

## **LAS CONDUCTAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL LIDERAZGO**

### **4.1 El manejo de equipos**

### **4.2 El manejo del conflicto interpersonal y la negociación**

### **4.3 Fundamento del Liderazgo efectivo**

### **4.4 La comunicación interpersonal**

## **CLAVES ESENCIALES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

**El Trabajo en Equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común.1 Pero, para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.**

**Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.**

**En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del equipo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del mismo.**

**Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.**

**Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás.**

**La función de las normas en un equipo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.**

**La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al equipo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.**

**El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.**

### **10 CLAVES ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- 1. Construye confianza.** Debes impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás.
- 2. Establece objetivos comunes.** Debes dar a conocer a todos los integrantes de la empresa cuál es la MISIÓN EMPRESARIAL
- 3. Crea un sentido de pertenencia.** Define QUÉ identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada persona conozca el impacto de su trabajo.
- 4. Involucra a tu gente en las decisiones.** Lo peor para un equipo de trabajo es que todas las decisiones sean tomadas por un Líder (jefe no líder) AUTÓCRATA
- 5. Haz que haya un entendimiento.** Lo más sencillo y dañino es criticar o subestimar el trabajo de los demás y peor aún si el que critica no sabe lo que hacen los demás.
- 6. Motiva la responsabilidad.** Nunca fomentes la mentalidad de “ESTE NO ES MI PROBLEMA, PARA ESO TE CONTRATÉ, PARA QUE TÚ LO RESUELVAS”
- 7. Impulsa la comunicación.** Deben existir los canales de comunicación adecuados, para que el equipo funcione. NO fomentes los CHISMES o RADIO PASILLO
- 8. Aprovecha la diversidad.** Procura que haya personalidades e intereses diferentes, pero los valores deben ser compartidos.

9. **Celebra los éxitos grupales.** Esta es la clave para que las recompensas se den por los resultados obtenidos por equipo, no individuales.
10. **Sé un líder.** Como líder tendrás que llegar a consensos y toma de decisiones.



### Las 5 Conductas De Un Equipo Funcional

A pesar de lo importante que es la calidad del trabajo en equipo, la mayoría de las personas no están seguras de cómo ser un miembro eficaz dentro de un equipo de trabajo, además de que las organizaciones se están enfocando en las herramientas equivocadas para abordar la brecha de habilidades de cada trabajador dentro de un equipo en una empresa. Afortunadamente, existe un modelo de eficacia de trabajo en equipo que puede ayudar a resolver esta problemática.

The *Five Behaviors of a Cohesive Team* tiene una meta:

**Facilitar la experiencia del aprendizaje que ayuda a los profesionales y a sus organizaciones a descubrir lo que hace falta para formar un equipo eficiente y verdaderamente cohesivo.**

**El perfil *The Five Behaviors*, proporciona tanto retroalimentación individual como de equipo y se basa en el modelo descrito en “Las cinco disfunciones de un equipo”.**

**Con este programa, los participantes sabrán cómo califican, como equipo, en los componentes clave del modelo: Confianza, Conflictos, Compromiso, Responsabilidad y Resultados. Además, el programa está desarrollado por *Everything DiSC y All Types*, modelos de personalidad que ayudan a las personas a entenderse mejor a sí mismas y a los demás.**

**Utilizando estos resultados, los participantes podrán crear un equipo mejor y más fuerte.**

**Los cinco comportamientos que se analizan a continuación se basan uno en el otro y, por lo tanto, deben abordarse colectivamente. Al incluir ya sea el modelo DiSC o All-types dentro de la evaluación, cada individuo también obtendrá una mejor comprensión de sus fortalezas, debilidades y cómo conectarse en un nivel más profundo dentro de su equipo.**

**Estas evaluaciones se hacen periódicamente entre jefe y empleado y permite conocer las áreas de oportunidad para ambos, así como los logros obtenidos.**



The Five Behaviors of a Cohesive Team™ Model

1. **Confíe el uno en el otro:** Poder confiar en los miembros de su equipo es clave para el éxito. Sin embargo, los modelos de evaluación *The Five Behaviors of a Cohesive Team™* confían de una manera ligeramente diferente al centrarse en la vulnerabilidad. Al expresar la vulnerabilidad, se crea transparencia entre un equipo con cada miembro sabiendo que los motivos de los otros miembros están en línea con el objetivo.
2. **Involúcrate en conflictos alrededor de ideas:** Los grandes equipos pueden participar en conflictos productivos sin que los miembros sientan que han sido atacados personalmente. Al establecer primero la confianza, los miembros del equipo pueden debatir abiertamente ideas sabiendo que los miembros de su equipo se centrarán en el objetivo de la discusión. Con un conflicto productivo adecuado, un equipo puede tomar una decisión sabiendo que todos han expresado sus pensamientos sobre una decisión.
3. **Comprométete con las decisiones:** El compromiso en términos de un equipo cohesionado significa que se ha

**llegado a una decisión con la que todos los miembros del equipo están de acuerdo, independientemente de si no estuvieron de acuerdo durante la etapa de conflicto productivo. Un equipo que puede comprometerse con una decisión ahorrará tiempo, aprenderá de los errores y eliminará cualquier duda entre los miembros del equipo.**

- 4. Responsabilizarse unos a otros:** Con un equipo que ha creado confianza, se involucra en conflictos productivos y la capacidad de comprometerse con las decisiones, responsabilizarse mutuamente es el siguiente paso. Esto significa llamarse mutuamente cuando los miembros del equipo no están haciendo su mejor trabajo. Con la responsabilidad surgen mejores ideas, un mejor concepto de los roles de cada uno y un equipo que se sienta cómodo sabiendo que no se tolerará un trabajo deficiente.
- 5. Enfócate en el logro colectivo:** El objetivo final de cualquier equipo, y la evaluación de los cinco comportamientos, es lograr los resultados deseados. Dejando de lado las tendencias individualistas, un equipo cohesionado utiliza los cinco comportamientos para evitar distracciones y lograr objetivos.

## **4.2 El manejo del conflicto interpersonal y la negociación**

**Los conflictos laborales son discusiones dentro del área de trabajo, entre dos o más personas. Y, son mucho más comunes de lo que creemos, de hecho, es una consecuencia lógica de la gran cantidad de horas diarias que compartimos con nuestros compañeros de trabajo.**

**Pueden ser causados por:**

- **Mala comunicación y malentendidos entre los empleados;**
- **Diferencias de valores e intereses;**
- **Recursos escasos en la empresa;**
- **Choques de personalidades entre los colaboradores de la compañía;**
- **Desempeño deficiente de uno o más individuos dentro de la unidad de trabajo;**
- **La ausencia de tareas y objetivos definidos para los empleados;**
- **La dificultad de uno o más trabajadores en trabajar bajo presión;**
- **Un mal clima organizacional en la empresa.**

**Sea cual sea la causa, el manejo de los conflictos laborales es de vital cuidado para cualquier empresa y es uno de los problemas más difíciles de manejar, por lo que es necesario conocer qué hacer cuando se presente este caso en tu compañía.**

**8 factores esenciales para un buen manejo de conflictos**

**1. Mantener la calma**

**Si el objetivo es encontrar las respuestas para lograr solucionar los conflictos laborales, es necesario evitar incitar a que esos se hagan más grandes.**

**Por ende, la calma es fundamental, conceder un buen trato a las partes implicadas en la disputa, evitar señalar a un culpable y enfocarse en encontrar cómo resolver el problema.**

## **2. Contar con un mediador**

**Es necesario contar mínimamente con una persona neutral — ya seas tú u otro integrante de la empresa— que ayude a que los implicados en el conflicto dialoguen y resuelvan sus diferencias.**

**Este mediador debe ser ajeno al asunto y su función es crear un clima propicio y diplomático para que ambas partes se entiendan y expongan sus puntos para encontrar así, la mejor solución al problema.**

**Hay que tener en cuenta que esta persona no impone una solución, sino que hace una valoración del conflicto para después realizar recomendaciones y evitar que el desacuerdo aumente.**

## **3. Conversar con los implicados**

**Es importante no dejar solos a los implicados y hablar sobre el conflicto directamente con ellos a través de un debate, donde ambas partes se expresen de forma adecuada guiados por el responsable de la resolución del problema.**

**Ahora bien, para que esta conversación tenga frutos, es necesario que se realice en términos preestablecidos de orden, control, tolerancia y respeto.**

**Una forma de que este debate de buenos resultados es reformular lo que cada persona ha dicho una vez que haya terminado de hablar, para asegurarse de que su mensaje ha sido entendido correctamente.**

**Además, es sustancial que ambos estén dispuestos en encontrar una solución que permita seguir trabajando al equipo sin disgustos ni rencores.**

#### **4. Investigar el conflicto**

**La persona encargada del manejo del conflicto deberá estudiar el problema, sus causas, a los responsables y, las posibles y potenciales consecuencias que este tendrá interna y externamente en la compañía. En otras palabras, es necesario realizar una recolección completa de datos.**

