrentas a dichas negociaciones. ¿Qué cualidades crees que tienes como negociador?

4•• Quieres conseguir que tus padres te dejen ir a pasar unos días de vacaciones con un amigo o una amiga. ¿Qué habilidades desarrollarías?

5•• Imagina que fueras el delegado sindical de tu empresa y que a tu jefe no le gustaran tus declaraciones. ¿Puede despedirte? ¿Por qué?

* Caso final

Prefiero negociar por mí mismo

•• Jaime es nuevo en la empresa y le han ofrecido un contrato de trabajo. Él no conoce las condiciones del convenio pero el jefe le ha dicho que no se preocupe, que ellos las acordarán en el contrato y que no van a tener en cuenta lo que dice el convenio, pues él considera que cada trabajador es único y que los sindicatos y delegados sindicales solo entorpecen la libre negociación porque creen que los trabajadores son incapaces de saber lo que quieren. El jefe ha continuado su argumentación diciéndole que ambos, Jaime y él, saben lo que quieren y que el contrato lo acordarán entre ellos. Además, el jefe ha añadido que una de las normas de la empresa es que está prohibido afiliarse al sindicato y que si alguno de los trabajadores lo hace es despedido inmediatamente.



Jaime no se fía plenamente de los sindicatos, pues considera que sus funciones están más ligadas a la política que a cuestiones contractuales. Sin embargo, la postura de su jefe le ha producido cierta desconfianza. Además, recuerda haber estudiado algo relacionado con este tema, aunque en su momento no prestó mucha atención. A pesar de creerse en condiciones de negociar su contrato al margen de los sindicatos y, por tanto, del convenio colectivo, Jaime decide informarse antes de tomar una decisión sobre la negociación de su contrato.

Jaime recurre a su amiga Marina, que ha sido delegada sindical en la empresa, para pedirle su opinión sobre lo que ha dicho el jefe y sobre si realmente él está en condiciones de negociar su contrato independientemente de lo que diga el convenio. También le pide que le explique por qué los sindicatos creen que los trabajadores necesitan que les tutelen.

¿Qué crees que le habrá contestado su amiga Marina?

Solución •• Jaime desconoce la labor y la función de los sindicatos. Por otra parte, en la argumentación del jefe hay varios fallos. En primer lugar, los contratos de trabajo no pueden ignorar lo que marcan los convenios laborales, ya que estos están por encima del contrato de trabajo dentro de la jerarquía jurídica y por ley el contrato de trabajo ha de respetar lo establecido en el convenio.

En segundo lugar, lo que Jaime y su jefe califican como desconfianza por parte de los sindicatos hacia la capacidad de negociar de los trabajadores, no es más que un intento por parte de los sindicatos de igualar las fuerzas en la negociación de los contratos. No hay que olvidar que un trabajador individual se encuentra en una situación de desventaja frente a la persona que lo contrata, pero que cuando todos los trabajadores se unen para negociar las condiciones del contrato las fuerzas se igualan.

Finalmente, la afirmación del jefe sobre la prohibición de afiliarse a los sindicatos como norma de la empresa es absolutamente falsa. La libertad sindical es un derecho del trabajador reconocido en la Constitución Española y en el Estatuto de los Trabajadores.

● Ideas clave



Los verdaderos líderes negocian

Muchos directivos consideran la negociación como una herramienta que hay que usar fuera de la organización para tratar con clientes, proveedores y acreedores. En cambio, dentro de la organización, su idea a menudo es “si no haces lo que yo digo, carretera y manta”.

En lo que a liderar personas se refiere, la autoridad tiene sus límites. Después de todo, algunas personas a las que supuestamente se debe liderar son más inteligentes, tienen más talento y, en algunas ocasiones, más poder que uno. Además, a menudo les pedirán que lideren a personas sobre las que no tienen verdadera autoridad, como miembros de comisiones, consejos y otros departamentos de la organización. Si se centran en cuatro aspectos clave de la teoría de la negociación —intereses, relaciones, voz y visión—, mejorarán su capacidad de liderazgo.



1 > Practicar un liderazgo basado en los intereses

¿Por qué debería seguirles la gente a la que se supone que deben liderar? Si creen que su carisma, su actitud exaltada o sus grandes ideas son razón suficiente, se verán en apuros. Los demás les seguirán cuando consideren que eso es lo que más les interesa. Los líderes eficaces procuran entender los intereses de aquellos a los que lideran y encontrar modos de satisfacer dichos intereses para alcanzar objetivos organizativos. Los líderes necesitan conocer a las personas como individuos y entender sus preocupaciones. A algunos les interesa más la evolución profesional a largo plazo, por ejemplo, que una compensación. Cuando entiendan dónde residen los verdaderos intereses de los empleados, podrán adaptar sus mensajes a dichos intereses para así alcanzar los objetivos de liderazgo.

2 > Negociar las relaciones

Las relaciones positivas son importantes porque generan confianza, un medio vital para asegurarse de que los demás actúan siguiendo sus deseos. Muchas de las acciones propuestas por un líder implican cierto riesgo. Los demás considerarán menos arriesgado un curso de acción cuando lo propone alguien en quien confían. Cuatro elementos pueden ayudarles a crear relaciones de trabajo eficaces: comunicación en ambos sentidos, firme atención a los intereses de aquellos a los que lideran, fiabilidad y respeto por las aportaciones que los seguidores hacen a la organización.

[...]

4 > Negociar una visión para la organización

Las organizaciones esperan que sus líderes establezcan una visión organizativa, pero todos los miembros de una organización tienen ideas respecto a cómo es dicha visión y cómo debería ser. Por tanto, el reto de establecer una línea de acción para un grupo radica en forjar una sola visión a partir de la multiplicidad de visiones. Al igual que un hábil diplomático, un líder crea una visión común estableciendo una coalición entre sus miembros para que la apoyen. Esto exige un uso habilidoso de los principios de negociación aquí esbozados. Es un proceso que requiere trabajo y tiempo.

Jeswald W. Salacuse

Adaptación de EL PAÍS (sección Negocios): Gestión y Formación

11 de junio de 2006



u n i d a d

10

SUMARIO

- El conflicto laboral
- Origen de los conflictos laborales
- Tipos de conflicto laboral
- Resolución de los conflictos laborales
- La toma de decisiones en la empresa
- La ética en las decisiones

Conflictos laborales y toma de decisiones

OBJETIVOS

- Conocer el origen y la tipología de los conflictos laborales.
- Identificar las características de algunos conflictos laborales: la huelga y el cierre patronal.
- Comprender la importancia de la toma de decisiones en el ámbito laboral.
- Conocer los elementos influyentes y las etapas de la toma de decisiones.
- Comprender el proceso de la toma de decisiones y desarrollar su aplicación en determinados casos.

1 >> El conflicto: definición y características

Según la Real Academia Española, el *conflicto*, entre otras acepciones, es un “problema, cuestión, materia de discusión”. La locución *conflicto colectivo*, señala la RAE, es el “conflicto que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios”.

Por tanto, cuando se habla de conflicto colectivo en el ámbito laboral, se hace referencia a una situación de tensión en la negociación en la que las partes se enfrentan entre sí para alcanzar unos objetivos determinados a través de sus respectivos representantes.

Los conflictos laborales suponen la alteración de la normalidad de las relaciones entre un empresario y un empleado o grupo de empleados por diferentes motivos. Entre ellos pueden figurar la aplicación e interpretación de la modificación de los contratos de trabajo, la negociación de los convenios colectivos, etc.