**Además, es posible que se encuentren diversas áreas de conflictos, sin embargo, es necesario priorizar cuál es la más importante para cada parte y cuál tiene mayores consecuencias y así, ir solucionando una a una hasta acabar con el conflicto.**

#### **5. Marcar un objetivo claro**

**Es uno de los pasos más importantes en el manejo de conflictos, ya que si no se cuenta con un objetivo claro no tiene sentido intervenir.**

**El marcar y definir los objetivos nos va a permitir ver los resultados que esperamos, ya sea culminar un proyecto, el entendimiento entre las partes, aumentar el desempeño, entre otros.**

**Uno de ellos podría ser, por ejemplo, fomentar un ambiente de trabajo con una mentalidad de coworking y direccionado al trabajo en equipo.**

#### **6. Hacer una negociación**

**Luego de que el mediador resuma las áreas de acuerdo y desacuerdo y defina el porqué del conflicto y los términos de este, debe preguntar a los partícipes si están de acuerdo con las conclusiones y las recomendaciones brindadas.**

**Y así, a través de la negociación, las personas implicadas en el conflicto laboral deben, de forma pacífica, llegar a un acuerdo respetuoso el cual deberán cumplir de forma obligatoria.**

**Se debe iniciar abordando el conflicto más importante, por ende, para ir solventando los demás problemas es necesario acordar debates y reuniones futuras para continuar las negociaciones.**

### **7. Buscar soluciones**

**Si ya se ha debatido el problema y sus causas, por lo que es momento de navegar en la búsqueda de soluciones y emplear aquellas que ambas partes compartan. Y, para cada solución acordada se deberá incluir una serie de acciones medibles cuyos partícipes tendrán que estar dispuestos a aplicar.**

**Hay que tener en cuenta que los implicados deberán estar de acuerdo en encontrar las soluciones y contar con la disposición de resolver los problemas, si no es así, deberán aplicarse otras medidas acordadas por las partes intervinientes.**

### **8. Mantener un seguimiento del problema Follow Up**

**A pesar de que ya se ha detectado el conflicto entre trabajadores, se ha realizado un análisis y se ha trabajado en las negociaciones para solucionar el problema, no podemos asegurar de que hemos tenido éxito en su resolución, por lo que es necesario medir los resultados en las acciones que se han definido.**

**Y así, si se cumple lo establecido podemos concluir que se ha resuelto el conflicto laboral, sin embargo, en caso de existir desviaciones, es necesario tratar de corregirlas lo más pronto posible.**

**Como conclusión, los conflictos laborales pueden aparecer en cualquier momento, sin embargo, es necesario evitarlos a través de la correcta asignación de tareas, la definición de competencias y responsabilidades, fijación de objetivos, buena comunicación y el nombramiento de responsables que puedan detectar a tiempo la disputa.**

**Por supuesto, es indispensable estar preparados y contar con un plan de acción para que el manejo de conflictos laborales tenga una respuesta pronta y efectiva, e incluso sea posible que estos se transformen en una oportunidad para la empresa y su mercadotecnia.**

## **El conflicto es endémico en las organizaciones**

**En una visión estructural de las organizaciones, el conflicto es un problema que reduce la eficiencia. En una visión política, el conflicto interno no es un problema, necesariamente, sino un componente natural e inevitable del proceso de la competencia interna por recursos, poder o influencia.**

**Puede haber ventajas estratégicas en generar conflictos para balancear pérdidas de prestigio o acceso, y de este modo iniciar un cambio necesario en la dinámica organizacional.**

**Pero si se acepta que el conflicto siempre está presente, entonces el debate se desplaza hacia las maneras más seguras de manejarlo.**

**Si hay un pobre manejo administrativo, el conflicto se tornará destructivo, estimulando la lucha interna y generando situaciones de competencia por temas no substantivos de productividad, mostrando necesidades personales de control.**

**Es en esta área gris de la confluencia de motivos individuales de control y poder que se plantean los riesgos a la seguridad.**

**Un conflicto bien manejado puede estimular la creatividad y la innovación que hacen a la organización más efectiva y adaptativa.**

**Para estudiar el conflicto organizacional en este trabajo, deben verse en tres niveles:**

- A) interpersonal,**
- B) entre grupos de trabajo o departamentos y**
- C) a nivel de toda la organización.**

**Pero, cualquiera que sea la lente que usemos para observar el conflicto organizacional, casi siempre hay una respuesta genérica de tipo negación: a cualquier nivel, las personas no aceptan tener conflictos en el trabajo.**

**Las organizaciones se identifican con “una gran familia feliz” o un “gran grupo humano” o cualquier eufemismo que tienda a disimular las fricciones.**

**Si bien, el conflicto es una parte normal de la vida de trabajo de todos los días, no es suficiente con promover cooperación, algunas técnicas de resolución de conflictos son necesarias.**

**La confrontación institucional necesita ser manejada efectivamente, para promover el bienestar de ambos, las organizaciones y los individuos que trabajan en ellas.**

**Cuando se reconocen las señales, no es muy difícil reconocer el conflicto, pero hay que saber identificar el tipo de confrontación existente por debajo del obstáculo a la eficiencia organizacional.**

**Si no existen procesos institucionales para procesar los conflictos, y el clima interpersonal es hostil, entonces aparecen algunas consecuencias, tales como el alto nivel de stress para los empleados.**

**Por ejemplo, las personas que tienen que vivir y trabajar todos los días en un ambiente de bajo nivel de confianza reportan niveles altos de stress y más problemas psicológicos que los trabajadores pertenecientes a ambientes más pacíficos.**

**Muchos supervisores aceptan que tener un alto índice de conflicto laboral hace bajar la moral del grupo, polariza a las personas y les impide trabajar; y bloquea la creatividad que debería estar presente para desarrollar maneras fructíferas de trabajar.**

**Los buenos empleados que no desean trabajar en un clima de hostilidad permanente se van y es difícil reemplazarlos, haciendo que el conflicto envenene el clima de trabajo. Si los supervisores perciben que manejar estos conflictos les toma tiempo que deberían dedicar a otras actividades, van a hacer algo todavía peor, que es ignorarlos.**

**¿Qué sucede cuando el conflicto es destructivo?**

**El conflicto se percibe como destructivo cuando:**

- Distrae la atención de los temas importantes**
- Sabotea la moral, la autoimagen o la identidad grupal**
- Polariza a las personas, y a los grupos, destruyendo la cooperación**
- Confronta a los empleados y los estimula hacia conductas dañinas e irresponsables, incluyendo insultos, agresiones físicas, tácticas de exclusión y hostigamiento a otros**
- Genera percepciones individuales de exclusión, hostilidad y humillación que podrían volver como actos armados de revancha contra la institución o empleados “agresores.”**

### **Los costos de un conflicto**

**Una evaluación de los costos del conflicto envuelve estimar diferentes aspectos, tales como:**

- Excesiva rotación del personal**
- Productividad que se reduce**
- Problemas con la calidad del producto**
- Plazos que se alargan o se pierden**
- Mayor costos de supervisión de empleados**
- La cooperación entre grupos disminuye**
- Conductas de abuso y hostigamiento sin control**
- Pérdida de prestigio y poder por la gerencia**
- Mas insatisfacción de parte de los clientes**

**En resumen, si el conflicto es reconocido y evaluado en su totalidad, será visto como la parte costosa y escondida del costo de hacer negocios.**

**Y aunque todo conflicto organizacional tiene un costo, podemos aprender a manejar los conflictos de modo constructivo**

## LIDERAZGO EFECTIVO



### ¿Cómo conseguir un buen liderazgo efectivo?

Para poder llegar a un buen liderazgo efectivo, es necesario que el líder posea ciertas características o destrezas.

**Inteligencia.** Para poder diseñar las estrategias necesarias a llevar a cabo, un buen líder necesita ser inteligente.  
**Integridad.** Si una persona no es íntegra nunca podrá ser un buen líder efectivo.

**Poder de convencimiento.** Gracias a esto conseguirás que tu equipo siga tus directrices.

**Imparcialidad.** Te dará la capacidad de aceptar distintas opiniones y así poder valorar la mejor para el proyecto.

**Innovación.** Es fundamental mantenerse al día y en constante búsqueda de nuevas estrategias y procesos.  
**Poder de comunicación.** El resto del equipo debe entender tus instrucciones. Transmitir bien es importante, pero también, saber escuchar y comprender lo que te dicen.

**Promover el trabajo en equipo.** Trabajando en equipo las cosas se hacen mejor, se aportan ideas, se ayudan unos a otros.  
**Entusiasmo.** Debes ser un entusiasmado de todo lo que hagas, sólo así conseguirás proyectar en los demás la figura de un auténtico líder.

Finalmente, el **liderazgo efectivo debe propiciar el empuje necesario para poder eliminar el miedo a alcanzar la mejora de los resultados de la organización.**

## VIDEO DE MIGUEL ÁNGEL CORNEJO

### Liderazgo efectivo (claves y características)

#### ¿Qué es un Líder?

Un líder es una persona que dentro de la organización se destaca y es respetado, admirado y seguido por sus colaboradores.

Es una persona capaz de construir mejores condiciones para que la empresa pueda avanzar. Un **liderazgo efectivo** es aquel que se construye dando el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos dirigidos al crecimiento de la organización.

### Características del liderazgo efectivo

Para poder construir un **liderazgo efectivo**, es necesario que el líder posea ciertas características, en las cuales pueda apoyarse a

**fin de logra guiar a la organización hacia la meta propuesta. A continuación, se listan algunas de ellas:**

- ***Inteligencia:*** el líder necesita ser inteligente para poder pensar, analizar, dimensionar y diseñar las estrategias necesarias para el logro del objetivo común.
- ***Integridad:*** es una condición que va de la mano con la ética y representa la forma como los valores están arraigados en la personalidad del individuo.
- ***Define objetivos claros y precisos:*** los cuales son esenciales para el éxito del proyecto en curso.
- ***Poder de convencimiento:*** para poder lograr que el equipo entienda y siga las directrices diseñadas para el logro de las metas comunes.
- ***Imparcialidad:*** poder asimilar diversas opiniones externas relacionadas con la idea implementada, y en caso de ser necesario aceptar los errores y realizar los correctivos pertinentes.
- ***Innovador:*** permanecer en constante búsqueda de nuevas estrategias y procesos creativos los cuales permitan que las nuevas ideas afloren.
- ***Promueve el trabajo en equipo:*** delegan y confían en las personas que los acompañan en el equipo de trabajo, permitiéndoles asumir sus retos propios.
- ***Poder de comunicación:*** se expresan en forma adecuada y saben valorar los aportes realizados por los miembros de su equipo.

**De todo lo anterior se desprende, que el líder debe ser una persona que esté totalmente comprometida con la posición de poder que le toca asumir y en función de ello, guiar a su equipo con convicción, carisma y espíritu de lucha incesante a fin de lograr los objetivos de la organización.**

### **¿De qué depende un Liderazgo Efectivo?**

El liderazgo efectivo depende en gran medida de una **actitud mental positiva**, aunada a la **organización adecuada del equipo del trabajo**.

Debe tenerse en cuenta que las personas que tienen éxito, **no andan quejándose constantemente**, al contrario, son **proactivas**, con pensamientos positivos y **visualizan la meta la cual desean alcanzar**.

Un liderazgo efectivo **crea y mantiene el desarrollo interno de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo y los involucra totalmente en la consecución de los objetivos de la organización**. Esto permite mejorar la comprensión del trabajador sobre cuál es su tarea, lo que necesita para alcanzarla y lo que se espera de él.

Por otra parte, está en capacidad de establecer una visión clara del futuro de la organización mediante la definición de objetivos estratégicos que pueden ser alcanzados a largo plazo dentro del proceso de mejora continua. Esto es posible por el conocimiento e información que el líder tiene de la organización.

Adicionalmente, el **liderazgo efectivo debe promover la creación y el sustento de valores compartidos**, para el estímulo del espíritu del grupo, y de esta manera, ser ejemplo de **ética e imparcialidad para todos los integrantes de la organización, pertenezcan o no al mismo grupo de trabajo**. Con el ejemplo propio se fomenta la motivación de todos hacia el logro de las metas.

Finalmente, el **líder efectivo debe propiciar el empuje requerido a fin de eliminar el miedo a alcanzar la mejora de los resultados de la organización, a través del entendimiento de las metas finales y**

**de los procesos involucrados para su consecución. Esto solo se puede lograr teniendo confianza en las capacidades y posibilidades del equipo de trabajo.**

#### **4.4 La comunicación interpersonal**

##### **¿Qué es la comunicación intrapersonal?**

**La comunicación intrapersonal es la que una persona entabla consigo misma.**

**Esta forma de comunicación implica que es la misma persona quien emite y, al mismo tiempo, quien recibe el mismo mensaje.**

##### **¿En qué consiste la Comunicación Interpersonal?**

**La comunicación intrapersonal consiste en los análisis que la persona lleva adelante de forma privada y puede incluir todo aquello que la persona escuche, lea o repita.**

**Es a través de este tipo de comunicación que las personas se conectan con su consciencia, reflexionan, se dan ánimos o se calman.**

**De este diálogo intrapersonal pueden surgir además mensajes o pensamientos negativos que generen temor, inseguridad o ansiedad, entre otras emociones.**

##### **¿Qué incluye la comunicación intrapersonal?**

**La comunicación intrapersonal incluye, además de los pensamientos o reflexiones, a las ideas, los sueños y los pensamientos en voz alta.**

**La comunicación intrapersonal puede generar ideas y pensamientos negativos.**

**Las personas pueden mantener distintos tipos de comunicaciones intrapersonales.**

**Por ejemplo:**

- **Entre las partes del cuerpo.** Esto sucede cuando algún órgano del cuerpo le envía un mensaje al sistema nervioso central. Por ejemplo, la sensación de calor o frío, las ganas de comer, algún dolor, ardor o cosquillas.
- **En voz alta.** Más de una vez, las personas se encuentran hablando solas en voz alta o incluso leyendo en voz alta. Esto puede servir para prestar atención, calmarse, ordenar una serie de ideas o concentrarse. A veces esta forma de comunicación se produce en forma inconsciente.
- **Negativos.** Se trata de aquellos pensamientos o ideas que generan angustias en las personas y pueden afectar la autoestima del individuo, así como también sus vínculos con el resto de la sociedad.

**¿Qué tipo de pensamientos negativos pueden presentarse?**

o **Catastrófico.** La persona, en este caso, suele mantener diálogos consigo mismo que le generan rechazo, ansiedad, culpa o lástima hacia su persona. o **Víctima.** La persona mantiene diálogos en los que siente que el resto es superior a ella y se siente totalmente desprotegida.

o **Irrelevante.** Tener esta clase de pensamiento hace que la persona no pueda salirse de un círculo vicioso de agotamiento y estrés ya que no deja de repetir una y otra vez los objetivos que no alcanzó o cualquier tipo de frustración.

o **Autocrítico.** Se da cuando la persona se siente inútil y todas las autoevaluaciones que se hace son totalmente negativas. Características de la comunicación intrapersonal El individuo debe interpretar o reflexionar sobre los mensajes que se envía a sí mismo.

## **PODCAST DE HÉCTOR MARÍN SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS**

Existen diferentes formas de comunicación y, para identificar a la intrapersonal del resto, algunas cualidades a tener en cuenta podrían ser las siguientes:

- **Es inevitable.** La persona no puede elegir mantener o no este tipo de comunicación. Por poner un ejemplo bien gráfico, no es como cuando suena el teléfono y el individuo opta por no atender. La comunicación intrapersonal simplemente “brota” y hasta puede resultar muy difícil de manejar.
- **Es unilateral.** A diferencia de las comunicaciones bilaterales o multilaterales, en las que los roles entre emisores y receptores se van intercambiando, aquí la conversación es entre una única persona que es, al mismo tiempo, emisora y receptora del mensaje (no cambio de roles ni “feedback”).
- **No son necesariamente literales.** Muchas veces el individuo debe interpretar o reflexionar sobre los mensajes que se envía a sí mismo.
- **Funciona como “filtro”.** Este tipo de comunicación ayuda a las personas a comportarse de una manera “socialmente aceptada”. Gracias a ella las personas logran autocensurar ciertos comentarios, gestos, comportamientos que, de caso contrario, serían mal vistos por el resto.
- **No se usa una única persona.** Estos diálogos con uno mismo pueden llevarse a cabo usando la primera persona, pero también la segunda persona. Esto depende de cada uno, así como también de la circunstancia en la que se produzca.

### **Problemas de la comunicación intrapersonal**

Las personas pueden tener pensamientos negativos y esto puede afectar su salud, así como también su vínculo con el resto de las personas. Es por ello que resulta clave identificar cuando una persona padece este tipo de problemas para trabajar sobre ellos.

También puede suceder que una idea o mensaje se repita en la cabeza del individuo una y otra vez y es importante estar atento porque pueden estar enviando señales sobre un problema externo que la persona debe encarar y resolver. Una vez hecho esto, el mensaje desaparecerá.

Es muy común que las personas que padezcan pensamientos negativos recurran a terapeutas o especialistas que las guíen para superarlos, o bien, que ayuden a la persona a convivir con ellos sin que les afecte en su autoestima o conducta.