El conflicto laboral puede darse en el ámbito de la empresa o en ámbitos más amplios, como un sector determinado, por ejemplo el sector del calzado, o el conjunto de los trabajadores. Los conflictos laborales a lo largo del tiempo han ido generando un mayor desarrollo de los derechos de los trabajadores, una mejora en las condiciones de trabajo y un crecimiento económico.

Un conflicto laboral tiene las siguientes características:

- Ha de existir algún motivo de discusión que genere posturas opuestas entre los implicados.
- Ha de haber al menos dos partes enfrentadas en la consecución de sus objetivos, objetivos que por ser contrarios llevan a una situación de enfrentamiento.

Estos conflictos pueden solucionarse de manera pacífica gracias a la negociación, pero en ocasiones la solución no se alcanza de manera negociada sino a través de una confrontación como la declaración de una huelga o el cierre patronal.



La huelga

La huelga es reconocida internacionalmente como un derecho fundamental de los trabajadores. Consiste en la interrupción del trabajo hecha de común acuerdo por parte de los trabajadores para conseguir mejoras laborales.

V Vocabulario

Cierre patronal: el realizado por los empresarios como medida de seguridad para proteger sus instalaciones ante conflictos colectivos que hayan degenerado.

>> Actividades propuestas

- 1•• Observa la situación de tu clase y analiza si existe algún conflicto. De ser así, señala cuál crees que es el motivo de conflicto y quiénes son las partes enfrentadas. Aporta las ideas que se te ocurran para solucionarlo.
- 2•• Estudia los conflictos laborales más recientes que conozcas y señala en qué ámbito se han producido, qué partes intervinieron, el motivo del conflicto y la forma en que se alcanzó la solución.

Orígenes de los conflictos laborales

El conflicto laboral nace con la industrialización en Inglaterra. En 1794 Hargreaves inventó la primera máquina de coser provocando el descontento de los trabajadores manuales que vieron la necesidad de defenderse colectivamente del capitalismo industrial que les desplazaba en favor de la maquinaria.

2 >> Origen de los conflictos laborales

Los intereses de los diferentes miembros de la empresa a menudo difieren; accionistas, directivos y trabajadores no siempre tienen los mismos objetivos. Es más, en muchos casos los objetivos de unos y otros son excluyentes, de modo que para que unos alcancen sus objetivos, otros han de renunciar a los suyos. Esto hace que en ocasiones surjan conflictos debido a la imposibilidad de que todos obtengan lo que buscan.

Los primeros conflictos laborales surgieron durante la Revolución Industrial, pero la forma de hacer frente a estos conflictos y de solucionarlos ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Estos cambios han venido determinados por los movimientos obreros y por las transformaciones económicas, sociales, etc.

En los primeros años de la Revolución Industrial el obrero no tenía autoridad ninguna para pedir aquello que consideraba justo. La aparición de la maquinaria hizo que desapareciera el trabajo artesanal y los trabajadores se encontraron inmersos en un engranaje en el que carecían de fuerza, en el que se veían obligados a aceptar las condiciones impuestas por la empresa. Los salarios eran muy bajos, las jornadas laborales eran excesivamente largas y tanto los derechos de los trabajadores como la protección jurídica de que disponían eran prácticamente nulos. Por todo ello surgieron los conflictos laborales.



En este contexto surgieron los primeros movimientos obreros. Comenzaron las protestas, casi siempre duramente atajadas, y las huelgas, que se subsanaban con la contratación por parte de la empresa de nuevos trabajadores que venían a sustituir a los que habían decidido sumarse a la huelga. Es este abuso sobre los trabajadores lo que va a propiciar el nacimiento del Derecho Laboral.

La finalidad del Derecho Laboral es garantizar la integridad del trabajador, de su libertad y de su seguridad. Con el Derecho Laboral se pretende reglamentar las relaciones de los trabajadores con los empresarios y disminuir los conflictos laborales.

3 >> Tipos de conflicto laboral

Los conflictos laborales se clasifican de distintas maneras:

– Según el **número** de personas implicadas:

- **Conflicto laboral individual.** Surge entre la empresa y un trabajador a su cargo. Está motivado por la disconformidad sobre el contenido de un derecho de carácter individual del trabajador. La solución a dicho conflicto solo afecta a las partes implicadas en ese conflicto, es decir, a ese trabajador en concreto y a la empresa.
- **Conflicto laboral colectivo.** Supone un desacuerdo entre empresarios y trabajadores, que afecta a los intereses generales de ese colectivo de trabajadores. Por una parte, se encuentran los representantes legales de los trabajadores; por la otra, la empresa o el conjunto de empresas a las que afecta el conflicto. La solución al conflicto colectivo afecta a todos esos trabajadores y a cualquier otro que se encuentre en esa misma situación, tanto en el presente como en el futuro, con independencia de que haya o no participado en el conflicto.

– Según el **objetivo** que persiguen:

- **Conflicto laboral jurídico.** Se produce cuando la causa de conflicto es la interpretación que las partes hacen de una norma o sobre la existencia de un derecho reconocido en esa norma. En este caso las partes se enfrentan por una cuestión jurídica y normativa.
- **Conflicto laboral económico.** Se da porque las partes tienen intereses económicos contrapuestos.

– Según el **carácter** de los mismos:

- **Conflicto laboral pacífico.** El conflicto se desarrolla en un clima de diálogo, las partes se reúnen y tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas.
- **Conflicto laboral agresivo.** Las partes no logran negociar, el conflicto no puede resolverse por medios pacíficos y se recurre a posturas más duras. Los conflictos laborales colectivos en su forma más agresiva se expresan a través de la huelga y del cierre patronal. La solución a estos conflictos se hace a través de la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje.

Conflicto laboral individual

El conflicto laboral individual se da entre un trabajador y la empresa en la que desarrolla su actividad. Suele surgir como consecuencia de un contrato de trabajo en cuya interpretación las partes no se ponen de acuerdo o que es modificado unilateralmente.



Artículo 28.2 de la Constitución Española

“Se reconoce el derecho a la huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses. La ley que regule el ejercicio de este derecho establecerá las garantías precisas para asegurar el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad.”

Ejercicio del derecho de huelga

La legislación española garantiza como derecho fundamental el derecho a huelga. Este debe desarrollarse por Ley Orgánica. Ningún gobierno ha desarrollado dicha ley. Hasta ahora, los conflictos se corrigen a través de jurisprudencia fundamentalmente.

Excepciones del derecho de huelga

No todos los colectivos tienen derecho a huelga. Por ejemplo, los jueces y los militares no pueden recurrir a esta medida de presión que para el resto de trabajadores es un derecho fundamental.

3.1 > La huelga

La huelga puede definirse como la suspensión colectiva y concertada de la obligación de los trabajadores de prestar sus servicios a la empresa para la que trabajan.

La huelga es un instrumento a través del cual los trabajadores manifiestan su desacuerdo con la empresa. En el artículo 28.2 de la Constitución Española está recogido el derecho a huelga como un derecho fundamental.



La falta de una Ley de Huelga ha generado muchos problemas solucionados por leyes de rango inferior.

A pesar de que la Ley Orgánica para desarrollar este derecho a la huelga no ha sido aprobada, el derecho a la huelga se ha ido desarrollando a través de un Real Decreto Ley y de una sentencia del Tribunal Constitucional.

Para que una huelga sea legal ha de cumplir los siguientes requisitos:

- Debe existir una declaración de huelga tras acuerdo expreso.
- Tiene que comunicarse expresamente y por escrito con cinco días de antelación.
- La constitución del comité de huelga no podrá superar los 12 miembros.
- Ha de garantizarse la prestación de unos servicios mínimos establecidos por acuerdos o por la autoridad competente.
- Tiene que garantizarse el derecho de los trabajadores que no secunden la huelga a trabajar. Se prohíben los piquetes que impidan el libre ejercicio del derecho a trabajar, no así los piquetes informativos.
- Es obligatoria la disposición a negociar.

Asimismo, se establece que la huelga será ilegal cuando:

- Se sostenga por motivos políticos o con finalidad ajena al interés profesional.
- Sea de solidaridad o apoyo, es decir, cuando no afecte a los intereses profesionales de los que la convocaron.
- Su finalidad sea modificar los términos de un convenio colectivo en vigencia.

La huelga implica la suspensión del contrato de trabajo de los huelguistas, sin derecho a salario ni a prestación de ningún tipo, y la prohibición para el empresario de sustituir a los huelguistas por trabajadores externos a la empresa.

La huelga termina por varios motivos: porque los trabajadores desistan, porque se llegue a un acuerdo entre el comité de huelga y el empresario o por arbitraje obligatorio acordado por el Gobierno.

3.2 > El cierre patronal

El cierre patronal es la expresión del conflicto laboral por parte de uno o varios empresarios que deciden interrumpir la actividad laboral y cerrar sus establecimientos interrumpiendo con ello el pago de los salarios a los trabajadores.

El derecho al cierre patronal está recogido en el artículo 37.2 de la Constitución Española y faculta a los empresarios a tomar esta medida.

El cierre patronal puede ser agresivo, si la iniciativa del cierre parte de los empresarios, o defensivo, si la iniciativa es una reacción a una huelga o a una situación de conflicto.

Para ser legal, el cierre patronal ha de cumplir con una serie de requisitos legalmente establecidos:

- Que haya peligro notorio para los bienes de la empresa o para las personas que trabajen en ella.
- Que haya riesgo de ocupación ilegal del centro de trabajo.
- Que sea imposible continuar con la actividad empresarial a causa del elevado seguimiento de la huelga.

El empresario tiene la obligación de comunicar el cierre a la autoridad laboral con un plazo de 12 días y de reabrir el centro de trabajo cuando así lo señale dicha autoridad.

El cierre patronal puede terminar por varios motivos: porque así lo decida el empresario, ya sea por voluntad propia o a instancia de los trabajadores, o porque así lo requiera la autoridad laboral. Hay que recordar que el cierre patronal es una medida extrema donde la negociación ha pasado de ser un acto pacífico a ser un enfrentamiento entre las partes.

Artículo 37.2 de la Constitución Española

“Se reconoce el derecho de los trabajadores y empresarios a adoptar medidas de conflicto colectivo. La ley que regule el ejercicio de este derecho, sin perjuicio de las limitaciones que puedan establecer, incluirá las garantías precisas para asegurar el funcionamiento de los servicios esenciales de la comunidad.”

Este artículo reconoce el derecho de los empresarios a tomar las medidas que considere necesarias, incluido el cierre patronal.

>> Actividades propuestas

3•• Investiga en sindicatos, partidos políticos, etc. de tu localidad cuál es la situación actual de la Ley de Huelga y pide una explicación sobre cuál es la razón que alegan los distintos partidos políticos para no haberla abordado tras casi 30 años de Constitución.

4•• Investiga por qué la ley establece como necesaria una ley orgánica para desarrollar este derecho.

5•• Los jefes de la empresa de tu padre han decidido convocar un cierre patronal ya que durante la huelga de estos días han recibido amenazas muy serias en caso de seguir con la empresa abierta.

¿Sería este motivo suficiente para declarar el cierre patronal?

Prevenir es la mejor solución

La mejor solución para un conflicto es evitar que surja. Para ello es fundamental un buen sistema de comunicación, una buena integración de los trabajadores y un buen estilo directivo.



Una vez surgido el conflicto la mejor forma de encontrar la solución es la actitud dialogante de las partes.

4 >> Resolución de los conflictos laborales

Una vez que surge el conflicto, ya sea individual o colectivo, se debe pensar en la forma de resolverlo y en los mecanismos con los que van a contar las partes.

En el ámbito internacional, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) media entre las partes que intervienen en una relación de trabajo para que se pongan de acuerdo y solucionen las diferencias de manera pacífica y ordenada.

En las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores surgen cada cierto tiempo conflictos sobre la interpretación que cada una de las partes hace de lo que es justo. Los procedimientos para resolver conflictos laborales vienen establecidos en la ley. Uno de los objetivos centrales en el procedimiento de resolución de conflictos es la promoción de la negociación colectiva.

Los **procedimientos de resolución de conflictos laborales** son los siguientes:

- La conciliación y la mediación.
- El arbitraje y la decisión de un Tribunal Laboral.

La legislación otorga a las partes cierta libertad a la hora de elegir la forma en que abordarán el conflicto.

Para poder resolver los conflictos laborales hay que pasar por distintas fases:

- Primera fase. Consiste en la definición del conflicto, una vez que ha surgido. Es importante asegurarse de que ambas partes son conscientes de la existencia del conflicto y de que conocen las causas del mismo. Puede darse el caso de que cada una de las partes piense en distintos motivos de enfrentamiento o incluso que una de las dos no perciba la existencia de un conflicto laboral. Tanto si una de las partes no es consciente de la situación de conflicto como si cada una de las partes creen que se enfrentan a problemas distintos, la resolución de la situación se hará imposible.
- Segunda fase. Una vez que las partes son conscientes de la existencia de un conflicto y de las situaciones que han llevado a él, es el momento de buscar soluciones. Durante esta fase las partes han de acercarse a negociar, proponer soluciones y tratar de ponerse de acuerdo en la mejor forma de hacerlo. Es importante que las partes acudan a la negociación con posturas abiertas, teniendo claro qué es lo que pretenden alcanzar pero evitando caer en posturas intransigentes que impidan el acuerdo.
- Tercera fase. Una vez que las partes han señalado lo que pretenden alcanzar y aquello a lo que podrían estar dispuestos a renunciar para alcanzar el acuerdo, se toma la solución más satisfactoria para ambas partes y se analizan los resultados de la misma. Para evaluar los resultados de los acuerdos alcanzados se deben dejar documentados, tanto si es obligatorio para las partes como si no lo es. Esto permitirá su posterior estudio y posiblemente evitará futuros conflictos laborales.

5 >> La necesidad de tomar decisiones

Según la RAE *decisión* es la “determinación, resolución que se toma o se da de una cosa dudosa”.

Esta definición indica que las decisiones no se circunscriben únicamente al entorno laboral sino que pueden darse en todos los ámbitos de la vida. Tomar decisiones implica escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa pero otras son extremadamente relevantes para el futuro de la persona que las ha tomado. Se pueden identificar una serie de peculiaridades en las decisiones:

- La persona decide acerca de un asunto concreto, optando entre varias alternativas.
- Es un proceso de tipo racional puesto que se lleva a cabo tras el análisis de una serie de alternativas.
- La elección entre todas las alternativas posibles conlleva un análisis de todas ellas y de sus posibles consecuencias positivas y negativas.
- La finalidad es la de acertar con la opción elegida, lo cual reportará el máximo beneficio para la persona que toma la decisión.