También es importante saber controlarse ante este tipo de pensamientos, incluso cuando no se den de manera patológica, sino

**ante una situación de demasiada presión o estrés. Tener pensamientos negativos es más común y frecuente de lo que uno imagina.**

**Existen estudios que revelan que un individuo dedica cerca de 15 horas por día a los diálogos con uno mismo. Y, del total, un 80% de esas comunicaciones serían negativas.**

**¿Cómo ser consciente de la comunicación intrapersonal?**

**Para ser consciente de la comunicación que una persona tiene con uno mismo se puede utilizar el autoanálisis, un ejercicio que examina lo que ocurre en el interior, en las emociones y en la mente.**

**A través del autoanálisis es posible conocer cuáles son los pensamientos más constantes y analizar los recuerdos que vienen sin saber por qué, entre otros aspectos. La mente humana tiene 60 000 pensamientos al día.**

**Los psicólogos recomiendan hacer anotaciones teniendo frescos los pensamientos predominantes.**

**Esto permite identificar la mentalidad que influye, ayudando a cambiar o mejorar la comunicación intrapersonal y, por lo tanto, el desenvolvimiento y la actitud del individuo, así como su salud mental.**

**El problema radica cuando las personas se autocritican y crean monstruos internos de sí mismos. Estos «monstruos» viven en la mente; algunos de ellos se pueden reconocer y se puede llegar a identificar, como por ejemplo la baja autoestima.**

**Tener diálogos internos negativos afecta las emociones y hace daño a una persona en toda su conducta. Por lo tanto, cambiar el diálogo interno es primordial para desarrollarse saludablemente en las relaciones, funciones y la estima propia.**

**Tener un buen diálogo interno ayuda en el liderazgo personal. Una vez que se analizan los pensamientos se puede ser consciente y controlar lo que se piensa, y desechar todo lo desfavorable.**

**El tono de voz crítico y autoritario con el que se puede hablar a sí mismo puede cambiarse por uno más calmado, positivo y sereno. De esta manera se logra contribuir a la autoconfianza.**

**Comunicación interpersonal**

### **¿Cómo puede ser la comunicación interpersonal?**

**La comunicación interpersonal puede ser: bilateral o multilateral.**

**Es muy común contraponer la comunicación intrapersonal con la interpersonal.**

### **¿Qué significa la comunicación interpersonal?**

**Se trata de la comunicación recíproca que existe entre, al menos, dos personas.**

**Esto significa que no es unilateral, sino bilateral o multilateral.**

**En otras palabras, en la comunicación interpersonal, los roles de emisor y receptor se intercambian constantemente y, a la vez, la persona que emite el mensaje no es la misma que la que lo recibe.**

### **¿Qué es la comunicación interpersonal?**

**Se llama comunicación interpersonal al intercambio de información que suele darse entre personas que comparten un espacio físico, es decir, que cohabitan y por ende se ven en la necesidad de emitir y recibir mensajes para normar u organizar la convivencia. Esto puede referirse a ámbitos diversos, como el hogar, el trabajo, la calle, etc.**

**Cuando se habla de la comunicación interpersonal, sin embargo, no sólo se alude a la verbal, es decir, a la protagonizada por el lenguaje.**

**Está claro que los seres humanos nos distinguimos de los animales irracionales, por justamente, nuestra capacidad de organizar y comunicar nuestra realidad mediante un sistema de signos representados sonora y gráficamente (el lenguaje hablado y escrito respectivamente), pero no es exclusivamente a través de este mecanismo que nos transmitimos información.**

**Por ejemplo, en la comunicación interpersonal influyen también otros tipos de código, como:**

- **la proxémica (el “espacio personal”),**
- **la pragmática (el contenido contextual),**
- **el lenguaje corporal y,**

- **otras formas de comunicación no verbal que, sin embargo, permiten que dos personas compartan ciertos sentidos y significados. Muchas veces esta comunicación no verbal tiene lugar sin tomar en cuenta la consciencia, es decir, de manera automática o sintomática, sin intencionalidad expresa del emisor.**

**Entendemos por comunicación interpersonal al conjunto de relaciones de transmisión y codificación de información que se da entre dos o más personas, o incluso al conjunto de habilidades que una persona posee para lidiar con dichas relaciones.**

**Por ejemplo, cuando decimos que alguien “tiene pésimas relaciones interpersonales”, queremos decir que se le hacen difíciles este tipo de situaciones comunicativas o que usualmente sale mal librado de ellas, trátese del ámbito del que se trate.**

### **Características de la comunicación interpersonal**

**Algunas de las características más importantes de la comunicación interpersonal son las siguientes**

- **Se utilizan una serie de acciones como expresiones verbales, tacto, contacto visual, gestos y posturas para poder comunicarse con otra persona.**
- **Se produce entre dos personas que se encuentran físicamente cerca.**
- **Las personas que participan de la comunicación interpersonal producen mensajes como respuesta a lo que la otra persona indica en la conversación.**
- **Las dos personas que participan de la comunicación influyen de forma simultánea en el comportamiento del otro.**
- **Este tipo de comunicación comparte una proximidad física.**
- **Es moldeada a través de los diferentes papeles sociales.**
- **Es irreversible, sin importar la necesidad de eliminar un mensaje que se tenga, una vez que ha sido dicho será imposible de borrar.**

### **Objetivo de la comunicación interpersonal**

**El principal objetivo que tiene la comunicación interpersonal es el de hacer posible la interacción entre las personas, además de obviamente,**

**poder ayudar en el proceso de la comunicación que se da entre dos personas. En otras palabras, su objetivo es lograr una acción recíproca entre las personas**

### **Proceso**

**El proceso de comunicación interpersonal es básicamente el mismo que el que tiene el proceso de comunicación. El emisor es el responsable de emitir el mensaje que quiere hacer llegar hasta el receptor y lo hace por medio de un canal. El receptor es el que recibe el mensaje enviado y quien se encarga de decodificarlo para poder entenderlo adecuadamente.**

### **Tipos**

- **Conversación breve:** es una conversación que intenta ser amistosa, sociable y crear confianza. Las personas se encuentran relajadas y cómodas y se puede compartir noticias, tiempo, deportes, tópicos de cada día. Es apta para iniciar la confianza y reducir tensiones.
- **Conversación de taller:** su objetivo es recopilar información u proporcionarla al igual que mantener el contacto. Describe, informa y da seguimiento. Ayuda a mantener a las personas informadas y en contacto.
- **Conversación de pelea:** Intenta forzar el cambio, defenderse, esconder el miedo e intimidar. En este tipo de conversación se da un ambiente tenso, ansioso, agresivo. Es una conversación que genera temor y resentimiento.
- **Conversación de resentimiento:** quiere hacer que los demás se sientan culpables, se resiste al cambio y busca desquitarse. Intenta hacer daños, chismes y desquites. Las personas son resentidas y desafiantes. Muchas veces se lastima a la persona y el resentimiento se convierte en venganza.
- **Conversación directa:** trata de ser directa y responsable observando, respondiendo, descubriendo y tratando con las emociones. Es una conversación respetuosa, involucrado, atento, serio. Busca llegar al centro del asunto y de los sentimientos de las personas.

### **Técnicas**

**Algunas de las técnicas que pueden ser aplicadas para lograr una adecuada comunicación interpersonal son:**

- **Escucha enfocada que implica también una buena postura, además de darle la atención y concentración que se necesita.**
- **Audiencia enfocada:** implica el oír y el escuchar como habilidades separadas. Una persona puede oír, pero no escuchar.
- **Interrupciones suaves** cuando se necesita recordar algo sobre un tema.
- **Verificaciones de información.**
- **Equilibrar la conversación** para responder a la información o las reacciones.
- **Comunicaciones no verbales** (Body Language), por lo que se debe de aprender a usar señales no verbales.

### **Objetivo de la comunicación interpersonal**

**El principal objetivo que tiene la comunicación interpersonal es el de hacer posible la interacción entre las personas, además de obviamente, poder ayudar en el proceso de la comunicación que se da entre dos personas.**

**En otras palabras, su objetivo es lograr una acción recíproca entre las personas.**

### **Proceso**

**El proceso de comunicación interpersonal es básicamente el mismo que el que tiene el proceso de comunicación. El emisor es el responsable de emitir el mensaje que quiere hacer llegar hasta el receptor y lo hace por medio de un canal.**

**El receptor es el que recibe el mensaje enviado y quien se encarga de decodificarlo para poder entenderlo adecuadamente.**

### **Niveles**

**De acuerdo a los modelos establecidos por los expertos lingüistas:**

- a) en un primer nivel de la comunicación interpersonal encontramos una relación que nos hablamos de cosas.**
- b) En un segundo nivel hablamos de personas.**

- c) Ya en el tercer nivel logramos llegar a hablarnos de nosotros.
- d) Y en el cuarto nivel somos capaces de hablar de sentimientos y
- e) solo cuando llegamos al quinto nivel podemos hablar de sentimientos interpersonales.

### **Habilidades**

Las habilidades con las que se cuentan en este tipo de comunicación son:

- Saber la forma correcta de escuchar y de comprender lo que se escucha.
- Mantener el respeto y la tolerancia valorando a la persona que emite los mensajes.
- Mantener la empatía para comprender las necesidades del otro.
- Una comunicación clara y comprensible para todos.
- Autenticidad en los mensajes y en las relaciones.