Las decisiones se producen como consecuencia de la aparición de problemas o conflictos en las personas y en las empresas. Por tanto, la toma de decisiones está asociada a la solución de conflictos, pues es la manera de dar solución a los mismos, independientemente de las consecuencias que conlleve. Los tipos de problemas que en las empresas marcan los procesos de toma de decisiones son los siguientes:

- **Problemas estructurales.** Estos problemas provienen de la historia de la organización puesto que aparecieron con ella, se dan en ella y son habituales en la vida cotidiana de la misma. Cuando son tan importantes como para poner en peligro el ritmo de trabajo de la empresa, se debe dar una solución rápida y efectiva. Por ejemplo, en una constructora se dan problemas estructurales cuando en el ritmo normal diario de trabajo se acaba el cemento y hay que hacer un pedido urgente para no perder tiempo de ejecución de la obra.
- **Problemas coyunturales.** Son problemas imprevistos puesto que no se dan habitualmente en la empresa, sino que aparecen esporádicamente y son difíciles de prever. Es importante darles solución de forma rápida. Por ejemplo, una empresa de fabricación de textiles sufre una inundación en los almacenes. Los directivos habrán de tomar medidas para evitar que se estropee la mercancía en *stock* y garantizar el ritmo de trabajo habitual de trabajo para evitar pérdidas.



Tomar una decisión es un proceso complejo que requiere cierta rapidez.

Formarse para la toma de decisiones

La toma de decisiones en el ámbito laboral es un factor clave para las personas que deben llevarlas a cabo. Conscientes de que una decisión puede llevar al éxito o al fracaso, las empresas apuestan por formar a sus líderes y directivos en cursos de habilidades sociales orientados a la toma de decisiones.



Ejemplo de decisión intuitiva

Cuando una persona va conduciendo y no conoce exactamente el camino suele dejarse guiar por este tipo de decisiones intuitivas basadas en sus conocimientos previos de las carreteras.



Ejemplo de decisión por votación

Las elecciones de delegados o representantes de alumnos, por ejemplo, se hacen por votación, eligiéndose el candidato más votado.

6 >> Tipos de decisiones

Las decisiones se clasifican de formas distintas. A continuación se exponen las más habituales:

– Según el **método de decisión**:

- **Programables.** Se trata de decisiones programadas porque responden a problemas conocidos cuya forma de solucionarlos está prefijada. Por ejemplo, cómo actuar cuando se ha de pedir un cartucho de tinta para una impresora.
- **No programables.** Son decisiones que dan respuesta a problemas imprevistos. Por ejemplo, la baja laboral de un trabajador que se prolonga en el tiempo y que está generando retrasos en los trabajos.

– Según el **número de personas** que toman decisiones:

- **Individuales.** Cuando la decisión ha de tomarla una sola persona por tener la responsabilidad del asunto en cuestión. Por ejemplo, la decisión de cualquier estudiante a la hora de continuar sus estudios.
- **Colegiadas o grupales.** La responsabilidad de la decisión está en manos de varias personas que han de ponerse de acuerdo en una decisión común o conjunta. Un requisito que se exige para ello es que todas esas personas tengan la misma información acerca del tema que genera el conflicto.

– Según las **circunstancias de la persona** que decide:

- **Por costumbre.** La persona que toma la decisión lo hace de forma habitual. Por ejemplo, cuando a una persona se le ha acabado algún producto de la nevera y acude a comprarlo al supermercado.
- **En función de la experiencia y el momento.** Cada persona tendrá una elección diferente ante una misma situación en función de las experiencias pasadas en situaciones similares.

– Según el **grado de racionalidad**:

- **Decisiones racionales.** Son decisiones tomadas tras un proceso de estudio y análisis de todas las alternativas posibles con sus ventajas e inconvenientes, siguiendo el proceso lógico de una toma de decisiones meditada y eligiendo la opción más beneficiosa.
- **Decisiones intuitivas.** La persona que decide se deja llevar por su intuición, en función de su capacidad para comprender las circunstancias sin necesidad de analizarlas.

– Según el **grado de consenso**:

- **Decisiones autoritarias.** Son aquellas en las que la decisión ha sido impuesta por jefes o individuos con autoridad para decidir y que debe ser aceptada por el resto.
- **Decisiones por unanimidad.** Se decide aquello en lo que el grupo de personas implicadas está de acuerdo.
- **Decisiones por votación.** Se decide aquello que haya elegido la mayoría del grupo mediante votación.

7 >> Elementos influyentes en la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso en el que intervienen muchos elementos o variables que pueden influir o modificar las decisiones tomadas.

Por un lado intervienen los elementos internos a las personas que toman la decisión; por otro, influyen los elementos externos que, al interactuar con los elementos internos, llevan a las personas a tomar unas decisiones determinadas que podrían haber sido diferentes en otra situación o entorno.



Los **elementos internos** son aquellos que caracterizan a la persona, que son propios de su personalidad y que le llevan a tomar decisiones distintas a las de otra persona en igualdad de circunstancias.

Se identifican las siguientes:

- **Habilidades personales.** Son el conjunto de capacidades o aptitudes físicas, intelectuales y sociales de cada uno. Una persona con una elevada capacidad de análisis tomará decisiones con más rapidez que otra que no la posea.
- **Actitud personal.** Es la disposición de ánimo del individuo ante la toma de decisiones. Si su actitud ante un tema determinado es positiva, la persona tenderá a hacer elecciones de manera confiada y optimista. Si es negativa, la persona adoptará una actitud más cerrada e insegura a la hora de tomar una decisión, dificultando el proceso.
- **Cultura del sujeto y de su entorno.** Son los valores, tradiciones, creencias e ideas que identifican al grupo de personas que rodean al sujeto, esto es, la cultura propia de su entorno o de su país. No se trata de los conocimientos personales del sujeto sino de la cultura en la que se desenvuelve y que indudablemente determina sus decisiones. Si hay una alternativa u opción que desarrolle aspectos de esa cultura, el sujeto se decantará por ella, siendo plenamente consciente de tal influencia en la decisión.

La actitud optimista

Una persona optimista tenderá a tomar decisiones de una forma rápida gracias a su actitud abierta y a la confianza en sí misma.

W Web

En la página web del colegio oficial de psicólogos www.copmadrid.org puedes encontrar artículos relacionados con la psicología del trabajo y las organizaciones. Incluye, entre otros, artículos sobre la toma de decisiones.



Creatividad

La creatividad es la facultad o capacidad de ver nuevas posibilidades o soluciones a un tema planteado y actuar en consecuencia. El proceso creativo hace que la persona no solo analice las alternativas dadas sino que busque nuevas y beneficiosas posibilidades, poniendo en práctica estas nuevas soluciones para obtener resultados positivos.

Sinéctica

Es una técnica que trabaja la creatividad de las personas. Consiste en elegir a las personas que van a tomar decisiones en función de sus aptitudes, primando la selección de aquellas que son capaces de tomar decisiones rápidas y eficaces a la hora de solventar problemas de gran importancia en la empresa. Estas personas forman un grupo con un líder que dirige el proceso grupal de análisis y discusión, evitando que se den soluciones apresuradas o que se pierda tiempo en alguna fase del proceso.

– **Experiencias personales.** La persona que toma decisiones tendrá más facilidad para hacerlo eficazmente si ya tiene cierto bagaje en procesos similares. Cuanta mayor experiencia tenga, más capacidad tendrá para recurrir a soluciones desarrolladas previamente en otras situaciones parecidas. No obstante, esto no siempre debe servir de precedente, ya que no siempre se pueden aplicar las mismas soluciones en situaciones análogas. En cada toma de decisiones es indispensable estudiar y analizar a fondo todos los elementos y aspectos que intervienen.