### **Barreras**

Algunas de las barreras que se pueden presentar y que impiden la adecuada comunicación interpersonal son las siguientes:

- **Diferencia de lenguaje:** para que un mensaje sea comunicativo las palabras deben significar lo mismo para el emisor y el receptor, para que compartan el mismo significado simbólico.
- **Emotividad:** Las reacciones emocionales pueden influir en la forma en la que se entiende el mensaje e influyen en los demás mensajes.
- **Verbales:** son vicios que son adquiridos cuando hablamos que pueden llegar a ser una barrera entre las personas que hablan un idioma diferente.
- **Ambientales:** son todos los elementos que nos rodean y que pueden llegar a ocasionar incomodidad física o distracciones visuales.
- **Interpersonales:** las personas siempre pueden llegar a tener una suposición o una percepción diferente de lo que se quiere transmitir.

## **Ventajas**

**Las principales ventajas que tiene la comunicación interpersonal son:**

- **Es un tipo de comunicación más directa que se da entre dos personas.**
- **Puede transmitir información y significados de un lugar a otro.**
- **La información puede también viajar por diferentes medios, como los teléfonos, medios electrónicos.**
- **Es una excelente red de comunicación que también funciona en la toma de decisiones.**
- **Es eficiente y eficaz para poder transportar información.**

## **Desventajas de la comunicación interpersonal**

**Entre las desventajas que tiene la comunicación interpersonal mencionamos:**

- **Lo que se dice no puede ser ni evidenciado ni tampoco borrado.**
- **Puede llegar a presentar una serie de barreras negativas que afecten el mensaje.**
- **Cuando necesitamos enviar un mensaje a muchas personas al mismo tiempo la comunicación interpersonal no es la mejor opción.**
- **No siempre se necesita enviar un mensaje a una única persona, si no que se necesita enviar el mensaje a un grupo grande.**

## **Importancia de la comunicación interpersonal**

**La importancia que tiene este tipo de comunicación para el ser humano radica en que por medio de ella se logran satisfacer tres de las necesidades fundamentales que tiene el ser humano, el control, la conexión y la consistencia. Además, es una forma de comunicar nuestros deseos y anhelos a otras personas o de comunicar ideas diferentes.**

**5. MÉTODOS DE PUESTOS**

- 5.1 Concepto de Utilidad de Valuación Puestos
- 5.2 Necesidad Legal, Social y Económica de la Valuación Puestos
- 5.3 Método de Gradación Previa
- 5.4 Método de Alineamiento
- 5.5 Método de Comparación de Factores
- 5.6 Método de Valuación por Puntos
- 5.7 Método de Escalas Guías y Perfiles
- 5.8 Encuesta Salarial

**6. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SISTEMA DE COMPENSACIONES**

- 6.1 Objetivos de la administración de sueldos
- 6.2 Análisis y evaluación de puestos
- 6.3 Jerarquización de puestos
- 6.4 Graduación de puestos
- 6.5 Comparación de factores
- 6.6 Compensación basada en unidades
- 6.7 Bonos y comisiones

**7. RELACIONES CON LAS PERSONAS**

- 7.1 Relación con los empleados
- 7.2 Conflictos; elementos, tendencia, manifestación, resultados
- 7.3 Contrato colectivo
- 7.4 Medios para la labor sindical
- 7.5 Medios para la labor patronal

**8. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

- 8.1 Concepto y tipos de educación
- 8.2 Capacitación
- 8.3 Objetivos de la capacitación
- 8.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación
- 8.5 Crecimiento profesional
- 8.6 Educación con base en el desempeño futuro
- 8.7 Autoadministración del plan de carrera

**9. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- 9.1 Etapas de la capacitación
- 9.2 Diagnóstico de las necesidades de la organización y del personal
- 9.3 Evaluación de necesidades
- 9.4 Objetivos de la capacitación
- 9.5 Contenidos del programa de capacitación
- 9.6 Principios de la capacitación
  - 9.6.1 Contenido significativo, participación
  - 9.6.2 Pertinencia y relevancia de los contenidos
  - 9.6.3 Transferencia
  - 9.6.4 Retroalimentación



SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SPEC-DGAIR-DIPES  
DEPARTAMENTO DE  
EVALUACIÓN CURRICULAR

# MÉTODOS DE PUESTOS

## Método de ranking o comparación de puestos

**El método de ranking o comparación de puestos es la forma más simple para poder evaluar un puesto.**

**En este método, se ve cada puesto como un todo, mismo que se compara con otros puestos de la organización y esta comparación continúa hasta que todos han sido debidamente clasificados.**

**Se clasifican los puestos de acuerdo a su grado de importancia, desde el trabajo más simple, hasta el más complejo, o bien, desde el más alto hasta el más bajo.**

**Los puestos se clasifican debido a su importancia, es decir, se les juzga en términos de deberes, responsabilidades y demandas sobre el titular.**

**Los puestos son clasificados como un “todo” en lugar de analizar la serie de características que lo componen.**

**La aplicación del método de ranking o comparación de puestos implica el siguiente procedimiento:**

- 1. Se analizan y describen los puestos, resaltando los aspectos que se van a utilizar para el propósito de la comparación.**
- 2. Se identifican los puestos de referencia (10 a 20 puestos, los cuales deben incluir las principales áreas y departamentos). Dichos puestos de referencia se van clasificando al identificar los puestos extremos donde debe ubicarse la posición, obteniendo como primer resultado la lista de puestos de referencia ordenados.**
- 3. Se clasifican todos los puestos de la organización en base a los puestos de referencia, hasta que todos se ubiquen en su orden de importancia.**

- 4. Por último, se dividen todos los puestos ordenados en grupos o clasificaciones, considerando las características comunes de los puestos, tales como tareas similares, habilidades o requisitos de capacitación.**

El método de **ranking o comparación de puestos** es recomendado para organizaciones pequeñas donde los puestos son simples y sobre todo pocos.

También está recomendado para evaluar trabajos gerenciales, en los que el contenido del trabajo no puede medirse en términos cuantitativos.

El **Método de clasificación simple** también puede ser utilizado en las etapas preliminares al ejercicio de la evaluación de puestos en una organización.

#### **Ventajas:**

- **Es un método muy sencillo.**
- **Es muy económico ponerlo en práctica.**
- **Consume menos tiempo e implica poco papeleo.**

#### **Desventajas:**

- **El principal inconveniente del método de ranking o comparación de puestos es que no hay criterios definidos de juicio y tampoco hay forma de medir las diferencias entre los distintos puestos con un criterio objetivo.**
- **Es inoperante cuando hay un gran número de puestos.**

### **Método de gradación o clasificación de puestos**

El **“método de gradación”** también se conoce como **“método de clasificación”**.

**Bajo este método, los grados, o clasificaciones de trabajo o clases, son establecidos por un organismo o comité autorizado para este propósito.**

### **¿Qué es un grado o clasificación de puestos?**

**Un grado o clasificación de puestos es un grupo de trabajos diferentes de dificultad similar o que requieren habilidades similares para realizarlos.**

**Dichos grados del trabajo se determinan sobre la base de la información derivada del análisis de los puestos.**

**Los grados o clases se crean identificando un denominador común como pueden ser: habilidades, conocimientos y responsabilidades.**

**Como ejemplo tenemos a la *Función Pública en México*, que incluye las familias de puestos de trabajo que el gobierno ofrece: Técnico, Apoyo Administrativo y servicios, Enlace A, Enlace B, Enlace C, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 2, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 3, Jefe del Departamento 1, y así sucesivamente.**

**Una vez que los grados son establecidos, a cada puesto se le coloca en su grado o clase apropiada. De esta manera, se crean una serie de grados de trabajo. Luego, se fija una tasa de salario o sueldo diferente para cada grado.**

### **Ventajas:**

- **Este método es fácil de entender y fácil de operar.**
- **Es económico, y, por lo tanto, apto para pequeñas organizaciones.**
- **La agrupación de puestos de trabajo en “clases o grados” hace que los problemas de determinación de salarios sean fáciles de administrar.**
- **Este método es útil para los puestos del gobierno.**

- **Desventajas:**
- **El método se presta tener prejuicios personales de los miembros del comité.**
- **No puede ocuparse de los trabajos complejos que no caben perfectamente en un grado.**
- **Este método raramente se utiliza en la industria.**

## **Método de evaluación de puestos por puntos**

**La evaluación por puntos es el método más utilizado para la evaluación de puestos.**

**En este método, los puestos se dividen en función de varios factores como son: la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, etc., posteriormente se asignan puntos a cada uno de estos factores.**

**Los puntos se dan depende de la importancia para realizar el trabajo, una vez asignados se suman. Luego, los puestos de trabajo con un total similar de puntos se colocan en grados de pago similares. La suma de puntos da un índice de la importancia relativa de los puestos de trabajo que están calificados.**

**¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la determinación de la evaluación por puntos?**

**El procedimiento que se sigue en la determinación de la evaluación por puntos es:**

- **Determinar los puestos a evaluar.** Los puestos deben contener todos los elementos posibles que se utilizarán por el método, así como perfiles, funciones y niveles de responsabilidad.

- **Decidir sobre los factores (mencionados anteriormente)** que se utilizarán para analizar y evaluar los puestos. El número de factores debe ser limitado debido a que demasiados factores pueden resultar en un esquema excesivamente complejo con superposición y duplicación de factores.
- **Definir los factores claramente por escrito.** Esto es necesario para asegurarnos de que los diferentes evaluadores de puestos interpreten un factor particular en el mismo sentido.
- **Determinar los grados de cada factor** y asignar el valor en puntos a cada grado.
- **Los valores en puntos asignados a los diferentes grados** tendrán una progresión aritmética.
- Finalmente, los sueldos se asignan a los puntos. Para este propósito, se añaden puntos para dar el valor total de un puesto. Su valor se traduce entonces en términos monetarios con una fórmula predeterminada.

#### **Ventajas:**

- **Es el método más completo y exacto de evaluación de puestos.**
- **El prejuicio y el juicio humano son minimizados**, es decir, el sistema no puede ser manipulado fácilmente.
- Siendo un método **sistemático**, los colaboradores de la organización favorecen este método.
- Las escalas desarrolladas con este método **se pueden utilizar durante mucho tiempo.**
- **Los puestos se pueden colocar fácilmente en las categorías que obedecen a un rango de puntos.**

### **Desventajas:**

- **Es un método que requiere mucho tiempo y es costoso.**
- **Es difícil de entender para aquellos que no están familiarizados con el tema.**
- **Se requiere mucho trabajo de oficina para analizar, evaluar los puestos y establecer las escalas.**
- **No siempre es adecuado para trabajos gerenciales en los que el contenido de los puestos no es medible en términos cuantitativos, aunque algunos métodos incluyen la gestión.**

## **Método de comparación de factores**

- **Es una combinación de los dos últimos métodos, es decir, del de clasificación y el de evaluación por puntos; califica los puestos mediante la comparación de ellos y analiza los puestos por factores comparables. Aunque este método no va sumando puntos, sí considera factores a los que se les dará mayor o menor valor de acuerdo a los criterios establecidos por un comité. Este sistema se utiliza generalmente para evaluar los puestos staff, profesionales y gerenciales.**

**El proceso que se sigue para evaluar los puestos bajo este método es:**

- **1. En primer lugar, los puestos clave o de referencia se seleccionan como estándares.**
- **Los puestos clave seleccionados deben tener contenido de normas e información de mercado tomadas de una fuente confiable, y deben ser una muestra representativa de todos los puestos que se están evaluando — desde el puesto de menor sueldo hasta el más alto remunerado, desde los más importantes hasta los menos importantes — y que cubra toda**

**la gama de requisitos de cada factor, según lo acordado por el Comité que represente a los trabajadores y a la gerencia.**

- **2. Los factores comunes a todos los puestos se identifican, seleccionan y definen con precisión.**
- **Los factores comunes a todos los puestos regularmente son cinco: requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de habilidad, condiciones de trabajo y responsabilidad.**
- **3. Se identifican los puestos clave.**
- **También se eligen los factores comunes, los puestos clave se clasifican en función de los factores comunes seleccionados.**
- **4. El siguiente paso es determinar una tasa base justa y equitativa de sueldos o salario.**
- **Generalmente se expresa por día, y luego se asigna un peso distinto a cada factor que se traducirá en un valor monetario específico. Regularmente esta decisión se toma mediante un comité que analiza y consensa el peso de cada factor.**
- **5. El paso final de este método es comparar y evaluar los puestos restantes en la organización.** Para ilustrar, un puesto de “*Tornero*” debe ser evaluado. Después de la comparación, se encuentra que su habilidad es similar a la del electricista (20), los requisitos mentales para el soldador (40), los requisitos físicos para el electricista (48), las condiciones de trabajo para el mecánico (96) y la responsabilidad también para el mecánico (12). Así, la tasa de salario para el trabajo de “*Tornero*” será de 216(20 de la Habilidad + 40 del Requerimiento mental + 48 del Requerimiento físico + 96 de las condiciones de trabajo + 12 de la Responsabilidad).

### **Ventajas:**

- Es un método **realista y cuantitativo** de evaluación puestos, y más precisamente para determinar el valor monetario del trabajo.
- El método es **flexible** ya que no hay límite superior en la calificación de un factor.
- Es un método **fácil de explicar** a los colaboradores.
- El uso de un número limitado de factores (generalmente cinco).
- Facilita la determinación del valor relativo de los diferentes puestos.

### **Desventajas:**

- Es un método **costoso y que consume mucho tiempo**.
- El uso de los **cinco factores para evaluar los puestos puede no ser siempre apropiado porque los trabajos difieren entre las organizaciones**.
- Es **difícil de entender y operar**.

En la actualidad, muchas empresas se enfrentan a una diversidad de problemas externos e internos que le afectan de manera directa, ante lo cual, el factor humano considerado como un capital intelectual para las empresas y que muy frecuentemente es sub-aprovechado, o inclusive ignorado, ya que la aplicación de sanciones provoca que baja de manera importante el rendimiento o capacidad de los trabajadores, trayendo como consecuencia bajo rendimiento o baja calidad, a continuación se presentan algunos casos que suceden dentro de las organizaciones.

## **ERRORES QUE LOS RECLUTADORES NO PERDONAN**

El personal de recursos humanos puede **descartar** al candidato si:

- a) El candidato **hostiga** al reclutador con llamadas, correos y visitas;
- b) **Vestir informalmente** o **mostrar poca seriedad** en la entrevista

Se puede notar que el deseo de tener un trabajo, **puede ocasionar costosos errores** al buscar convertirse en la primera opción de un candidato.

- c) Uno de cada cinco responsables de recursos humanos, por ejemplo, reconoce que las tácticas de los candidatos para captar su atención se han modificado, apostando a lucir como un candidato persistente, aunque llegue al grado de 'hostigar' al entrevistador.

De 2,500 entrevistados, el 20% en los tres últimos años, la actitud de los candidatos al buscar un encuentro frente al reclutador cambió, aunque no siempre se tradujo en proactividad, sino en prácticas inusuales que pueden descartar a la persona del puesto.

En la lista referida por los entrevistados, destacan **acciones poco 'recomendables'** entre los candidatos, como:

- **Esperar afuera del edificio o en recepción** a que salga el encargado de Recursos Humanos para entregarle el CV.
- Llegar a la empresa **sin cita y hacerse pasar por conocido de alguien para ser atendido.**
- Conseguir la página de **Facebook o algún otro portal donde esté el reclutador para enviar mensajes personales e incluir el currículum.**
- Se vio el caso de un candidato que **envió el CV envuelto como obsequio diciendo que sus habilidades «eran un regalo para la compañía».**
- Otros, recurren a la técnica de **hablar varias veces el mismo día** y estar **mandando mails**, asegurando que se ponen en

**contacto porque, quizá, sus mensajes no han sido escuchados.**

- Hay empleados que, bajo alguna de estas técnicas, consiguió una cita y al tener la entrevista, **desconocía por completo las características de la empresa.**

La política de un reclutador puede traducirse en la siguiente frase «me siento tranquilo de dejar pasar a esta persona a mi casa, que es la compañía», si antes de entrevistar a la persona, **ésta muestra actitudes como mentir u hostigar, pone en evidencia su falta de profesionalismo y desconocimiento sobre los procesos para ser contratado, buscar nombres de contactos en Linkelin, o llamar a recursos humanos para confirmar a quién enviar el currículum, no representan una falla, pero marcar todo el día y saturar el correo del reclutador con mails, sí es un error**, porque un candidato debe ajustarse a la dinámica de la empresa para ser entrevistado, no agotar la paciencia del entrevistador, adicional a los errores que pueden cometerse para buscar una entrevista, una vez que se tiene esta oportunidad también es posible caer en comportamientos que dejan fuera al candidato.

- Por ejemplo, 4 de 10 reclutadores menciona que es un reto platicar con empleados bien preparados, que saben cuáles son los retos de ese lugar de trabajo y cómo encajaría su perfil, si la competencia es elevada y hay menos puestos de trabajo, por qué darse el lujo de fallar cuando se te ofrece una oportunidad. Éstas son las situaciones que dañan la imagen de un aspirante a recibir el empleo:
- **Mostrar poca seriedad.** «Hay gente que llega a la entrevista como si fuera al cine», mostrarse ante el entrevistador como una persona que conoce poco de sí misma y sin tener claro cómo desea proyectarse a futuro, hace lucir como alguien que «acepta por aceptar» el empleo.
- **‘Pecar’ de informal.** Aunque la personalidad sea muy casual, hay que entender que una entrevista de trabajo requiere cumplir códigos, y uno de ellos es mostrar respeto, teniendo

una idea de los alcances del puesto y la empresa donde se laborará. La vestimenta también entra en este punto.

- **Evitar dar falsas expectativas:** durante la plática con el reclutador, la persona se dará cuenta si el trabajo cumple con los objetivos y se tiene la capacidad y disposición para cumplir con las exigencias de ese puesto. Si se carece de un requisito que sea valioso para la empresa, o el puesto no llena las expectativas, hay que decir «No». Si se pretende ser 'algo más' y luego dan el contrato, se generan impresiones que irreales y eso pesará al laborar en la compañía. «Hay personas que duran dos días en los empleos y es porque al enfrentarse a lo que deberán cumplir se dan cuenta que no quieren esa responsabilidad y terminan renunciando».