– **Creatividad.** Es un elemento fundamental que no siempre poseen o desarrollan los profesionales que toman decisiones y que, sin embargo, está directamente relacionado con el éxito del proceso. La creatividad es vital en la toma de decisiones pues implica la aportación de nuevas ideas y la ruptura con los esquemas tradicionales, ofreciendo grandes dosis de innovación en los procesos.

La creatividad puede trabajarse y adquirirse mediante acciones colectivas e individuales. Una de las técnicas que fomentan la creatividad en grupo es la lluvia de ideas, expuesta en la unidad 6, cuya finalidad es generar ideas para encontrar soluciones a problemas, renovar los contenidos de un proyecto, encontrar nuevos temas de interés, etc.

Los **elementos externos** son ajenos al sujeto pero pertenecen a su entorno y le influyen en la toma de decisiones. Se pueden diferenciar entre otros:

– **Tiempo y poder.** Son variables ligadas a la toma de decisiones e influyen en ella en función de las combinaciones siguientes:

- Escaso tiempo y escaso poder. En estas circunstancias es muy probable que el sujeto tienda a ceder, puesto que no tiene ni el tiempo para analizar y decidir una solución adecuada ni el poder para hacer efectiva la solución que crea más adecuada.
- Escaso tiempo y bastante poder. Al no disponer del tiempo suficiente para analizar todas las alternativas y elegir la mejor, la persona elegirá la opción que a priori le parezca más adecuada sin necesidad de negociarla con otras personas pues su poder le permitirá hacerla efectiva.
- Bastante tiempo y bastante poder. Al contar con suficiente tiempo le será posible analizar todas las alternativas y seleccionar la que crea más conveniente. Si al negociar con otras personas no llega a un acuerdo, tendrá la posibilidad de llevar a cabo su propuesta porque tiene el poder para ello.
- Bastante tiempo y escaso poder. En este caso se analizarán todas las posibilidades de forma minuciosa, ya que se dispone de tiempo. Sin embargo, a la hora de negociar para alcanzar los acuerdos deseados será necesario preparar concienzudamente las intervenciones y recurrir a buenas estrategias.

– **Presiones.** Se definen como el “conjunto de influencias que ejerce la sociedad sobre los individuos que la componen” y en el contexto empresarial hacen referencia a la fuerza que las personas con poder pueden ejercer sobre los de menor jerarquía en la organización. A la hora de tomar decisiones y elegir la alternativa más adecuada para el funcionamiento de la empresa es frecuente encontrar dichas presiones.

Generalmente, son presiones impuestas por los directivos o líderes con poderes en la empresa para que se decida lo que consideren mejor para la organización.

Si aparecen estas presiones en los procesos de toma de decisiones lo más conveniente es asumirlas e intentar neutralizarlas en la medida de lo posible para evitar su influencia en el proceso de la toma de decisiones.

- **Grado de estabilidad del entorno donde se toman decisiones.** Cuando una persona va a iniciar un proceso de toma de decisiones tiene que partir de este aspecto. Si el entorno donde se va a producir es estable, las decisiones tendrán los efectos previstos; por el contrario, si el entorno es inestable, las decisiones tomadas y los efectos de las mismas serán prácticamente impredecibles, y el proceso mismo puede ser inviable.
- **Riesgos.** En cualquier proceso de toma de decisiones y cualquiera que sea la solución adoptada siempre hay que asumir algunos riesgos, aunque sean mínimos, entendiéndose por riesgo la posibilidad de que aparezca un hecho dañino para el proceso. Estos riesgos han de estudiarse cuando se analizan todas las alternativas posibles para llegar a una solución. Las personas que toman las decisiones tendrán que tomar partido no solo por las buenas soluciones sino también por las que impliquen los menores índices de riesgo.

A la hora de tomar decisiones se pueden identificar dos tipos de personas: las que son más conservadoras y optan por lo conocido con el fin de evitar cualquier riesgo; y las más arriesgadas y abiertas a cambios, dispuestas a afrontar riesgos para conseguir los mejores resultados posibles.



Las presiones condicionan en muchos casos las decisiones de la persona.

>> Casos prácticos

Una decisión rápida

•• Sofía es técnico en el departamento de compras de una fábrica industrial y su jefe directo se encuentra de vacaciones. Durante su ausencia se han roto unas piezas para la fabricación de máquinas y el jefe de producción ha pedido a Sofía que pida repuestos a los proveedores con urgencia para poder entregar las máquinas a los clientes a tiempo.

Hasta ahora las compras realizadas por Sofía siempre han sido supervisadas por su jefe, ¿qué debe hacer en esta ocasión? ¿Qué tipo de decisión ha de tomar?

Solución •• Sofía se encuentra en una situación donde debe tomar una decisión de forma rápida y efectiva. Debe intentar contactar con su jefe por tratarse de una urgencia. Si no fuera posible, otra persona con la misma jerarquía que su jefe habrá de responsabilizarse de la decisión junto con Sofía. Ella hará el pedido con carácter urgente contando con la supervisión de uno u otro responsable.

Las características principales de esta decisión son:

- No es programable, puesto que trata de dar respuesta a un problema imprevisto.
- Es grupal, pues la solución la tomarán Sofía y su jefe o el responsable durante la ausencia de este.
- Es intuitiva, por tomarla sin necesidad de un previo análisis de alternativas posibles y en función del momento concreto.



Identificar la situación

Definir la situación requiere un análisis minucioso de todos los detalles.



Estudio de alternativas

Se deben establecer diversas alternativas de solución.

8 >> Etapas de la toma de decisiones

Tomar decisiones es un proceso complejo y de responsabilidad para la persona que lo hace puesto que debe asumir las consecuencias derivadas de su elección, tanto si son positivas como si son negativas. Una persona con cierta experiencia en la toma de decisiones recorre las siguientes etapas para mejorar el proceso de decisión y reducir al máximo sus errores.

8.1 > Identificación de la situación

En primer lugar, hay que identificar la situación mediante un análisis detallado de todos los elementos que la conforman con el fin de descubrir cuál es el problema que requiere una solución. En muchas ocasiones la necesidad de tomar una decisión viene dada por los obstáculos o barreras, tanto internas como externas, que se interponen en la consecución de los objetivos en algún asunto. En este caso, las personas que deciden deberán analizar cuidadosamente la situación para identificar dichas barreras. El análisis que se realiza es de tipo causal, descubriendo los efectos que unos factores o variables de la situación tienen sobre otros.

En esta fase también se deben establecer los objetivos de la toma de decisiones para solucionar los problemas planteados. Se establecerán los objetivos mínimos y también aquellos que, si se consiguen, mejorarían mucho la situación.

8.2 > Estudio de alternativas y resultados de las mismas

La creatividad de las personas que van a ofrecer alternativas de solución a la situación planteada cobra especial relevancia en esta fase. Las personas implicadas deben plantear soluciones flexibles y adaptadas a la situación con previsión de efectos positivos.

Es vital que las personas tengan una disposición abierta a diferentes soluciones y que no se dejen influir por los patrones establecidos en otras ocasiones, llevando a cabo aquellas alternativas que hayan presupuesto como mejores para solucionar la situación, aunque coincidan con patrones previos.

En este momento también se identificarán los posibles resultados de cada una de las alternativas. Esta cuestión es difícil ya que los resultados se verán afectados por todas las personas y factores que conforman el entorno de la situación descrita. Por eso, se debe intentar prever todas las consecuencias de cada alternativa de solución definida, estableciendo sus ventajas e inconvenientes y, en función de ello, decidir cuáles serán las mejores alternativas susceptibles de elección.

Finalmente, una vez establecidas las diferentes alternativas junto con sus ventajas e inconvenientes y sus posibles resultados finales, se seleccionará aquella que permita alcanzar los objetivos prefijados con mayores efectos positivos a medio y largo plazo.

Puede ocurrir que un proceso para tomar una decisión se complique porque se prevean buenos resultados para las múltiples alternativas. Un método para decidir la mejor alternativa es ordenar por orden de importancia las alternativas para llegar a la solución óptima del problema.

8.3 > Aplicación de la alternativa elegida y control de su desarrollo

Este es el momento en que se decide llevar a cabo la alternativa seleccionada y se elige a las personas encargadas de hacerlo, que generalmente son distintas de las que han decidido las soluciones. La persona que va a ejecutar el proceso tendrá definidas perfectamente las acciones y los tiempos necesarios para desarrollarlas, con el fin de evitar confusiones y posibles errores derivados de una mala interpretación.

Además, en esta fase se controlará el proceso de desarrollo de cada acción para comprobar si se están consiguiendo los objetivos de la misma y en qué medida. Si se detectan desviaciones de lo previsto es posible replantear la situación y cambiar los planes mediante un nuevo proceso de toma de decisiones muy semejante al anterior pero menos exhaustivo. Este nuevo proceso debe ser rápido y precisará flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las personas que lo lleven a cabo a la hora de corregir las decisiones adoptadas.

8.4 > Evaluación de resultados

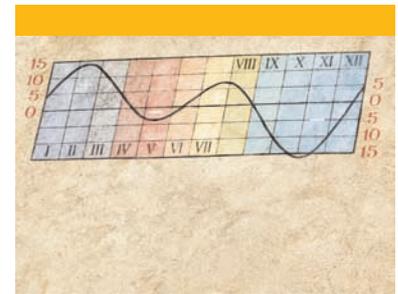
Consiste en revisar los resultados y las consecuencias que se han producido para aprender de ellas, asimilarlas y tomar decisiones al respecto con el fin de mejorar en sucesivos procesos de decisión. Para realizar una evaluación correcta se deben tener en cuenta los resultados reales y susceptibles de medición para basarse en datos reales y objetivos y, tras estudiarlos y evaluarlos con detenimiento, obtener conclusiones. Únicamente deben evaluarse los elementos objetivos y cuantificables, nunca los subjetivos tales como las reacciones y sentimientos de los implicados, pues solo tendrían consecuencias negativas para el proceso.

La finalidad primordial de la evaluación y revisión de los resultados es mejorar las acciones en los procesos futuros. Para ello se han de identificar los puntos negativos, los positivos y los que pueden mejorar. De este modo se pueden establecer propuestas para neutralizar los puntos negativos, mantener y potenciar los positivos y establecer acciones que permitan mejorar los aspectos susceptibles de ello. No obstante, siempre hay que partir de las limitaciones de cada uno y del entorno del proceso pues, sin duda alguna, marcará mucho las acciones que se van a desarrollar. Un proceso de evaluación realizado por todos los miembros de un equipo de trabajo y su líder es muy enriquecedor, puesto que las posibilidades para mejorar aspectos negativos y mejorar las alternativas de los aspectos positivos son mayores que con la evaluación individual.



Desarrollo de la decisión tomada

La persona que toma las decisiones debe designar a las personas que van a llevar a cabo el proceso.



Análisis final

Evaluando los resultados se llega a conclusiones estratégicas que se deben tener en cuenta en futuros procesos de toma de decisiones.

>> Actividades propuestas

6•• Proponed entre toda la clase una situación sobre la que podáis tomar decisiones para solucionarla. Dividíos en grupos de cuatro a seis personas y llevad a cabo el proceso de toma de decisiones. Tomad nota de todo lo que vayáis observando y, al finalizar, ponédlo en común.

¿A qué conclusiones habéis llegado? ¿Qué aspectos os han llamado más la atención?



El tiempo

El tiempo necesario para tomar una decisión debe ser adecuado a la situación para evitar soluciones de baja calidad que atenúen parcialmente el problema y requieran de respuestas posteriores.



Profesionales en la toma de decisiones

Los equipos de expertos son muy habituales en la actualidad debido al escaso tiempo del que disponen los directivos para tomar decisiones.

9 >> Aspectos fundamentales de las decisiones empresariales

Normalmente, la toma de decisiones en el mundo empresarial recae en los puestos directivos y en los mandos intermedios. Estas personas, además de desempeñar su trabajo habitual, deben tomar las decisiones que les son requeridas en cada momento por el ciclo natural del trabajo en la organización.

En este sentido, su labor no solo se valora en función del desempeño de su trabajo cotidiano sino también en función de las decisiones que toman y de las consecuencias de las mismas para la empresa.

9.1 > Aspectos previos a la toma de decisiones

A la hora de afrontar el proceso de la toma de decisiones, el directivo o mando intermedio decidirá sobre varios aspectos, los cuales dependerán en gran medida del tipo de decisión que se vaya a adoptar y del tiempo disponible para ello. Los aspectos que es preciso definir son los siguientes:

- **Quién va a tomar la decisión.** Hay que definir si el directivo o mando intermedio va a tomar la decisión de forma individual o colectiva; en este último caso, habrá de decidir las personas con quienes quiere contar. El hecho de que un directivo cuente con sus trabajadores en la toma de decisiones genera una alta motivación y puede dar lugar a buenas soluciones, pero lleva más tiempo por el número de intervenciones que serán necesarias.
- **Quién va a recabar la información.** Se debe decidir si el propio directivo o mando intermedio va a recabar la información de forma individual, si se va a delegar en otras personas y en tal caso quiénes, o si se hará de forma coordinada, es decir, una o varias personas en colaboración con el directivo o mando intermedio para extraer información de todas las fuentes posibles.
- **Quién va a llevar a la práctica las decisiones.** El directivo o mando intermedio tendrá que designar a la persona o personas que llevarán a cabo las decisiones tomadas en el proceso.

Las decisiones adoptadas van a estar muy influidas por la personalidad del directivo o mando intermedio aunque, si ya tienen experiencia en estos procesos, posiblemente adopten un tipo de personalidad u otro en función de las necesidades y la naturaleza concreta de la decisión.

9.2 > Elementos clave del proceso

Se identifican tres elementos clave para el desarrollo del proceso: la **importancia o calidad de la decisión**, el **tiempo** disponible y el **grado necesario de aprobación** por el equipo o grupo de trabajo implicado. En muchas ocasiones la falta de tiempo hace que los directivos acudan a expertos en cada tema concreto para poder ofrecer una respuesta a tiempo. Estos expertos están especializados en estudiar y presentar alternativas posibles de solución para los problemas que plantean las empresas, ofreciendo un análisis minucioso y de peso respecto a las posibles consecuencias de cada una de ellas.

9.3 > Clasificación de las decisiones en la empresa

Las decisiones que se toman en la empresa por parte de los directivos, líderes o mandos intermedios son de dos clases: centralizadas o descentralizadas.

- **Decisiones centralizadas.** Son aquellas que suelen tomarse por una única figura en la empresa con alto poder jerárquico, o bien por un grupo de directivos de alto rango. Es muy habitual en organizaciones de pequeño tamaño donde hay pocas personas con cargos directivos, que son las encargadas de tomar decisiones y que asumen las responsabilidades y consecuencias de las mismas.
- **Decisiones descentralizadas.** Se caracterizan por dispersar la responsabilidad del proceso decisorio en varias personas. Además, esta descentralización se basa en la especialización o conocimiento de cada persona sobre un tema concreto, es decir, se escogerá en cada momento a un experto distinto según el tema pendiente de decisión. Por ejemplo, si la toma de decisiones se refiere al área de marketing, se escogerá a un directivo o mando intermedio especializado en esta materia.