## ENCUESTA SALARIAL

Ya sea que formes parte del equipo de profesionales de Recursos Humanos de una gran empresa, o bien, estés empezando tu propio negocio o trabajes en una agencia de reclutamiento y selección de empleados, debes conocer los salarios y las compensaciones que otras empresas ofrecen puede ser de gran utilidad cuando estás buscando integrar a alguien nuevo a tu fuerza laboral (y de paso podrás evaluar si estás pagando lo adecuado a tus empleados actuales).

Se recomienda realizar tu propia encuesta salarial, lo que te aportará información fidedigna de primera mano.



### **¿Qué son y por qué son importantes las encuestas salariales?**

**Las encuestas de salarios son cuestionarios que las empresas, las agencias de empleos u otras organizaciones interesadas realizan para conocer la remuneración de los profesionales con puestos de trabajo específicos.**

**Una buena encuesta de salarios te ofrecerá información actualizada y puntual sobre los puestos de tu interés. Su importancia radica en que podrás crear una estructura salarial para los empleados de tu empresa según su puesto de trabajo, de tal manera que estos sean remunerados de forma justa y competitiva.**

### **¿Para qué sirve una encuesta salarial?**

**Entre los objetivos de una encuesta salarial se encuentran los siguientes:**

- **Evitar costos excesivos** derivados de la (incorrecta) remuneración de los empleados
- **Fomentar la satisfacción de los empleados**, pues estarían recibiendo salarios más justos gracias a una mejor estrategia de compensaciones
- **Mantener a la empresa competitiva** frente a otras en la misma región y de la misma industria
- Las agencias de empleo pueden ayudar a los profesionales a saber cómo cotizarse en el mercado laboral

## **5 pasos para crear una encuesta salarial**

1. **Define tu mercado objetivo:** Debes definir con qué tipo de empresas te quieres comparar y qué puestos de trabajo incluirás en tu encuesta. Hay que tener en cuenta que hay empresas que participan en diversos mercados (regulado y no regulado, local, regional, nacional e internacional, etc.) y esto puede influir en los resultados de tu encuesta de salarios.
2. **¡Compara todo! Compara tanto el salario nominal como la remuneración total de tus empleados**, así sabrás cómo se compara tu empresa con la competencia en cada instancia.
3. **Analiza los resultados de tu encuesta y genera informes personalizados para Recursos Humanos y otras partes interesadas. Así podrán establecer niveles salariales y una estrategia de compensaciones de forma justa para los**

**empleados**, pero que a la vez permitan que tu empresa se mantenga en la competencia.

- 4. Repite tu encuesta cada cierto tiempo: Esto ayudará a mantener tu base de datos actualizada. Así podrás ofrecer aumentos salariales que estén dentro de las posibilidades de tu empresa, pero que obedezcan a las exigencias del mercado.**

### **¿Cuál es el formato ELEMENTAL de una encuesta salarial?**

**Indicadores que se incluyen en una encuesta salarial:**

- **Sueldo base**
- **Aumentos de sueldo**
- **Rangos de salario por percentiles**
- **Planes de jubilación**
- **Sueldo/Salario inicial**
- **Incentivos/bonos/Fringe Benefits**
- **Horas de trabajo/Over time (en su caso)**
- **Requisitos educativos**
- **Ubicación geográfica**
- **Fuente de contratación**
- **Condiciones laborales.**

**Considera el hecho de hacer tu encuesta anónima, ya que muchas personas pueden sentirse incómodas o tener sospechas al hablar de su salario y de los beneficios que reciben por parte de la empresa, por lo que podrían no responder de forma honesta.**

### **Ejemplos de preguntas para encuesta salarial**

- **¿Cuánto tiempo has estado laborando en esta empresa?**
- **¿Cuánto ganas al mes?**
- **¿Cuál es tu salario anual sin incluir bonos y prestaciones?**
- **¿Cada cuándo te aumentan el sueldo?**
- **El otorgamiento de aumentos de sueldos a empleados se aplica en forma: (ejemplos opciones de respuesta: general, individual, combinado, otro:)**
- **¿Cuáles son los criterios que se utilizan para los aumentos salariales? (antigüedad, méritos, ascensos, desempeño, otros: \_\_\_\_\_)**
- **¿Cuántos días trabajas a la semana?**
- **¿Cuántas horas trabajas a la semana, formal e informalmente?**

- **¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo?**
- **¿Qué nivel de educación requiere tu puesto?**
- **¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Cuál fue tu último grado de estudios**
- **¿Recibes aguinaldo?**
- **¿Existe la posibilidad de ascender a otros puestos?**
- **¿Cuentas con seguro de vida además del del IMSS?**
- **¿Cuántos días tienes de vacaciones?**

**Evalúa la posibilidad de plantear las anteriores preguntas como preguntas de opción múltiple, así te será más fácil analizar los resultados de la encuesta.**

**Lo anterior es la base para comenzar a escribir tu propia encuesta salarial. Se recomienda que cuando hagas tu propio estudio salarial consultes encuestas salariales de otras fuentes de datos (¡pero no más de 3!) y las compares con tus propios resultados. Así tu estudio salarial será más completo y podrás tomar mejores decisiones.**

**ERRORES QUE NUNCA DEBEN PERMITIRSE EN LAS EMPRESAS NI EN NINGUNA ORGANIZACIÓN LUCRATIVA O SIN FINES DE LUCRO, MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA O GRAN EMPRESA Y GRAN PARTE DE ELLOS SON ATRIBUIBLES A UNA FALTA DE INVOLUCRAMIENTO**

**DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y POR SUPUESTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL, CON CO-RESPONSABILIDAD DE CADA UNO DE LOS DIRECTORES DE ÁREA Y GERENTES CORPORATIVOS.**

Existen aquellos **ERRORES QUE SON TOTALMENTE EVITABLES**, son los que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, porque si el **Director/Administrador** no los evitó por desconocimiento, falta de control, inexperiencia, o cualquier otro motivo; siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa, pero principalmente, de Recursos Humanos/Capital H.

**Por motivos de la Administración de la empresa**

- ☐ **Mala Administración**
- ☐ **Meta inalcanzable o mal calculada**

**Por motivos del personal**

- ☐ **Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza**
- ☐ **Poca pericia o habilidad**
- ☐ **Actitud negativa**
- ☐ **Baja moral o motivación**

**Por motivos de "Mala Administración"**

- ☐ **La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo**
- ☐ **Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo del jefe, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad, lo cual es inaceptable. Es tu problema no nuestro problema. Para eso te contraté. Tú resuélvelo y pronto y si no lo hacer te despido de la empresa.**

- ▣ **Comunicación deficiente. Comunicación sesgada.**
- ▣ **No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.**
- ▣ **Personal no experto**
- ▣ **Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.**
- ▣ **No hay delegación real de la gerencia general. Excesiva supervisión maligna.**
- ▣ **No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas, como pueda hacerlo.**
- ▣ **Para conseguir algo hay que pelearse. Amenazar, gritar, argumentar y utilizar todos los argumentos para obtener un beneficio para el Departamento.**
- ▣ **Se tiene mucho miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.**
- ▣ **El grupo no se conoce o se lleva bien. Hay fricciones y chismes “radio pasillo” mal intencionados.**
- ▣ **Algunos miembros dan escasa participación**
- ▣ **No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.**
- ▣ **No se utiliza el potencial individual**
- ▣ **No existe ningún grado de motivación**
- ▣ **No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.**
- ▣ **Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.**
- ▣ **No hay relaciones humanas**

- ▣ **Los asuntos se tramitan lentamente**
- ▣ **No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple**
- ▣ **No hay integración hacia los objetivos**
- ▣ **Poco espacio en las oficinas**
- ▣ **No hay planes de desarrollo para gerentes.**
- ▣ **Vendedores de baja categoría**
- ▣ **Vendedores sin capacitación**
- ▣ **El staff no da el servicio adecuado**
- ▣ **Hay duplicidad de funciones**
- ▣ **La organización está confusa**
- ▣ **Hay demasiado papeleo**
- ▣ **La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.**

## **METAS INALCANZABLES**

Las metas deberán **siempre ser alcanzables** y **no necesariamente ideales**, porque éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal, son:

**CONOCIMIENTOS**

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de las personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, **se recomienda hacer un estudio de su trabajo**, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general de requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.
- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.
- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios,

**laboratorios u otros similares como distribuciones mayoristas, minoristas e industria restaurantera.**

■ Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es un arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que **al investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas.**

■ El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir, lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.

■ Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.