9.4 > El factor ético en las decisiones

La toma de decisiones es una tarea primordial para los líderes, mandos intermedios y directivos de hoy en día. Estas decisiones surgen como la necesidad de dar respuesta a la continua transformación que sufre el entorno laboral: se exigen nuevas formas de trabajar, nuevos profesionales, etc. y son necesarias decisiones estratégicas para garantizar el buen funcionamiento de las organizaciones.

Las decisiones, tanto en el ámbito laboral como en cualquier otro ámbito de la vida, responden directamente a los valores personales y al estilo de vida de los individuos que las llevan a cabo. Hay personas que solo toman una decisión si esperan obtener un beneficio económico, mientras que hay otras que se comportan de manera altruista, sin esperar nada a cambio.

El autor Stephen Robbins en su obra *Comportamiento organizacional*, publicada en 1999, identifica tres criterios clave para la toma de decisiones en la empresa:

- Utilitarismo. Es un valor de interés personal, es decir, las personas toman una decisión únicamente cuando van a recibir un beneficio de su interés a cambio. En el caso de los directivos que sean utilitaristas en sus decisiones, solo estarán dispuestos a aportar una solución cuando esta reporte beneficios para él y/o para la empresa.
- Justicia. En este caso la persona que decide dará respuestas o soluciones que aseguren la equidad de beneficios y división igualitaria de tareas de trabajo para todos los implicados en los efectos de esas decisiones.
- Derecho. La persona encargada de tomar las decisiones optará por las que sean correctas según las normas de la empresa y del Derecho Laboral.

En la mayoría de los casos las empresas toman decisiones en términos de rentabilidad, es decir, únicamente buscando el utilitarismo. Pero también existen líderes sensibilizados en tomar decisiones éticas, basadas en decisiones justas y de derecho, fomentando el desarrollo de las personas en la organización y no solo su rentabilidad.

W Web

En Internet existen numerosas páginas web que ofrecen comentarios de personas que han trabajado en empresas de distintos sectores y que dan su opinión acerca de los elementos susceptibles de mejora que han detectado en ellas. Puedes encontrar opiniones, entre otras, sobre la forma de decidir de los directivos en algunas empresas de actualidad.

V Vocabulario

Ética: conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

>> Actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1•• Señala si las siguientes situaciones responden a conflictos laborales individuales o colectivos o si son cierres patronales:

- Se ha declarado una huelga en el sector textil para reivindicar la jornada laboral de 35 horas semanales.
- El director de una fábrica se ha visto obligado a cerrar la empresa ante la amenaza de unos piquetes de entrar en ella e impedir el trabajo de los no huelguistas.
- La empresa ha decidido trasladar a un trabajador fuera de su provincia, incumpliendo su contrato.
- Se ha producido un conflicto laboral porque los trabajadores del metal reclaman la inclusión de un seguro médico en su contrato y piden que este derecho quede recogido en su convenio.

2•• ¿Cuáles de las características, habilidades, etc. necesarias para la toma de decisiones en tu sector profesional crees que posees? ¿Piensas que una persona puede prepararse para mejorar a la hora de tomar decisiones?

3•• Basándote en lo estudiado en el tema, ¿dirías que el conflicto laboral siempre termina en una huelga?

4•• Busca información sobre la figura de los piquetes en la biblioteca o en Internet. Explica lo que son y cuáles son los motivos por los que la legislación los prohíbe como forma de protección del derecho fundamental a la huelga.

5•• ¿Crees que un directivo interesado en la buena marcha de la empresa está influido por la ética a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué?

6•• En la toma de decisiones, ¿por qué crees que es importante evaluar los resultados obtenidos con dicha decisión?

7•• ¿Es legal una huelga secundada por los trabajadores de una empresa que deciden apoyar a un compañero en conflicto con la empresa?

.: APLICACIÓN .:

1•• Imagina que al acabar tu ciclo formativo montas una empresa con un grupo de compañeros. Define cómo organizaríais la jerarquía de la empresa y qué personal contrataríais. A continuación, imagina el día a día de la empresa y los métodos de trabajo según la jerarquía y el personal definidos.

¿Sobre qué situaciones crees que tendríais que decidir como socios de la empresa? ¿Delegaríais alguna decisión estratégica en algún empleado?

Establece el tipo de decisiones que crees que adoptaríais y define las fases del desarrollo de cada una de ellas. Razona tus respuestas.

2•• Un amigo tuyo tiene intención de montar una empresa y te comenta que no entiende por qué las empresas tienen que responder a una ética empresarial. Además te ha dicho que no cree que exista una sola empresa cuya ética no sea otra que ganar dinero y afirma que la ética está fuera del ámbito empresarial.

- a) Crea un plan de empresa rentable que tenga un comportamiento ético correcto.
- b) Busca empresas actuales que se caractericen por su funcionamiento ético y sean rentables.

3•• Explica qué sentido crees que tiene evaluar los resultados de una decisión tomada en una empresa. ¿Recomendarías hacerlo siempre?

* Caso final

Los piquetes informativos impiden la entrada a la fábrica

•• Los directivos de la fábrica FASSOS, SA han convocado una reunión urgente para discutir si declaran un cierre patronal. Te han pedido que asistas a dicha reunión porque tú eres uno de los mandos intermedios que no ha secundado la huelga. Los directivos se están planteando si podrán convocar el cierre basándose en los siguientes motivos:

- El seguimiento de la huelga está siendo masivo, lo que está ocasionando grandes pérdidas a la empresa que cree que, de seguir así, puede poner en peligro los puestos de trabajo de algunos trabajadores.
- Los piquetes supuestamente informativos se han situado a la entrada de la fábrica y están amenazando a los trabajadores que han decidido no secundar la huelga y dificultándoles la entrada.
- Tres de los camiones de la fábrica que llevan existencias a sus compradores han sido volcados y quemados.



Uno de los directivos ha propuesto contratar guardias de seguridad para obstaculizar las acciones de los piquetes en la puerta de la fábrica y contratar personal a través de una ETT para que el trabajo salga mientras dure la huelga.

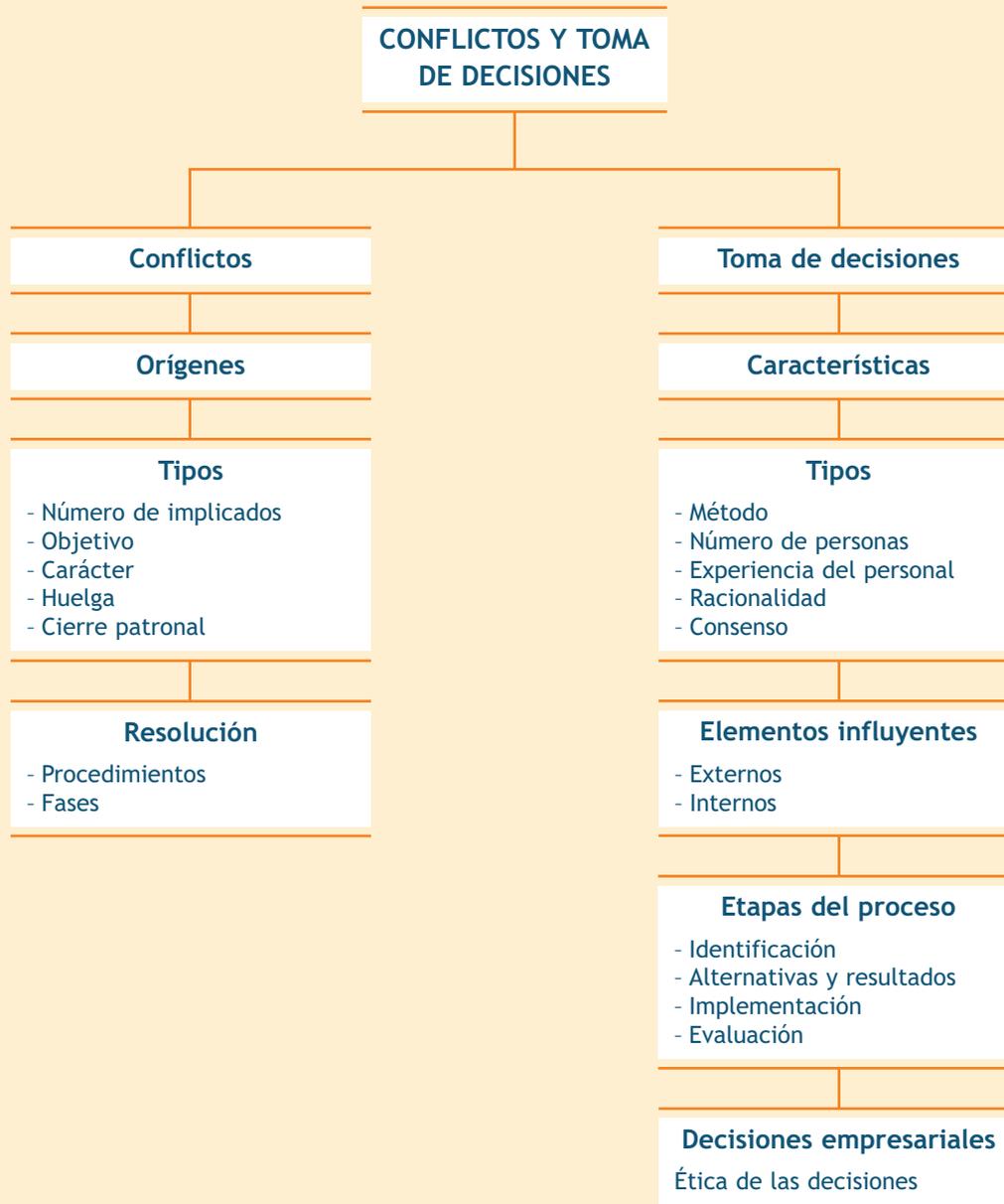
¿Crees que en estas circunstancias es posible convocar un cierre patronal? Los piquetes informativos a los que se alude, ¿son realmente piquetes informativos? ¿Son legales? ¿Es legal la propuesta del directivo de contratar guardias de seguridad y personal para cubrir los puestos de trabajo de los huelguistas?

Solución •• El cierre patronal es viable porque se dan todos los requisitos que la ley exige: se están generando pérdidas considerables en la empresa, están peligrando los trabajadores que acuden a sus puestos de trabajo y se han volcado y quemado tres camiones. Por tanto, podrá declararse un cierre patronal con todo lo que implica siguiendo el procedimiento habitual.

Los piquetes informativos son una figura legal, cuya función es informar a los trabajadores de los motivos de la huelga y de cómo puede beneficiarse de su seguimiento. Sin embargo, al amenazar la integridad de los trabajadores que no secundan la huelga dejan de ser piquetes informativos y son, por tanto, ilegales.

La propuesta del directivo de contratar guardias de seguridad es legal mientras no estén cubriendo puestos de trabajo de huelguistas. Por el contrario, la contratación de trabajadores que suplan a los huelguistas a través de una ETT es ilegal, pues la huelga es un derecho fundamental y como tal debe estar protegido. Si se permitiera contratar a otros trabajadores que suplieran a los huelguistas esta forma de reivindicación perdería toda su efectividad y los perjudicados serían los que libremente ejercen un derecho reconocido por la Constitución.

● Ideas clave



Pensar en paralelo

En España es muy habitual solucionar problemas a través de la crítica y la confrontación. Pero existen métodos para analizar la realidad desde distintos puntos de vista y pensar durante un tiempo en una misma dirección. De esta forma se deja de personalizar y los consensos son posibles. Tenemos una formidable tendencia a la confrontación. Fijémonos que los términos diálogo y discusión son... isónimos! Tanto vale decir "hemos de hablar sobre eso" como "hemos de discutir sobre eso". Nuestro estilo es básicamente adversativo: mediante la crítica, tratamos de solucionar problemas.

Pero a nadie le gusta ser criticado. Por eso, cuando nos llevan la contraria, tendemos a irritarnos y a ponernos a la defensiva, rebatiendo más con el orgullo herido que con la lógica. En las discusiones grupales las cuestiones personales acaban pasando por encima de las objetivos, primando el interés individual sobre el colectivo. Esta actitud es frecuente en la empresa, donde los codazos son el pan nuestro de cada día. La crítica queda parcialmente obsoleta en el momento actual,

donde los problemas son mucho más complejos que antaño y las situaciones deben analizarse desde muchos puntos de vista.

Edward de Bono describió en El pensamiento paralelo (editorial Paidós) otro modo de pensar. Se trata de modificar nuestra postura de forma deliberada para ver la realidad desde ángulos diferentes cada vez. La técnica de los seis sombreros es el modo práctico de aplicar esta filosofía de origen oriental.

Los seis sombreros son de seis colores distintos y corresponden a un tipo de postura determinada ante un problema. Los participantes en el debate deben pensar con el mismo sombrero a la vez. Nunca con uno distinto. Habrá tiempo para ir utilizándolos todos.

El primer sombrero es el blanco, el de la objetividad, la información. Con el sombrero blanco no es posible dar una opinión, ni decir lo que nos gusta o disgusta, ni pueden aportarse ideas. Se trata de aportar datos objetivos y contrastables que afecten a la decisión. Finalizada esta etapa, nos ponemos el rojo, el color del corazón. Es el momento

de expresar las emociones lo que abre nuestra propia mente. Pasamos al sombrero negro. Este es el del pesimista. Ahora se trata de ser negativos, de pensar en todo lo malo que puede pasar. Este sombrero debe usarse con medida. El sombrero amarillo es justo lo contrario. Es el del optimista, el positivo. Se trata de ver el lado bueno del asunto, lo que ganamos, los beneficios de las ideas sobre una base lógica y real. Después, el sombrero verde: el de la creatividad, el de las ideas. Aquí todo vale. Se trata de hacer propuestas, buscar alternativas posibles y nuevas ideas no exploradas. Finalmente, el sombrero azul, el de los procesos. Se trata de unificar todo lo obtenido, definir la situación y ordenar las soluciones alternativas para el problema bajo análisis. Lo interesante de este método es que como los asistentes utilizan el mismo sombrero cada vez, en lugar de enfrentarse unos con otros, piensan en paralelo. Hay, en definitiva, un espacio para cada actitud y cada ángulo.

Fernando Trías de Bes
EL PAÍS SEMANAL
23 de julio de 2006

>> Actividades

- 1•• ¿Crees que en España se utiliza este método en algún ámbito para tomar decisiones?
- 2•• Proponed un problema para solucionar entre todos los compañeros y, con ayuda del profesor, tratad de poner en práctica esta técnica. Recoged todo lo que observéis y tratad de llegar a conclusiones sobre los efectos de esta técnica en la toma de decisiones.