■ Además, se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas

- ▶ **Productos y servicios de la empresa.**
- ▶ **Políticas de la empresa**
- ▶ **Historia de la empresa**
- ▶ **Reglamentos internos**
- ▶ **Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.**
- ▶ **Planes desarrollados**

- **▶Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.**
- **▶Factores de control de desperdicio**
- **▶Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.**
- **▶Factores de seguridad**
- **▶Economía de la industria**
- **▶Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo**
- **▶Factores de la competencia**
- **▶Habilidades sociales de cooperación**
- **▶Principios generales de la administración**
- **▶Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.**
- **▶La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí mismo, sin prejuzgar el sitio donde va vivir, en la empresa se tratar de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.**

**Las técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal, son entre otras, las siguientes.**

⊕ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación,

**Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.**

⊕ **Matemáticas.** - Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.

⊕ **Economía – Econometría- Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas, etcétera.**

⊕ **Administración:** Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.

⊕ **Ingeniería Industrial:** Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo, Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.

⊕ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos,** entre otros conocimientos.

## **HABILIDADES**

**La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:**

- ✿ Desempeñar su puesto**
- ✿ Mantener la disciplina**
- ✿ Dar instrucciones**
- ✿ Ganar amistades**
- ✿ Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- ✿ Controlar los desperdicios**
- ✿ Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- ✿ Redactar informes**
- ✿ Hablar en público, claro y persuasivo**
- ✿ Organizar su puesto y horario de actividades**
- ✿ Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- ✿ Redactar sugerencias**
- ✿ Controlar su ausencia y la de otros**
- ✿ Hacer recesos y descansos en el trabajo**
- ✿ En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**

**Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:**

C O N C E P T O		Grado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS												
2	DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA												
3	HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN												
4	MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN												
5	ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO												
6	CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS												
7	CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL												
8	HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO)												
9	APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS												
10	PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO												
11	APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN												
12	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE												
13	CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS												
14	INTERESES PERSONALES												
15	NIVEL DE ASPIRACIONES												
16	DON DE MANDO												
17	HABILIDAD DE DIRECCIÓN												

En la práctica profesional se han encontrado formas para **incrementar la habilidad** de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:

- **ALTA GERENCIA:** Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres,

**demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científica y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.**

- **TÉCNICOS:** Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.
- **SUPERVISORES:** Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.
- **OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.
- **CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.

- **SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.

## ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una **actitud positiva**.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- **Voluntad de trabajar productivamente**
- **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- **Formación del espíritu de grupo**
- **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- **Sentimiento de participación en la Administración**
- **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**

- ➔ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**
- ➔ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- ➔ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ➔ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- ➔ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- ➔ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes **actitudes POSITIVAS:**

- Ⓢ **Trato del jefe:** Es quizá el factor positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.
  
- Ⓢ **Prestaciones empresariales:** La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa,

**permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.**

- Ⓢ **Seguridad en el trabajo.** Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo
- Ⓢ **Condiciones de trabajo:** Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.
- Ⓢ **Sueldos:** Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos. (Comentar)
- Ⓢ **Lealtad hacia la empresa:** En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.

**Usted que puede hacer para obtener el clima empresarial. He aquí algunas sugerencias de aplicación de cuestionarios, por Recursos Humanos o por una empresa contratada:**

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL		CALIFICACIÓN			
		POBRE	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
2	LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
3	LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON:				
4	EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES				
5	LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON				
6	EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO				
7	LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA				
8	EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES				
9	LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES				
10	EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA				

## MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe, pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero **no es el motivador más importante** (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal y del grupo que se dirige y la oportunidad de ascenso**.

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas**.

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. **La mayoría tiene una actitud correcta**, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que, en lugar de desanimar, **desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo.**

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

- ↷ **Comunicación**: Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.
- ↷ **Actividades deportivas y culturales**: Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente, por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.
- ↷ **Sistema de sugerencias**. Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de

**interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que originen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.**

↷ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo, llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

↷ **Inventario de la fuerza de trabajo:** Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comprar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.

↷ **Investigación del clima empresarial.** Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. **Comentar**

Todo lo comentado anteriormente **debe ponerse en marcha de inmediato,** comenzando por **establecer metas departamentales, y si ya existen, deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables.** (Comentar)

**Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una **cantidad definida de trabajo** y **debe ser alcanzada en un tiempo definido**.**

### **CAUSA – EFECTO**

**Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a determinada empresa:**

- 📌 Establecimiento del impuesto**
- 📌 Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto**
- 📌 Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda**
- 📌 A menor demanda, por tanto, menores ventas**
- 📌 La reducción de ventas repercute en disminución de la producción**
- 📌 Si disminuye la producción, se provoca el desempleo**
- 📌 Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra**
- 📌 A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores**

**Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.**

# CASO PRÁCTICO No 1

**El siguiente caso práctico contiene una situación real que sucedió en una empresa mexicana. Con este caso de RRHH y otros que se darán a conocer en próximas sesiones, se pretende que exista un desarrollo de habilidades de análisis para la toma de decisiones y la creación de escenarios que permitan tener una perspectiva del complejo comportamiento humano.**

**Palabras clave a considerar en la resolución:**

- 1. Trabajadores,**
- 2. Organizaciones,**
- 3. Expedientes,**
- 4. Salarios,**
- 5. Ambiente Organizacional**

**Armando, Apolo, y Alberto empezaron a trabajar el mismo día en la fábrica CHAMBERLAIN en Vallejo, empresa de fabricación de puertas automáticas para casa-habitación, y por una rara coincidencia, los 3 hombres, no solo eran de la misma edad y procedían de la misma colonia en Vallejo, sino que tenían un aspecto algo semejante, parecían triates.**

**Sus compañeros de trabajo solían decir que el único medio para distinguirlos era fijarse en sus números de empleado, el de Armando era el 8291, el de Apolo el 8292 y el de Alberto el 8293.**

**En un principio los “3 mosqueteros” fueron enviados a la reserva de obreros, a las órdenes de un capataz muy rudo y exigente, realizando cada día diferentes tipos de trabajo, un día cargaban y estibaban la materia prima en el departamento A, al día siguiente cargaban camiones en el departamento de envíos y al otro ayudaban a los empaquetadores de la cadena de montaje a cerrar cajas, pero al terminar la jornada los 3 volvían a la reserva de obreros a presentarse ante el capataz para una nueva asignación.**

**Los tres estaban a gusto con él y éste tenía buena opinión de ellos, “esos muchachos funcionan”, decía el capataz, encajarán y harán un buen trabajo en cualquier asignación dentro de la fábrica.**

**A medida que los “3 mosqueteros” (así les llamaban en la fábrica) adquirieron antigüedad, fueron destinados, uno tras otro, a puestos permanentes, Armando, trabajaba como **operador de montacargas** en el departamento de envíos, Apolo como **bombeador en el departamento de elaboración** y Alberto pasó al **taller de entrenamiento como auxiliar.****

**Al cabo de un año de estar desempeñando sus trabajos permanentes, el Director de Recursos Humanos sacó de sus archivos los expedientes de los tres empleados, y **desafortunadamente, lo que vio, no dejó de sorprenderle:****

**Armando, Apolo y Alberto, tenían unos expedientes excelentes mientras trabajaron en la cuadrilla de obreros, excepto, quizá por alguna ausencia ocasional y totalmente justificada, su asistencia y comportamiento habían sido casi perfectos, pero... ahora sus expedientes relataban una historia muy diferente.**

**El expediente personal de Armando indicaba que **había llegado tarde al trabajo nueve veces durante el año.** Había faltado por una razón u otra, nada menos que **27 días.** También había tenido un desafortunado accidente que le hizo perder tiempo y se le dio atención médica tanto en la enfermería como en el IMSS **más de 15 veces, por varias razones.** Además, **su jefe le había dirigido 2 amonestaciones escritas por violaciones al Reglamento Interior de Trabajo.****

**El expediente de Apolo, indicaba que en cuanto a asistencia y seguridad industrial en el trabajo era aproximadamente el normal de la fábrica, pero, aunque no hacía un trabajo del tipo de producción, **su supervisor había informado que era un mal productora,** además había una anotación que decía que Apolo **se había presentado varias veces durante el año en la oficina de personal, solo para quejarse por cuestiones de poca importancia:****

una de ellas, por una **equivocación en su depósito** de su sueldo en tarjeta de débito una vez y otras **dos veces se había ido a quejar por la clase de trabajo que se le ordenaba hacer.**

Por otra parte, el expediente de Alberto era el normal en cuanto a asistencia y seguridad y su supervisor había tenido especial interés en consignar que Alberto era rápido y tenía deseos de cooperar, **además lo recomendaba para un ascenso a mecánico de la clase B**, siempre y cuando surgiera la primera ocasión.

- El jefe de personal se sintió francamente intrigado por la diferencia entre los expedientes de los 3 obreros, siendo así, que todos ellos se habían comportado de una manera prometedora e impecable en un principio. Entonces, ¿Qué sucedió?

### **Preguntas:**

- ¿Qué clase de experiencia en el trabajo pudieron dar lugar que cambiaran Armando, Apolo y Alberto?
- ¿Qué clase de factores, en su casa o en su vida fuera del trabajo, pudieron causar esos cambios?
- Si tú fueras Director de RRHH ¿Qué clase de conclusiones sacarías acerca del supervisor de cada uno de los tres? ¿Por qué?

**Sustente su análisis y toma de decisiones.**

## CONDUCTAS DE EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO