



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

REINGENIERIA HUMANA

Del 25 al 29 de Septiembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 213

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

SEPTIEMBRE DE 2006

OBJETIVO.

APRENDER EL SIGNIFICADO Y LA IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA HUMANA EN SU INTERACCIÓN CON LOS ENFOQUES PRODUCTIVOS DE SISTEMAS, DE PROCESOS Y DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS DE SALUD, DESARROLLANDO HABILIDADES EN LOS PARTICIPANTES PARA QUE SEAN CAPACES DE LIDERAR, DESARROLLAR, IMPLANTAR, EVALUAR Y MEJORAR LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y EL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

INTRODUCCIÓN.

En una economía mundial, los hombres de negocios y líderes en general deben ampliar su visión si en realidad quieren participar con efectividad en ese concierto global. Un punto de partida es enfocar al mundo en el cual se lucha por ser competitivo a partir del diseño de los productos y servicios, calidad, fijación de precios y prácticas de comercialización. El propósito es conquistar y mantener ventajas competitivas en ese mercado, cuidando cristalizar los objetivos de crecimiento y rentabilidad y en ningún caso sacrificar uno a costa del otro.

Para alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad, se requiere de una infraestructura organizacional y directiva que conjugue resultados tanto en los niveles operativos, como en los estratégicos o de alta dirección. El primero, para elevar constantemente la productividad y la calidad, ya que esos logros se traducen en ventajas sobre la competencia. El segundo, o sea el nivel estratégico, para elegir los cursos generales de acción que identifiquen mercados potenciales y los conviertan en realidades económico-financieras.

Esos dos niveles de resultados, tienen que estar plasmados en planes a largo plazo soportados por la gente de la institución, desde los altos ejecutivos, hasta los trabajadores operativos. En resumidas cuentas, son quienes materializan los productos—con los cuales se habrá de competir— y que, por otra parte, son fruto de decisiones conceptuales y abstractas tomadas en el nivel de alta dirección. Ese proceso de planeación sugiere que los planes por sí solos, son una práctica teórica si no están soportados por las actitudes, el desempeño y la orientación del personal ubicado en los niveles operativos.

Conjuntar planes y gente no es labor fácil que se realice con manuales de procedimientos, disposiciones o reglas de conducta, sino que es algo que debe llegar a la parte emocional del individuo para que responda favorablemente a las líneas de acción y objetivos de esos planes. Para este fin, muchas teorías se han desarrollado que son motivo de otros tantos temas; sin embargo, una necesidad sí es imperante, trátase de cualquier enfoque sobre la motivación humana o para la creación de una cultura organizacional favorable. En cualquier caso, el buen manejo de las relaciones humanas es importante.

I.- GENERALIDADES.

Importancia del Tema.

Antecedentes.

Fundamentos Conceptuales.

Los individuos son diferentes entre sí, pero con frecuencia se actúa pensando que los demás deben entendernos de la misma forma en que nosotros los consideramos. La singularidad de cada persona rige su comportamiento. Desarrollamos nuestra habilidad para entender a otros individuos sin conocernos a nosotros mismos, conocernos incluye el reconocimiento que estamos dispuestos a la defensiva; admitir que con frecuencia hacemos cosas para evitar vernos tal como somos, ayuda a destruir nuestra propia imagen, mucho de lo que la gente hace tiene el propósito de agradar a los demás y de ser bien aceptado por ellos.

Una consecuencia natural de esta fuerte necesidad de agradar a otros, es la tendencia a cubrir nuestra "auténtica" manera de ser, presentar un "frente" ante ellos, y que esperamos les guste. Evitemos ser ofensivos a base de no mostrar lo que efectivamente somos. El hecho de evitar un contacto abierto y genuino puede evitar dolor, pero también inhibe el desarrollo del individuo hacia una existencia de reciprocidad. Podemos aprender a cambiar nuestro comportamiento y nuestra propia imagen, con el fin de lograr éxito con mayor frecuencia.

Un conflicto común en las relaciones de negocios es la vacilación de ser firme, esto podría reflejarse en el hecho de posponer una entrevista con un subordinado que ha fracasado; estar indeciso en llamar a un posible cliente, retener información desagradable del jefe, o tener miedo de hablar por temor a ser criticado. Un hombre de negocios puede sentirse perfectamente cómodo siendo firme en su trabajo, pero teme a la idea de establecer contacto como parte de la campaña para reunir fondos para obras de beneficencia.

Analizando la situación de rechazo a ser firme, se llega a comprender la interacción de valores, actitudes, barreras inconscientes y percepciones que conducen a la autoderrota, en vez de un comportamiento de adaptación que a diario experimentamos. Viviendo en una sociedad compleja, poco podemos hacer para evitar los conflictos, pero sí reaccionar frente a ellos en forma constructiva. Los esfuerzos inteligentes para resolver los conflictos pueden sustituir a la opresión ciega contra su causa. La tolerancia a la frustración determina el grado de madurez para permitir depender de otros y que éstos soliciten ayuda, pero esta independencia ocasiona más conflictos de los que la persona experimentaría si se decide a ser independiente. La medida en que afrontamos los conflictos, es el grado de nuestra superación.

Aprendamos a ver nuestro mundo de una manera singular; los individuos difieren en sus percepciones, actitudes, puntos de referencia y métodos para resolver problemas. Algunas veces estamos conscientes de las actividades que determinan nuestro comportamiento, pero otras veces no; si estamos atentos a las fuerzas que influyen en nosotros, podremos resolver las dificultades.

Aunque los individuos parecen diferir en su inteligencia básica, la capacidad para razonar y resolver el problema puede desarrollarse en gran medida. La capacidad de control sobre la ansiedad que con frecuencia acompaña a los problemas, abre el camino hacia una efectiva reducción de los conflictos.

SEAMOS HUMANOS

El hombre tiene que procurar su propio mejoramiento en cualquier lugar, pero sobre todo, ser una persona que sabe quién es y cómo se sitúa en el amplio esquema de la vida. Ser humano significa pintar un cuadro por la razón de admirarlo, maravillarse de porqué el pasto es verde y porqué los objetos en vez de subir bajan, poder estar junto con otros seres humanos y al mismo tiempo querer estar solo, experimentar una desesperada urgencia para entender a los demás y para ser entendido, por ello; pero todo significa querer trascender las limitaciones del tiempo y del espacio; subir sobre las limitaciones naturales que mantienen a los otros animales a merced que los rodea, controlar nuestro destino antes de ser controlado por él.

"REINGENIERÍA HUMANA"

El hombre se vuelve humano sólo en compañía del hombre, crece en la misma medida en que puede visualizar sus potencialidades, verse a sí mismo sin flaquear, que puede ver lo que existe y puede compartir sus observaciones con sus semejantes. El hombre puede elegir entre crecer hacia una mayor humanidad o ignorar su potencialidad ¡cada uno de nosotros puede escoger! El comportamiento humano es el producto de la individualidad personal y del ambiente en que vivimos. Las ventas se hacen, los negocios marchan, las amistades y matrimonios se conservan, los individuos alcanzan altos niveles de autosuficiencia en gran parte la capacidad de encontrar un equilibrio saludable entre la conformidad y la creatividad.

En una cultura todos somos conformistas, aunque alguien lo sea para un grupo y pueda aparecer inconforme entre otro grupo; si nos conformamos al saber porqué, cómo y cuándo, perdemos en gran medida la libertad personal, entender el problema es el primer paso hacia la solución; ver el mar inmenso de influencias, nos permite planear nuestra vida de una manera liberada e inteligente.

III.- REINGENIERIA HUMANA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Por dónde empezar?

Diagnóstico de Capacidades Físicas y Técnicas.

Diagnóstico de Habilidades y Actitudes

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Capacitación Técnica.

Capacitación Humana.

Diagnóstico de Capacidades Intelectuales.

Los Talentos.

Las Actitudes.

Los Valores.

El Ambiente.

Diseño de perfiles.

El programa de reingeniería Humana.

Diseño del Catálogo de mecanismos de reconocimiento.

Indicadores de desempeño.

TÉCNICAS PARA EL CAMBIO DE ACTITUD EN EL COMPORTAMIENTO

Cuando alguna persona empieza con una objeción a lo que queremos hacer, podemos manejar esta situación de una manera efectiva y propiciar el escenario para persuadirla a cambiar de actitud, solicitándole que repita algunos de los puntos más importantes de su opinión negativa.

En las conversaciones cotidianas, nos encontramos de vez en cuando manifiesta una opinión diferente a la nuestra, para hacerlo cambiar hay que aplicar estrategias de persuasión que eviten implicarse en una discusión. Probablemente el método más efectivo para no remar contra la corriente es contestar simplemente "sí tienes razón". Después de que usted ha dicho esto, puede también agregar "pero me imagino que usted nunca ha pensado en ello"; si obligamos a una persona a defender su actitud, puede volverse más firme en su defensa. Pero si usamos la frase anterior estará más dispuesta a aceptar que somos agradables y entonces escuchará nuestra exposición.

REVISAR Y REPASAR CREENCIAS

Antes de que las actividades y las opiniones se puedan cambiar, con frecuencia se necesita un cambio en las creencias o los conocimientos de la persona. Un corredor de bienes raíces señalará que la adquisición de bienes raíces es una forma de inversión y que la renta

carece de todo valor. Esta nueva información puede ser suficiente para ayudarlo a ver algo diferente y tal vez cambie su actitud inicial hacia comprar el inmueble.

ESTABLECER CONCORDANCIA

La mayoría de la gente está expuesta a la sugestión; cuando alguien lleva un traje de moda, estamos propensos a comprar uno del mismo estilo, aunque unos días antes hayamos pensado que parecía ridículo. Mientras más importante se considera la persona que trata de persuadir, por parte de quienes la escuchan, más efectivos serán sus esfuerzos para cambiar las actitudes y las opiniones de los demás.

PRESENTAR AMBOS LADOS DE LA DISCUSIÓN

En todo argumento o discusión existen siempre dos lados. Una persona inteligente parece responder más favorable si le presentan dos situaciones, de manera que pueda formar sus propias conclusiones; para un individuo menos inteligente o menos instruido, probablemente sea mejor presentar sólo la fase que sea más favorable a sus necesidades. Ahora el problema estará en decidir quién es más inteligente; la persona con mayor preparación escolar no necesariamente es la más "instruida".

BUSCAR LA CONFIANZA DEL PÚBLICO

Una vez que la opinión o la actitud se ha cambiado, existe todavía la posibilidad de resistencia hacia la nueva dirección; hay aún más resistencia si el individuo públicamente ha expresado su cambio de opinión; parecería que el establecer una opinión fuera un compromiso y que cambiar en público representa una pérdida de la propia imagen.

PROCURAR EL USO POSTERIOR DE LA INFORMACIÓN

El hecho de procurar posteriormente una información, acrecienta nuestra memoria. Un estudiante que espera presentar un examen defenderá mejor lo que estudia que uno que no va a presentarlo.

INTELIGENCIA Y PERSUASIÓN

No es de sorprender que la persona más inteligente adquiera mayor información en una conversación, para persuadir. El vocabulario de una persona es un buen indicio acerca de su nivel general de inteligencia, pero ello no es infalible. Muchos esfuerzos de persuasión se han desperdiciado porque el orador subestimó a su auditorio.

RELACIONES HUMANAS

EL HOMBRE COMO SER SOCIAL

El hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo.

Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan las organizaciones modernas se refieren al ser humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio entre la tecnología y el humanismo.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard en su libro "La administración y el comportamiento humano", nos dicen que de cada 30 dólares gastados en investigación en los Estados Unidos, 29 son invertidos en cosas y solo uno en personas.

En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización, la necesidad de actitudes humanas es aún más apremiante.

México por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc.; y sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente; la clave está en que somos suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en su forma racional el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución; comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

No se trata de aprendizajes convencionales predeterminados por una escuela o un maestro, sino del aprendizaje vivo, significativo, que origine cambios interiores que se reflejen en nuevas conductas.

La capacitación en las instituciones, con frecuencia se confía a personas de muy buena voluntad pero poco menos que improvisadas y además, agobiadas de quehaceres heterogéneos.

Es muy sentida en el medio la necesidad de manuales que traten los temas básicos de la capacitación humanista con elevados criterios de actualidad y eficiencia, con un diseño tan sencillo y claro que, como se dice, presente a los instructores y a los capacitados el plato ya servido.

CONCEPTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

En términos generales, se considera como *relación humana todo nexo o trato* que realiza el hombre con otro ser humano y que puede ser de distinto orden, según sea el grupo al que pertenezca.

OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

Que los participantes se concienticen a fondo del carácter social de la vida humana; de que vivir es convivir.

Que se sensibilicen al hecho de que el momento histórico en que vivimos hace más necesario y más difícil el manejo adecuado de las relaciones humanas.

Que queden motivados a emprender con empeño la tarea de analizar sus propias relaciones.

Que relacionen el tema de *relaciones humanas* con el tema de la educación, la administración y la psicoterapia.

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Cuatro siglos antes de la era cristiana, Aristóteles definió al hombre como un animal social.

A lo largo de los siglos, la historia humana ha sido un tejido complejísimo de comunicaciones. Eminentemente antropólogos atribuyen el mérito de la cultura y la civilización al lenguaje. Éste, en sus diferentes formas, al permitir una comunicación cada vez más refinada, ha creado una brecha y un abismo entre el *Homo sapiens*, los simios de los bosques y de los parques zoológicos.

Los animales irracionales no tienen historia porque no tienen relaciones personales.

Podría llamar la atención que siendo *relaciones humanas* el pan de cada día y el aire que respiramos, sólo recientemente se haya suscitado un movimiento de estudio y promoción de estas relaciones. Se han conjugado muchos factores para ponerlas en el centro de cualquier escenario y para extremar su trascendencia. Algunos de ellos son de sobra conocidos:

La vida moderna, sobre todo en las grandes ciudades, se ha vuelto muy artificial, apresurada, fría, agresiva y presionada por los frecuentes amontonamientos, por las frustraciones de todo tipo y por el diluvio de estímulos de las propagandas comerciales y políticas. Esto equivale a decir que el hombre moderno es víctima fácil de neurosis.

Ahora bien, puede suponerse que las relaciones entre neuróticos son difíciles y real mente lo son.

Los cambios tecnológicos y recientes han roto los cauces tradicionales por los que discurría la vida de nuestros abuelos. Ahora se ven cuestionados los papeles: ¿Qué es ser una buena esposa? ¿Cómo se definen las relaciones entre padres e hijos? ¿Hasta qué punto el dueño de una empresa es libre de manejarla? ¿Cómo se han de comportar los novios en un trato mutuo? Esta definición que desestructura y crea inseguridad no facilita, por cierto, las relaciones.

Las organizaciones laborales son cada día más grandes, más complejas, más automatizadas, más burocráticas; crean relaciones distantes, impersonales, que "cosifican" a las personas.

Todos cuantos desempeñan funciones de autoridad (jefes, profesores, gobernantes, padres de familia, líderes religiosos), han visto desaparecer la obediencia religiosa y la respetuosa sumisión al superior sólo porque es superior. El fondo de ideas democratizantes los hace sentirse cuestionados por sus dependientes y subalternos y se ven obligados a suplir el peso de la fácil autoridad de tinte sagrado por la habilidad en el manejo de la *relación humana*.

Ahora, apenas en nuestro siglo XX, se ha iniciado la edad de la historia verdaderamente universal: ya no viven los pueblos sus historias por separado, sino que todos tenemos conciencia de la limitada interacción a nivel mundial; todos tenemos que ver con todos.

Esta situación, unida al "cosmopolismo", abre la gran alternativa: o nos acercamos al ideal de la familia humana mundial, o nuestra misma posibilidad de actuar a escala mundial se convertirá en un poder destructivo que acabará con objetivo del género humano. Un punto favorable es que las guerras se libran ya más en los parlamentos que en el fragor de las armas mortíferas.

Finalmente y para terminar esta panorámica con una nota positiva, los últimos lustros han visto populares experiencias, investigaciones y publicaciones que han aportado grandes luces sobre la persona y particularmente en el área de su desarrollo y sus relaciones. Ahí están estos avances para que los aprovechemos.

TIPOS DE RELACIONES HUMANAS

PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Con mucha frecuencia buscamos a una persona, no por ella misma, sino por el servicio que nos presta. Por ejemplo, me duele una muela en una ciudad donde me encuentro de paso; me recomiendan al dentista Pérez y lo voy a ver, pero no me interesa el Dr. Pérez, sino mi muela. Soy el paciente frente al médico.

Este tipo de relaciones que son de función a función y de papel a papel, son secundarias.

Otros ejemplos: las relaciones en términos exclusivos de taxista-pasajero, comprador-vendedor, profesor-alumno, peluquero-cliente, policía-automovilista, juez-acusado, etc.

Las relaciones primarias, en cambio, son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma y por su función o porque nos preste determinados servicios.

Un criterio práctico para diferenciarlas, es que las secundarias son sustituibles y las primarias no. Si invito a mi hermana y a su familia a que vengan a pasar conmigo el fin de semana, y me dice "no podré ir, pero te enviaré a algunos vecinos en mi lugar", mi reacción será de sorpresa y de disgusto.

¿Cuál de los dos tipos es el más importante? Desde luego, ambos son necesarios. La sociedad está hecha de modo que todos somos "madejas de necesidades", y que los unos podemos, queremos y necesitamos ser satisfactores para los otros, y así nos ganamos la vida.

Pero la vida moderna, con sus dimensiones macroscópicas, ha originado una "hipertrofia" de relaciones secundarias, y va reduciendo y hasta marginando, las relaciones primarias. Esto crea desequilibrio. Porque en el fondo ansiamos la relación primaria: ser buscados por nosotros mismos, no sólo por lo que podemos dar. Nos cuesta trabajo evitar el sentimiento de que en la relación secundaria no se usa.

Por fortuna, ambos tipos son mutuamente exclusivos: una relación que empezó como secundaria, puede irse "tiñendo", con el paso del tiempo, más y más de la relación primaria, sin dejar de ser también secundaria. Basta para comprender esto, apelar a nuestra experiencia.

CONDICIONANTES DE LAS RELACIONES HUMANAS.

No hablamos de la misma manera con una señora de 60 años que con una muchacha de 15 ó 10 años. No tratamos a una joven de 18 años igual que a un joven de la misma edad. No tratamos igual a un mesero que al gobernador del estado. Los novios de finales del siglo XX se tratan en forma muy distinta de como se trataban a principios de siglo... Tampoco las relaciones entre maestros y alumnos son ahora como hace 100 años.

En una familia cualquiera, se observa una gran diferencia en las fetaciones cuando hay una visita importante y de poca confianza, y a partir del momento en que dicha visita se retira.

Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales.

Cada relación humana es única. Cada relación humana podría repetir la célebre expresión de Ortega y Gasset: "Yo soy yo y mis circunstancias".

"REINGENIERÍA HUMANA"

Todo en la comunicación humana es situacional, nos brota un corolario de extrema facilidad lógica, pero de gran dificultad operativa: para las relaciones humanas no hay recetas; no hay reglas matemáticas y de aplicación universal. Tal vez por esto nadie tiene éxito total en sus relaciones. Y quien dijera lo contrario de sí mismo, mentiría o se engañaría.

Una ayuda para ubicarnos en este *mare magnum* es distinguir las grandes esferas de existir y del actuar: la familia, el trabajo, las actividades sociales; y analizarlas por separado. Toda comunicación además de un contenido determinado, incluye cierta información sobre cómo debe tomarse dicho contenido.

Gran parte de las conversaciones interpersonales se mantienen en un nivel de agresividad y destructividad que fomentan un bajo rendimiento y una baja autovaloración de la persona y por lo tanto, una baja productividad.

Cuando hablamos de comunicación, debemos ignorar que estamos hablando de una expresión de nuestra personalidad que por medio de la comunicación manifestamos lo que pensamos, sentimos, elegimos o queremos. Si pretendemos adaptarla a las exigencias de las organizaciones empresariales familiares, tendremos que modificar los vicios que prevalecen en la comunicación interpersonal.

Desde una perspectiva estrictamente humana, la comunicación debió partir de varios axiomas aceptados por principales definiciones. En la actualidad las empresas como la familia han cambiado su calidad, no sólo su cantidad, por lo que sus requerimientos indispensables internos prevalecen en los siguientes axiomas:

- 1.- Somos seres sociales con responsabilidad individual y grupal que es. Podemos entablar relaciones con otros.
- 2.- En nuestra sociedad debemos aceptar que hay personas singulares o diferentes a nosotros y que históricamente, esas diferencias permitieron el desarrollo.
- 3.- Las diferencias deben completar a los individuos, no separarlos. El desarrollo entre ideas y proyectos no debe romper los lazos interhumanos.
- 4.- Toda comunicación debe partir de una adaptación a otra forma de pensar o sentir, pero no por ello, a otra forma de actuar.
- 5.- La singularidad de las personas las hace diferentes en la forma de captar los mensajes o las disposiciones.
- 6.- La comunicación directa sin ambigüedades es más sana, pero causa problemas en personas no habituadas a ella, y en nuestra sociedad hay bastantes.
- 7.- No debemos contra argumentar el discurso del emisor, si no se han presentado conclusiones claras o precisas.
- 8.- Estar dispuesto a comunicarnos, implica estar dispuesto a escuchar otras opciones y alternativas.
- 9.- La comunicación es una interrelación de otras formas de apreciar los valores o las circunstancias.
- 10.- La comunicación debe dirigirse por objetivos o perspectivas secuenciales.

La comunicación entre personas debe ser productiva y fomentar asimismo tiempo, rendimiento y calidad en nuestras relaciones. Es comunicación productiva

"REINGENIERÍA HUMANA"

aquella en que los implicados saben manejar errores sin dañar a las personas. Aquella en que se logra superar desajustes, sin menoscabar esfuerzos. Aquella en que se encuentra al responsable de la equivocación sin hacerlo sentir culpable. Aquella que busca las alternativas de crecimiento entre los que sostienen desacuerdos. Pero especialmente aquella en que emisores y receptores saben escucharse mutuamente y por lo tanto, aprenden del mensaje del emisor y receptor.

La comunicación productiva entre superiores y subordinados, gerentes y empleados, padres e hijos, se deriva de:

- Un conjunto de objetivos debidamente definidos.
- Un adecuado entendimiento entre los directivos, administradores y gerentes.
- Clara responsabilidad en las funciones de los niveles altos y bajos.

Acuerdo de parte de los comunicadores, de tomar el tiempo necesario y apropiado para cerciorarse si sus técnicas de comunicación son o no efectivas.

Del trato directo entre personas, que es la forma de comunicarse más efectiva.

Una de las razones por la confusión en cuanto a comunicación, es el hecho de que comunicarse es comportarse, es decir, la forma como nos expresamos para compartir una idea con los demás, revelar algo íntimo de nuestro ser. Por eso hay una pregunta muy importante:

¿Qué haces o sientes de la gente que te rodea?" o sea, ¿qué sientes cuando entras al sitio donde están?"

LA CAPACITACIÓN COMO CONDICIONANTE DE LAS RELACIONES HUMANAS

En el nuevo paradigma, el primer concepto que debemos cambiar y entender profundamente, es que el ser humano es lo más valioso que una empresa u organización posee, las joyas de la corona de toda empresa se llaman personas. Esto es un cambio de 180° de lo tradicional, la gente no es mano de obra, la gente no es un activo de la empresa, es más, ni siquiera su capital. Es lo más valioso, lo único capaz de cambiar, crear y mejorar las cosas; éstas por sí mismas no pueden lograr nada de lo anterior.

El no entender esto, tiene una raíz muy profunda, quizá vaya más atrás de 1770. En la mentalidad occidental es muy común encontrar el concepto de que el hombre es malo por naturaleza; hay que vigilarlo e inspeccionarlo o auditarlo. De acuerdo a esa mentalidad, los seres humanos nacen buenos y malos (Abel y Caín).

Debemos considerar a la persona como el único capaz de crear, mejorar e innovar; las cosas por sí mismas no lo pueden lograr. Hoy en día, la administración debe convertirse en un concertador de los talentos y capacidad de su personal, saber alentar y extraer la creatividad innata que todas las personas poseen. En otras palabras, sustituir la posición tradicional de jefe —Dios— juez por la de líder.

Erróneamente —dice el Profr. Bert Nanus de la Universidad de California Sur (USC), nos han enseñado a crear, proteger y desarrollar a la riqueza, hoy en día lo que se requiere es aprender a

"REINGENIERÍA HUMANA"

crear, proteger y desarrollar la naturaleza humana, la única que puede crear riqueza física. Es un cambio de nuestra forma tradicional de pensar y actuar; debemos partir de nuevas ideas que nos son ajenas totalmente como:

La gente es buena por naturaleza, y mientras más educada mejor.

Son las personas las únicas que pueden crear riqueza física.

El entrenamiento y la capacitación representan la mejor inversión para una institución.

Todo ser humano es diferente a otro y aprende en forma diferente.

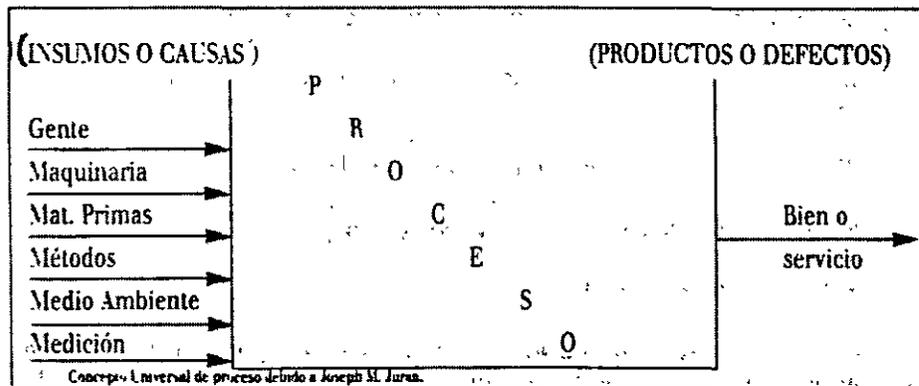
El mundo no está dividido entre tontos y listos.

El hombre debe aprender

La inmensa mayoría de los errores, problemas y desperdicios no se debe a las personas sino a los sistemas, y éstos son responsabilidad de la administración.

Por no conocer los procesos, el enfoque administrativo es hacia el control, hacia las personas y atacar efectos. La conocida política de apagar fuegos.

El hombre debe aprender a trabajar en equipo y no individualmente, y significa que debe sustituir la competencia por la colaboración, la suma cero, nunca podrá superar a la sinergia.



Los puntos 7 y 8 son muy importantes e interesantes de analizar, ya que tradicionalmente siempre buscamos culpables y se controla a las personas en vez de controlar a los procesos; esto se hace por no entender los conceptos del sistema y del proceso.

El fabuloso concepto universal de Proceso se le debe al Dr. Joseph M. Juran: "Un proceso es la mezcla de seis insumos (causas), para dar un resultado (efecto) que se llama bien o servicio y el cual debe llevar un valor agregado, de otra manera es un desperdicio".

PERSONALIDAD Y RELACIONES HUMANAS

CONCEPTO DE PERSONALIDAD

La palabra personalidad tiene un significado técnico para los especialistas de la conducta humana. Para ellos, la personalidad se refiere a la persona total. Es lo íntimo de todo individuo, el resultado de todas las reacciones expresadas en su vida diaria en el hogar, en la escuela, en el terreno de juego, en la oficina, en el teatro, en la calle y en la intimidad de su hogar.

"La personalidad es el reflejo o la interpretación del yo interno, frente a los demás".

La clase para lograr una buena personalidad, es la capacidad de adaptarse con igual facilidad a los tipos más variados de situaciones, y saber actuar, de la manera que mejor satisfaga, tanto a los demás como a uno mismo; la persona que ha aprendido a comportarse adecuadamente en todos los aspectos importantes de su vida, habrá conseguido desarrollar una personalidad eficiente.

La base de las diferencias en la personalidad se basa en tres fuerzas principales que se influyen mutuamente: la herencia biológica, el medio ambiente y la edad.

TEMPERAMENTO

Entre las particularidades psicológicas que hace cada individuo diferente de los demás, ocupa un lugar importante el temperamento.

Temperamento es el que se manifiesta no solamente en la forma exterior de la conducta, sino que infiltran verbalmente toda actividad cognoscitiva, en la esfera de los sentimientos, en los impulsos y en las acciones de los individuos".

Todas las manifestaciones del temperamento del hombre llevan el sello de las influencias sociales, de las normas y exigencias de las mismas, con frecuencia el temperamento cambia con la edad. La actividad cognoscitiva se refiere al proceso por el cual pensamos acerca de las cosas, las vemos y sabemos que existen.

Cada persona se diferencia de las demás por la originalidad de sus reacciones a las influencias de la realidad, las cuales caracterizan su actividad hacia aquello que lo influye.

La palabra carácter procede del latín character, y éste en griego charakter, que significa rasgo, síntoma, particularidad.

"El carácter es la combinación original individual de las cualidades fundamentales de la personalidad que distinguen a un sujeto dado como miembro de la sociedad, expresan su actitud hacia el mundo que lo rodea y se manifiesta en su conducta y en sus actos"

El carácter está estrechamente ligado con las facetas de la personalidad y el temperamento del individuo.

El carácter se integra en el curso de la vida y depende del camino que ha seguido el individuo, refleja las condiciones personales y la manera de vivir, se forma y se modifica con la actividad práctica del hombre, en su experiencia práctica de la vida. Se podría decir que se caracteriza por los elementos de:

Modestia, estrechamente ligada con la autocrítica.

Timidez, la falta de valoración de su categoría y de su progreso, y sobre todo, la tendencia a ocultarse.

COMPONENTES DE LA PERSONALIDAD

En la descripción de cualquier persona los detalles, rasgos y pautas de comportamiento que le caracterizan se clasifican dentro de ciertos aspectos más o menos delimitados los cuales, si bien son interdependientes, pueden ser estudiados por separado y calificarse como: físicos, intelectuales, emotivos y sociales. Estos cuatro aspectos con el sistema de valores general de la persona constituyen los rasgos de la personalidad.

Heredados

- Físicos:** Actitud, complexión, tipo corporal, constitución, expresión del rostro, manera de vestirse.
- Intelectuales:** Modo de hablar, tipo de ideas que expresa y las cosas que expresa, sistema de valores y estado
- Emotivos:** Gustos y repulsiones, agresividad y docilidad, reacciones ante situaciones difíciles, tranquilo y seguro de sí mismo; se enfada con facilidad, tolera bromas y tiene sentido del humor.

Adquiridos

Sociales: La forma de comportarse con los demás y en la medida que observa las reglas de etiqueta que rigen en la sociedad.

Sistema de Valores: Conjunto de actitudes que una persona tiene frente a la vida, comprendidos sus principios morales y sus creencias.

TEORÍAS EQUIVOCADAS DE LA PERSONALIDAD

Existen muchas personas que pretenden saber interpretar adecuadamente la personalidad humana; así, a menudo les basta una sola característica para calificar a otras personas.

Los métodos pseudocientíficos de juzgar la personalidad, como la Frenología, Grafología, Astronomía, Fisiognomía, han demostrado su ineficacia, aunque todavía existen muchos creyentes, abundan también los falsos criterios para juzgar el carácter y el temperamento, como asimismo la salud y el triunfo personal, tales como los horóscopos y la predicción de videntes.

Existe también la creencia de ciertas características físicas que denotan ciertos rasgos de personalidad, como son:

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Huesos pequeños
Labios gruesos
Ojos pequeños
Frente oblicua
Mandíbula cuadrada
Frente alta y despejada
Orejas pequeñas
Cabello fuerte
Cabello suave
Orejas grandes
Barbilla hundida
Cejas prominentes

RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Sensibilidad, idealismo
Emotividad, pasión
Veracidad, avidez
Necedad, tendencias criminales
Tesón, tozudez
Gran inteligencia
Sentido del ahorro
Mediocridad, mal talante
Carácter plácido
Elocuencia
Falta de iniciativa
Severidad

DIFERENCIAS EN LA PERSONALIDAD

La base de las diferencias de la personalidad estriba en tres fuerzas principales que influyen mutuamente: La herencia biológica, el ambiente y la edad.

La herencia biológica es factor esencial en la determinación de muchos caracteres físicos, tales como el peso, la estatura, etc. Más íntimamente relacionado con la personalidad está el sistema glandular que influye en las funciones del organismo.

En el ambiente, también hay que considerar las influencias producidas por los factores sociales y físicos.

La combinación de las diferencias ambientales y las heredadas, conjunta mente con la edad, produce una lista infinita de diferencias individuales y de características personales. La personalidad de un individuo en cualquier momento es el producto de su herencia biológica y de las experiencias adquiridas en el transcurso de su vida.

ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD SICOANALÍTICA CONSCIENTE E INCONSCIENTE

Sigmund Freud (1856-1939) encontró que hipnotizando a ciertos pacientes que sufrían de histeria, al animarlos a discutir los hechos que rodeaban la primera aparición de sus síntomas, éstos desaparecían permanentemente. Para Freud, el recuerdo de los hechos perturbadores desde el punto de vista emocional, y la consecuente descarga de sentimientos acumulados, era suficiente para producir la recuperación del individuo.

Freud suponía que la mente está dividida esencialmente en dos partes: consciente e inconsciente. En la parte consciente se encuentran las ideas y sentimientos que pueden ser expresados verbalmente con libertad. Inconsciente cuando los pensamientos o sentimientos que nos hacen sentir extraordinariamente incómodos o ansiosos; se convierten en inconscientes por medio del mecanismo de la represión.

Freud consideraba que los sentimientos inconscientes pueden provocar ansiedad, aunque no sepamos la razón de ella, o manifestarse en sueños o en expresiones verbales o escritas, es decir, podemos escribir o expresar lo opuesto de lo que conscientemente queremos comunicar.

DINÁMICA DE LA PERSONALIDAD Y MECANISMO DE DEFENSA

PROYECCIÓN

Si un problema no puede negarse ni reprimirse por completo, tal vez distorsionemos su naturaleza para manejarlo con más facilidad. Un ejemplo de ello es la proyección, o sea, atribuir a otros nuestros motivos, ideas o sentimientos reprimidos. Adjudicamos a otros los sentimientos que no deseamos, con lo cual localizamos fuera de nuestro ser el conflicto.

NEGACIÓN

Uno de los mecanismos de defensa más comunes es la negación, o sea, no reconocer una realidad dolosa o amenazadora, la negación es una solución positiva. Pero otras veces las cosas no son tan claras.

En la negación excluimos las situaciones con las cuales nos resulta imposible enfrentarnos.

La negación puede darse, cuando el sujeto se siente amenazado de algún peligro o una causa que lo afecte en su persona.

SUBLIMACIÓN

La sublimación consiste en transformar los motivos y sentimientos reprimidos en formas más aceptables desde el punto de vista social. En la teoría freudiana, la sublimación no sólo es necesaria sino además indispensable.

La agresividad se transforma a veces en competitividad en los negocios o en los deportes. Un deseo fuerte y persistente de atraer la atención, puede convertirse en un interés por la actuación o la política.

REPRESIÓN

Quizá el mecanismo más frecuente con que se bloquean las sensaciones y recuerdos dolorosos es la represión; es una forma de olvido y significa excluir los pensamientos desagradables de la conciencia.

Su forma más extrema es la amnesia, una absoluta incapacidad de recordar el pasado, por ejemplo: olvidar que debíamos de asistir a una entrevista de empleo el martes por la mañana u olvidar las cosas desagradables que dijimos en la fiesta de la noche anterior.

La represión es un signo de lucha contra los impulsos que se oponen a los valores conscientes.

Bajo fuerte tensión las personas, pueden retroceder a otras clases de conducta infantil. A esto se le llama regresión, se dice que los que quedan fijos en una de las primeras etapas freudianas tienden a mostrar rasgos infantiles inmaduros, los cuales están conexos con ellas cuando sufren estrés.

Algunos psicólogos consideran que la regresión se debe a que un adulto no puede resistir a sentirse desvalido. Por su parte, todos los días a los niños se les hace sentir desvalidos y dependientes.

La regresión no siempre nace en la dependencia impuesta. Los adultos que lloran cuando sus palabras y argumentos fallan, esperan posiblemente que quienes los rodean en forma empática los ayuden como lo hicieron sus padres. Por ejemplo, cuando una persona hace un berrinche, está recurriendo a una conducta infantil para resolver un problema, con la esperanza de que alguien responda como lo hicieron en su niñez. (Fig. 3.4)

RACIONALIZACIÓN

Este mecanismo de defensa es una forma sutil de la negación. Comprendemos que estamos amenazados pero no desligados del problema.

La racionalización puede ser un mecanismo útil en ciertas circunstancias, pensar en forma abstracta sobre los problemas productores de tensión, a fin de desligarse de ellos.

DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD EN DIFERENTES ETAPAS

NIÑEZ

El niño se socializa al crecer, es decir, aprende comportamientos y actitudes apropiados a su familia y cultura. Su mundo social se amplía: juega con sus hermanos, hace amigos, asiste a la guardería, al jardín de niños y finalmente a la escuela primaria.

Pero conviene recordar que en el período de contacto con nuevas personas e influencias, los padres siguen ejerciendo un gran impacto en el desarrollo social del niño.

Cuando el niño es pequeño, la mayor parte de los padres se preocupa sobre todo por atender a las necesidades físicas y emocionales de él.

Los recién nacidos empiezan a asimilar y procesar información proveniente del mundo externo inmediatamente después de nacidos y la mayor parte de sus sentidos funcionan. Tres importantes reflejos están presentes en el momento del nacimiento: la búsqueda, succión y presión.

Cuando el niño empieza a hablar, utiliza palabras que reflejan su conciencia de lo que hacen las cosas o de su uso. Tanto la práctica como los errores son impredecibles para aprender las reglas del lenguaje.

El desarrollo cognoscitivo se refiere a los cambios en la manera en que el niño concibe el mundo a medida que crece. Jean Piaget consideró toda la conducta en función de la adaptación del sujeto al ambiente.

La primera etapa de la teoría de Piaget sobre el desarrollo cognoscitivo es la etapa sensomotriz (del nacimiento a los 2 años). En esta etapa el niño aplica los reflejos de succión y presión a una amplia gama de actividades. Empieza a organizar sus experiencias en categorías e ideas con los cuales se enfrenta al mundo. Al terminar la etapa sensomotora, el niño adquiere el sentido de permanencia del objeto y reconocimiento de sí mismo.

El pensamiento preoperativo (de 2 a 7 años) es la siguiente etapa, en este período el niño aprende a utilizar los símbolos que representan el mundo exterior. La mayor parte del tiempo puede concentrarse en un solo aspecto o evento a la vez.

Durante la etapa concreta de las operaciones (de 7 a 11 años), el niño aprende a remontarse al origen de sus pensamientos, a tener más en cuenta de una dimensión de problemas y a ver un objeto o problema.

A través de la niñez, éstos siguen desarrollándose socialmente tanto dentro como fuera de la familia. Los padres influyen de modo significativo en el desarrollo social de sus hijos mediante la enseñanza directa y también fungiendo de modelos de la conducta. Ciertos sistemas de crianza parecen tener mayores posibilidades de éxito que otros. Algunos métodos dan mejores resultados en cuanto a producir un niño con competencia social.

ADOLESCENCIA

Las investigaciones recientes indican que el desarrollo no cesa cuando termina la niñez. La adolescencia principia cuando el cuerpo de un niño muestra señales de que está transformándose en un cuerpo adulto. Desde los 11 a los 12 años aproximadamente y hasta los 17, en esta etapa ofrece una transición impresionante. Comienza con el período de crecimiento rápido y los cambios propios de la pubertad y termina con la madurez física.

Del mismo modo que el cuerpo cambia durante la adolescencia, también ocurre lo mismo con la mente. En los años de la adolescencia una persona piensa cada vez como adulto y menos como niño.

Otro cambio de la adolescencia es el desarrollo moral, antes de que inicie la adolescencia, los niños adoptan lo que se llama perspectiva preconventional de la moral. En el nivel preconventional, los niños un poco mayores definen la conducta correcta como aquella que satisface necesidades, en especial las suyas.

Al llegar a la adolescencia e iniciarse la transición gradual al pensamiento de las operaciones formales, todo está listo para que haga su aparición en esta etapa del desarrollo moral el nivel convencional. En ella el adolescente al principio define la conducta correcta como aquella que agrada o ayuda a otros y que recibe la aprobación de ellos. Más o menos en los años intermedios de la adolescencia, se da una transición a tener en cuenta, cómo "cumplir con el deber".

LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANA

FAMILIA -

Es un conjunto de relaciones íntimas, en parte representa un deber, un refugio e idealmente una fuente de orgullo y de placer.

Pero los intereses personales también pueden perseguir en el trabajo o en la vida familiar.

ESCUELA

Aprender a relacionarse con personas de su misma edad, cultura y perspectivas hacia una vida mejor, realizar una búsqueda de una identidad propia.

Una mayor comprensión de la conducta humana, así como una buena dosis de paciencia y tacto, ayudan a establecer unas buenas relaciones humanas y tienden a crear una situación de reciprocidad con los demás.

De igual manera, la personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo. El establecimiento de pautas efectivas de conducta para el logro de una buena adaptación a la vida social requiere sinceridad y un esfuerzo consciente.

Sólo uno mismo puede conseguir importantes cambios en el comportamiento, adaptándolo de tal forma que se logre evitar el sentirse fuera de lugar en las relaciones con otras personas, superando defectos personales y sacando a la luz la capacidad social, académica, personal y emotiva.

AUTOESTIMA

COMPONENTES

El yo integral social, llega a su máximo desarrollo a través de la autoestima y comprende: el yo físico que necesita de cuidados porque sólo la persona sana puede desarrollar sus capacidades para convertirlas en habilidades; el yo psíquico que comprende tres áreas: lo emotivo, la mente y finalmente el yo social, que se refiere a los papeles que cada uno desempeña en la vida, como son: el padre, madre, hijo, jefe o empleado.

La autoestima es el conocimiento, concentración y práctica de todo el potencial de cada individuo, es la base y centro de desarrollo humano. Se podrá respetar a los demás cuando se respeta a uno mismo, podremos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos, sólo podremos amar cuando nos amamos a nosotros mismos.

La autoestima del individuo es el marco de referencia desde el cual se proyecta, es un requerimiento indispensable para que el hombre alcance la plenitud y la autorrealización en la salud física y mental en la productividad y

"REINGENIERÍA HUMANA"

creatividad, es decir, la plena expresión de uno mismo; el individuo en general se preocupa de ver, juzgar y arreglar lo que está fuera de él, en lugar de darse cuenta de que la solución de muchos problemas está en analizar y valorar su vida, para buscar, transformar, escoger y decidir lo que para ella es significativo, "el que no se ama no puede ser libre, no tiene confianza en sí mismo para atreverse hacerlo" (Shüller).

La autoestima se realiza mediante un proceso llamado la escalera de la autoestima; éste comprende las etapas siguientes:

1. **Autoconocimiento.**- Comprende el análisis de todas las partes que comprende el yo; las necesidades, habilidades y papeles que vive el su individuo; el porqué y cómo actúa.
2. **Autoconcepto.**- Se refiere a la noción o imagen que crea cada uno de sí mismo como consecuencia del autoanálisis, si se tiene una imagen fija puede limitarse el desarrollo; pero al mismo tiempo presenta seguridad en si mismo.
3. **Autoevaluación** - En esta etapa se determina lo bueno, malo, positivo, límites y posibilidades, es decir, la realidad de lo que es uno.
4. **Autoaceptación** - Corresponde a esta etapa el aprecio del propio valor con alegría, con optimismo, sin frustraciones.
5. **Autorrespeto.**- Consiste en no permitir que ni uno mismo ni los demás dañen o disminuyan todo lo que es
6. **Autoestima.** - Es la comprensión total de sí mismo con amor, respeto, consideración, deseo de superación, optimismo, confianza, alegría, fortaleza, paz interna y sabiduría.

NIVELES

El autoconocimiento puede presentarse en diversos niveles; éstos son:

Autoestimación elevada.- Las personas cuyo sentido de la autoestima excede su valor real, causan fastidio y hostilidad entre la gente que las rodea. Sin embargo, están generalmente, más o menos bien adaptadas, y no son anormales.

"REINGENIERÍA HUMANA"

CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS	AUTOESTIMACIÓN ELEVADA	AUTOESTIMACIÓN BAJA
1. Habilidad	Alto cociente de inteligencia y calificaciones altas	Bajo cociente de inteligencia y calificaciones bajas
2. Aspiraciones	Más altas	Más bajas
3. Valores	Sin diferencia	
4. Antecedentes familiares: Clase social	Más en la clase media alta.	Con más probabilidad de haber tenido períodos de desempleo
5. Historia de trabajo del padre	Empleado regularmente	Con más probabilidad de haber tenido períodos de desempleo
6. Ausencia del padre en el hogar	Rara	Moderadamente frecuente
7. Posición ordinal del niño	Primera o única	Otra
8. Personalidad paterna	Más estable y con mayor autoestimación	Menos estable y con menor autoestimación
9. Afecto de la madre	Más estrecha relación con la madre, más cariñosa	Madre distante, menos cariñosa
10. Crianza del niño	Exigente; firme, con aplicación de castigo justo	Pocas demandas, menos dirección, castigo más fuerte

¿Autoestimación baja.- La persona piensa que no vale nada o muy poco, siempre espera ser engañada o menospreciada, tiene desconfianza, soledad y aislamiento, lo que trae como consecuencia temor, envidia, desesperación, depresión, ansiedad y en caso extremo puede caer en el alcoholismo, drogadicción y aún el suicidio.

- Sentimiento de inferioridad.- Se presenta cuando la persona ha tenido muchas experiencias fallidas o frustrantes que originan: hipersensibilidad, tendencia a culpar a los demás de todo, y sentimiento de persecución.

Imagen idealizada y la baja estima (neurosis).- Son distorsiones que se originan por la gran distancia que existe entre la imagen real y la autoevaluación, bien sea en menos o más.

Todos los aspectos anteriores del autoconocimiento son formas negativas para el desarrollo, podemos llamarlas autodevaluaciones; el autoconocimiento real hace que la persona sea independiente, responsable, honesta, que dar comprensión y amor sabe que es importante, tiene confianza en su competencia Y EN SU CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES "Lo más importante, se acepta a si mismo".

Para construir la propia personalidad, es necesario conocer nuestros talentos y posibilidades, pero también es muy importante que los demás aprecien todo eso, sólo así se pueden lograr relaciones humanas positivas de estima y de respeto.

LA VENTA DE LA PERSONALIDAD

En el mundo moderno, la complejidad de las empresas implica ejecutivos dispuestos a trabajar bajo numerosas presiones y grandes riesgos.

La mayoría de las personas piensa que este tipo de ejecutivo no es capaz de reflejar una personalidad agradable por el vasto manejo que tiene tanto de su trabajo como con el personal con el cual labora, necesita prestar y dar atención a todos en mayor o menor proporción de acuerdo a la relación que maneje. Este tipo de ejecutivos tiende a formarse una personalidad que se adapte a las necesidades de su trabajo y al medio ambiente en el que se mueve.

La personalidad se va formando a través de las actitudes, comportamiento, experiencias y preparación que el individuo asimila durante su existencia y la transforma o adapta al medio ambiente.

Todos somos vendedores de personalidad, en cada medio ambiente en que nos movemos reflejamos un comportamiento que nos hace sentirnos aceptados en él y satisfechas nuestras necesidades.

En el mundo moderno todos venden su personalidad. De ahí que los empresarios tengan ciertas preferencias sobre aquellos que saben ofrecer sus servicios, éstos venden conocimientos unidos a una personalidad que debe ser impactante de primera instancia.

PUNTOS DE VISTA PARA LA VENTA DE LA PERSONALIDAD

La venta de la personalidad debe considerarse desde dos puntos de vista: el vendedor y el cliente.

Desde el punto de vista vendedor, éste condiciona su personalidad de acuerdo al ambiente en el cual labora y las relaciones tanto de trabajo como personales que tiene con su superior y compañeros de actividad. El comportamiento del vendedor se verá influenciado por el deseo de encontrar las expectativas de otras personas.

La confianza que el vendedor tiene en su persona, depende de sus cualidades y habilidades para manejar a su cliente y la eficacia con que puede operar una decisión de compra.

El vendedor debe saber presentar su personalidad al cliente para llevar a buen éxito una negociación. No es conveniente mostrar en exceso arrogancia, prepotencia o actitudes similares. Con el tipo de personalidad mencionado, puede caer en el fastidio y la molestia hasta llegar a perder la negociación. Produce también una inadecuada comunicación entre superiores, colegas y demás personas; esta barrera de personalidad, impide mostrar el producto que se vende.

El vendedor debe adoptar una personalidad que le permita el acercamiento inmediato con el futuro cliente, una comunicación íntegra y absoluta.

Cubrir necesidades de tipo social, afectivas, estéticas, etc., permiten integrar una personalidad de venta, logrando que el individuo se sienta satisfecho en su persona y reflejarlo en la venta del servicio.

Alguna de las necesidades que conforman la personalidad son, por ejemplo:

- 1) **ESTÉTICAS.**- El individuo debe procurar tener una apariencia agradable tanto en su persona como en su forma de vestir, este factor causa atracción ante un cliente, se dice que la atracción física es la primera que impacta.
- 2) **SOCIALES.**- El individuo que ha encontrado un ambiente o que ha sabido adaptarse a éste, tiende a establecer relaciones cordiales, así como personales que le permiten manifestarse extrovertidamente, siendo así que no necesita necesariamente ser un líder para poder manejarse en cualquier ambiente por muy cerrado o abierto que éste sea.
- 3) **AFFECTIVAS.**- Cuando un individuo ha satisfecho sus necesidades de cariño, amistad, afecto y similares, es capaz de sortear cualquier problema por difícil que éste parezca, dando la solución que más se adecuó a las necesidades del ambiente o de la situación en cuestión.

Existen necesidades en el individuo como las mencionadas por Maslow (de autodesarrollo, de valía o estima, sociales, de seguridad y fisiológicas o físicas), que el individuo siempre busca cubrir y como consecuencia lo obliga a satisfacer otras que van surgiendo en su vida.

Si las necesidades de un individuo son satisfechas, su personalidad es abierta, emprendedora, positiva y de gran relación con todos y para todo.

Por el contrario, si las necesidades de la persona no han sido satisfechas completamente, su personalidad puede ser positiva aunque con ciertas carencias, que se reflejan en el trabajo o en el proceso de venta o también en la aceptación y conocimiento del producto para poder ofrecerlo íntegramente al mercado.

Podemos considerar como ejemplo; un analista financiero, tiene que realizar casi la misma labor que un vendedor; conocer su producto, en este caso, la empresa con la que se contratará lo obliga a integrar una personalidad de venta para ofrecer sus conocimientos y experiencia, logrando con esto, la atención completa de su cliente despertando todo su interés y cerrar la venta.

Sugerencias para la venta de la personalidad:

- 1.- Planee con anticipación, exactamente, cómo va a interesarle al cliente. No deje al azar el paso del interés.
- 2.- Asegúrese de que su plan, para mantener el interés del cliente, sea lo suficientemente "atractivo".
- 3.- Demuestre con hechos las ventajas que tiene su producto. Dramatice su

venta con una demostración.

- 4.- Deje que el cliente participe en el drama, toque, vea, huela o pruebe el producto. Si es un automóvil, un avión, un tractor o algún vehículo, permítale que lo maneje.
- 5.- Haga preguntas al comprador para mantenerlo interesado en su proposición.
- 6.- Exprésese con frases sencillas y, sobre todo, hable en términos de ventajas y satisfacción para el cliente.
- 7.- Sea sincero en su presentación de ventas. No engañe al cliente.
- 8.- No exagere los hechos ni las cualidades de su producto. No prometa lo que no pueda cumplir. La exageración es peligrosa. Al comenzar su plática de ventas, la exageración puede ser la triste razón de la pérdida de una venta.
- 9.- No acepte el primer "NO" del cliente. Demuestre su habilidad como vendedor. El que acepta la primera negativa no es vendedor, es tomapedidos.
- 10.- Sea agradable en su trato con el cliente. No le contradiga abiertamente. Contrarreste su falta de interés, con tacto persuasivo.
- 11.- Póngase en lugar del cliente. Dése cuenta de que a él no le gusta gastar su dinero. Ayúdele a ver que le conviene la compra que usted le propone. No le diga simplemente que sus productos son mejores, comuníquele cómo los puede usar él y cómo se aplican en su caso.
- 12.- Si su producto no le sirve al cliente en perspectiva, no lo visite. ¿Por qué perder el tiempo? Busque a clientes que usted comprenda que sí se beneficiarán con su producto o servicio.

DESDE EL PUNTO DE VISTA CLIENTE

Un cliente es la persona más desconocida para cualquier vendedor, ya que en el aspecto técnico éste no acude con cualquier asesor. Investiga a fondo, pide información, analiza experiencia, conocimientos y requiere de un contacto directo y personal con aquel que va a contratar.

El cliente realiza una selección de sus primeras posibilidades de ejecutivos, a través de diferentes fuentes de información. Posteriormente maneja con ellos una conversación en la que el cliente definirá las características, conocimientos, experiencia y sobre todo de personalidad recia, positiva que muestran estos "vendedores" para que uno de ellos sea el más aceptado por él.

Cuando el cliente se interesa por un producto, ha sido porque asocia a éste con quien lo ofrece. Esto es, el impacto que el vendedor causa en el cliente se presenta desde el primer contacto que tiene a través del teléfono.

El timbre de voz, la atención y cortesía en las primeras palabras pueden lograr que el cliente muestre una actitud más abierta, así como una atención más completa. Este aspecto hace que el vendedor tenga un 50% de la venta asegurada.

Si el vendedor logra el impacto, ha cautivado al cliente a través de una parte de su personalidad.

Los clientes compran un producto o servicio por el impacto que el vendedor ha causado en ellos, a través del conocimiento del producto mismo.

La personalidad del vendedor influye de gran manera en la decisión de un cliente, ésta se logra a través de la atención y servicio que ofrece.

El vendedor da cuenta y detalle de las necesidades y oportunidades de un cliente, se ha colocado en el lugar de éste a través de una relación cordial y abierta. Lo anterior no significa que el vendedor deba confundir la confianza de un cliente con la amistad personal, porque se puede perder toda realidad de la labor de ventas,

El vendedor debe influir en el cliente a través de su personalidad, mas no condicionarlo por medio de la amistad. El vendedor que cae en este aspecto, ha abusado de la personalidad que impacta al cliente y logra que la empresa pierda tanto a éste como la venta.

El vendedor debe lograr con su personalidad que el cliente sienta que cubre sus necesidades productivas y le brinda el auxilio e información que requiere.

Como se puede apreciar, los comentarios expuestos llevan a la siguiente situación:

"Lograrla satisfacción del cliente y la mejor posición de la empresa en el mercado".

Un gerente de ventas debe conocer la personalidad de sus vendedores adecuarla a las necesidades del cliente al que se van a dirigir.

El directivo de ventas debe mantener una relación estrecha con su personal para resolver actitudes y corregir debilidades, sin llegar a una competencia desleal o preferencia hacia alguno de ellos.

Nivelar los papeles entre la actitud que el vendedor debe manejar con el cliente, así como también conocer al cliente al que se dirigirá para efectuar la mejor relación y éxito de venta.

Si el gerente de ventas maneja estos aspectos, integra un equipo de trabajo con personalidad de venta; individuos que al tener cubiertas sus necesidades de cualquier tipo muestran una actitud positiva y de trabajo, ante su labor.

4. MOTIVACIÓN, AFECTO Y ESTRÉS

LA MOTIVACIÓN

La motivación y las emociones proporcionan una clave para comprender por qué un individuo responde a ciertos estímulos de su ambiente social y no a otros por qué gusta de ciertos objetos de su experiencia y otros le disgustan, y cómo interpreta su ambiente.

CONCEPTO

El término motivación deriva del latín moveré, que significa "mover". En psicología se incluyen en el concepto de motivación todos los factores que producen alguna acción. Puede deducirse el proceso de la motivación al observar la conducta individual. Por ejemplo, entra en juego la motivación cuando el maestro está intentando descubrir las razones por las que sus estudiantes se conducen de cierta manera o cuando está intentando cambiarlas.

Un psicólogo que esté investigando las causas de distintos tipos de conductas problema, como la afición a la droga, alcoholismo o suicidio, toma en cuenta en su búsqueda el nivel intelectual, personalidad, temperamento, experiencia de la persona e influencia que en todos esos aspectos o sobre cada uno de ellos ejercen los factores sociales y psicogénicos.

DETERMINACIÓN DE LA CONDUCTA

Las normas morales, leyes, costumbres, ideologías y religión influyen sobre la conducta humana, quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte como deberes, responsabilidades o se les incorpore en el autoconcepto propio; pero también se pueden rechazar; esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integren a la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también son causas de la desintegración.

En psicología social el estudio de la motivación está concentrado en gran medida en la experimentación, mediante la cual se busca o se establece el así llamado motivo dominante, que determina el tipo de solución buscado por un individuo para cierto problema, satisfaciendo algunas de las necesidades de la persona.

El punto de vista que mantiene Allport sobre el desarrollo de los motivos, está en armonía con las pruebas empíricas. Se observa fácilmente que en cada etapa de desarrollo se presentan motivos diferentes, diferenciados claramente en estos niños, adolescentes y adultos.

La teoría de la motivación de Murray surgió también de una teoría de la personalidad más completa. De acuerdo con tal formulación, se tomó a toda actividad humana como reacciones del organismo condicionadas por procesos cerebrales, que podían ser conscientes e inconscientes. Expresadas con la terminología de Murray,

necesidades e instintos son sinónimos y él los consideraba procesos que ocurrían en seguida de un estímulo como consecuencia de una actividad cerebral.

Desde el punto de vista de la psicología de la motivación, la contribución de Murray está en haber dividido las necesidades primarias o vicerogénicas y en secundarias o psicogénicas. Presentó, además, todo un inventario de las características de las necesidades primarias y secundarias, al que se sigue considerando la lista más completa en su tipo y, por lo mismo, se presenta en la versión original.

Murray afirma que el desagrado aparece al comienzo de toda actividad motivada y es un componente fundamental de toda necesidad insatisfecha. Y al revés, toda necesidad satisfecha se ve acompañada de placer, en especial hacia el final de la actividad.

Las características de la personalidad pueden medirse y expresarse mediante escalas. Entre esos valores cuantitativamente expresados de los individuos dentro de determinada población, es posible establecer correlaciones de rasgos.

La motivación central y periférica son para Madsen motivos periféricos, la respuesta o reacciones del individuo a los impulsos que surgen de los órganos internos y de los estímulos del mundo externo. Por motivación central quiere decir aquellos procesos dinámicos que no se encuentran en contacto directo con los estímulos reales. Los procesos centrales son en parte dinámicos y en parte cognoscitivos, las funciones de los primeros son ante todo energizadoras y las de los segundos reguladoras y organizadoras. Bajo el encabezado de disposiciones dinámicas Madsen sitúa factores de la personalidad, temperamento y actitudes aprendidas. Las disposiciones cognoscitivas abarcan los factores intelectuales, hábitos mentales y el conocimiento.

A fin de resumir la sustancia de las teorías más conocidas, podemos decir lo siguiente: un organismo se encuentra desde el nacimiento con ciertas disposiciones. En el transcurrir de la vida se diferencia a las variables motivacionales y se les agrupa en sistemas, presentándose esos desarrollos con base en el aprendizaje, la experiencia y la interacción social. En conjunto son necesarias para el funcionamiento normal del organismo y para que tenga una relación adecuada con el ambiente social.

TIPOS DE MOTIVACIÓN

La mejor manera de clasificar los motivos es dividiéndolos en grupos:

a) Motivos condicionados por necesidades fisiológicas y no fisiológicas, b) Motivos sociales, c) Motivos personales, d) Motivos especialmente transformados.

a) Necesidades como motivos.

Fisiológicos:

Hambre

cpH

sexo

actividad

protección contra los desastres.

b) **Motivos sociales.**

No	fisiológicos:	Fortalecimiento del contacto social identificación protección social amor, comprensión altruismo.	del	grupo	social
		Fortalecimiento de la posición en el grupo éxito apropiación servilismo disciplina.			

SEGUNDA: SONREÍR

La segunda regla en las relaciones humanas es tratar siempre de poner una cara amigable y, cosa curiosa, la naturaleza nos ha dotado de la facilidad para hacer esto.

Para tener una apariencia sonriente no se necesitan sino de 10 ó 12 músculos de la cara y, en cambio, para aparentar lo contrario, se requiere poner en acción 80 músculos faciales.

Entonces, si la naturaleza que es tan sabia nos ha predispuesto a la sonrisa, ¿por qué no prodigarla?

TERCERA: HABLAR AL CLIENTE POR SU NOMBRE

A toda persona le agrada ver y escuchar su nombre y para confirmar esta regla, basta con que te analices a ti mismo. Cuando alguien trata contigo, ¿acaso no te agrada oír tu nombre?, exactamente como tú así sienten tus clientes, jefes, amigos y la gente que te rodea. Trata entonces de hacer el esfuerzo de memorizar sus nombres y de hablarles siempre en la forma indicada.

CUARTA: SIMPATIZAR CON LOS CLIENTES

En esta cuarta ley general de las relaciones humanas, debemos entender lo que es simpatizar, para que se pueda aplicar con toda generosidad y con magníficos resultados.

Simpatizar con la gente quiere decir escucharla, hacernos el ánimo de tratar de entender sus problemas, de ver éstos con simpatía e interés, y alejar de nosotros todo sentimiento de indiferencia o de apatía hacia lo que sucede a otro ser humano. Porque estarás de acuerdo en que tú buscas esa misma simpatía en las personas que te rodean, deseas esa misma identificación de la gente con tus problemas e inquietudes, entonces ¿por qué no simpatizar tú también en esa forma con el género humano?

QUINTA: ESCUCHAR

¿Qué cosa es escuchar? Escuchar significa oír con atención, y ésta debe ser concentrada, tanto en nuestra apariencia física como en nuestra mente.

Escuchar significa oír con atención, meditar con calma en nuestra mente lo que estamos oyendo y después contestar a nuestro interlocutor con el conocimiento del que ha sabido utilizar esta importantísima ley.

¿No has experimentado tú, acaso en algún momento, una frustración al estar hablando y que no hayan sabido escucharte? Evita a tus semejantes esa desagradable sensación.

SEXTA: PIENSA, INVESTIGA Y OFRECE EL SERVICIO O AYUDA MÁS EFECTIVO

Al escuchar con atención se está pensando en los problemas que el cliente plantea. Debemos tratar de buscar en la mente cuál es la solución más adecuada y una vez que se encuentra, ofrecerla con simpatía, sin arrogancia, con el deseo cordial de servir.

SÉPTIMA: NUNCA TE SIENTAS SUPERIOR

Una de las más importantes leyes en relaciones humanas es evitar hacer alarde de nuestros conocimientos, cultura, educación, etc., es uno de los males más difíciles de desterrar porque siempre tenemos la tendencia a demostrar ese valer, ese algo que creemos nos diferencia de nuestros semejantes y nos hace sentirnos superiores a ellos.

Seguramente hemos tenido ocasión de tratar a gente importante, y si somos observadores, nos daremos cuenta de que mientras más importante es la persona, más sencilla y afable nos parece. En cambio, hemos observado también en muchas ocasiones, que gente que no vale gran cosa, hace alarde de una pretendida superioridad que no se justifica y que nos desagrada.

Las observaciones mencionadas son muy importantes, si desean distinguirse en la vida, traten de considerar la siguiente regla: nunca se sientan superiores a nadie, recuerden que no es el mueble, el sillón o la oficina lo que da validez a las personas, sino son ellas mismas en su comportamiento sencillo y llano, las que se dan a valer por sí mismas, sin necesidad de ostentaciones ni desplantes de superioridad.

OCTAVA: NO DISCUTIR

Dicen que el que gana una discusión pierde una venta y a un posible ente o amigo, y esto es muy cierto. Si tu intención es perder una venta, un ente o un amigo, trata de discutir y lo logrará ampliamente.

A nadie le gusta ser antagonizado y que le rebatan sus opiniones en forma airada o carente de tacto, y esto es precisamente lo que se hace al discutir.

En cambio, si lejos de discutir se razona con el cliente y haciéndole ver que se está de acuerdo con él en lo que dice, procurando siempre evitar las discusiones que por regla general son innecesarias y no traen ningún beneficio a quien las prodiga.

NOVENA: AGRADECER LA OPORTUNIDAD DE SERVIR

Cuando se utiliza un servicio o se tiene una determinada atención hacia una persona, ¿No te sientes positivamente halagado al corresponder esa persona con un "muchas gracias"?, y por el contrario, cuan desilusionado si no responde así a tus amabilidades.

Pues bien, un cliente ha tenido la atención de fijarse en ti y en tu empresa para llevar al cabo una determinada transacción, es de seres educados el dar las gracias, para que ese cliente experimente la misma sensación que hubiéramos experimentado al recibir ese generoso pago que no cuesta nada el concedérselo.

Estas nueve leyes de relaciones humanas podemos sintetizarlas en una sola:

"Sirve como quisieras ser servido,
obedece como quisieras ser obedecido
y pon todo tu corazón y voluntad en
esta determinación:

¡EL DESEO DE SERVIR!"

Es muy importante dentro de las relaciones humanas realizar un pequeño esfuerzo para determinar el tipo de individuo que tenemos enfrente de nosotros y darle la atención adecuada.

Vamos a analizar a continuación algunos tipos de personas, a efecto de manejar la mejor forma de tratar con ellos mediante la aplicación de reglas de psicología.

Estas reglas son las siguientes:

Concédele toda la atención a la persona con la que estás tratando, obsérvala con detenimiento y no le pierdas las reacciones que pueda tener para determinar su carácter. Estas observaciones deben ser hechas con mucho tacto y discreción, poniendo los cinco sentidos en la entrevista con la persona que tenemos enfrente, de esa manera nos podremos dar cuenta de cuál es su carácter y la mejor forma de tratarla.

Tipología psicológica

Tímido.- Es la persona a la cual le produce cierto embarazo el exponer sus ideas; el mejor tratamiento con estos individuos es hacer que se sientan a gusto, "romper el hielo" con ellas, invitarlas a que nos expongan sus problemas ofreciéndoles de antemano nuestra ayuda desinteresada para resolverlos.

Agresivo- Es el punto opuesto del tímido y generalmente se le nota por la forma en que actúa, da la sensación de que tuviera el tiempo contado. Para esa persona la mejor forma de atenderla, es con la mayor rapidez posible y la máxima cordialidad a efecto de evitar esa agresividad latente en ella.

Indeciso.- Es aquél que no ha logrado ordenar su mente acerca de lo que quiere o pretende y no se decide a tomar una determinación, procediendo divagar con mucha frecuencia o a salirse del tema tratado. Para este individuo el mejor tratamiento es invitarlo con mucho tacto a que tome una decisión, aplicándole los beneficios que le representará el hacerlo.

Inconforme.- Existen personas que al parecer nada les agrada, todo lo encuentran mal, y no es que sean así, sino que seguramente algo en ese momento las está impulsando a actuar en esa forma incorrecta.

Como nosotros no conocemos las causas a que se pueda deber dicha actitud, lo que podemos hacer es revestimos de una buena dosis de paciencia y entendimiento para lograr captarnos su buena voluntad y poderlas atender con mayores probabilidades de éxito.

Los casos anteriores sólo han sido una muestra de lo que se puede esperar en el trato con los que nos rodean.

Sugerimos la conveniencia de estudiar al máximo a los individuos, tratarlos con diplomacia, buenos modales, educación y cortesía para lograr convertirlos en buenos amigos para beneficio de la empresa en la que colaboramos.

Tipos de individuos y cómo manejarlos

Tipo del individuo	Descripción	Cómo manejarlo
1. Impulsivo	Acciones y manera de hablar, rápida y nerviosa.	Muéstrele los puntos sobresalientes y cambie de tema. A este tipo le gusta la acción y puede apresurarsele.
2. Deliberado	Acciones y manera de hablar, lentas y estudiadas.	Muéstrele todos los detalles antes de dejarlo. A este tipo le gusta "pensarlo" y no le gustan las prisas.
3. Indeciso	Expresión aprensiva y vacilante.	Decida por él mediante sugerencias positivas. Muéstrele sistemas y trabajos terminados.
4. Decisivo	Expresión y porte confiados.	Solicite su opinión en todos los puntos. Hágale creer que es él quien está decidiendo.
5. Comunicativo	Amistoso y comunicativo en sus actos.	Interrumpale con tino e interés en su trabajo para que olvide lo demás.
6. Silencioso	Moroso y gruñón o temeroso en sus actos y expresiones.	Háblele con cordialidad y hágale creer que su conducta es enteramente normal.
7. Sospechoso	Cínico, furtivo, cauteloso en sus actos y expresiones.	Logre que concuerde con usted, asintiendo a algunas de sus dudas y temores.

LA ANSIEDAD

Es un estado afectivo, caracterizado por sentimientos de aprensión, inquietud y malestar difusos. También, sensación de impotencia para hacer algo o todo.

Quienes son presas de ansiedad con frecuencia sienten temor a un peligro vago y desconocido, pero inevitable.

Compensación

A través de este mecanismo, el individuo supera, una deficiencia real o imaginaria, superando las desventajas, hasta llegar a destacar en ese campo, es una forma positiva.

Fantasía

Consiste en trasladar de modo inconsciente el impulso a un nivel imaginario, para satisfacerlo en la forma simbólica. Es un mecanismo negativo.

Identificación

Por este mecanismo, el individuo tiende a imitar a otra persona que le es significativa, como pueden ser: artistas, cantantes, deportistas, padres, amigos, héroes, etc. Puede ser positivo o negativo.

Proyección

Por este mecanismo se le atribuye a otra persona inconscientemente, las ideas o tendencias que la persona no puede admitir como propias, es muy frecuente en la vida diaria, pero dificulta la autocrítica, es una forma negativa.

Regresión

Es la forma de aliviar la tensión adoptando conductas de una menor madurez, no realmente una conducta infantil, no es positivo para el desarrollo de la personalidad.

Sustitución

La persona cambia el acto que le resulta inadmisibles o amenazador por otro, socialmente aceptado, algunas veces llega a ser el acto totalmente opuesto (transformación por el contrario), en general su valor es negativo, pero algunas veces este mecanismo resulta de ayuda para la adaptación del sujeto.

Desplazamiento

En este caso, la carga afectiva es transferida a una persona sustituta, a veces la energía se puede volver contra el sujeto mismo. Casi siempre es un mecanismo negativo.

Racionalización

Consiste en justificar en forma más o menos lógica y aun ética, la propia conducta, este mecanismo es negativo porque trata de justificar racionalmente lo irracional de nuestra conducta.

FRUSTRACIÓN

Es la conducta que se presenta en un sujeto que se dirige a una meta y que encuentra un obstáculo que le impide alcanzarla. Es un estado emocional de displacer o disgusto con ansiedad intensa, que es más severo si el sujeto pisa una mayor cantidad de energía para intentar alcanzar la meta.

La frustración es acumulativa, por eso es posible que se presente en un momento dado, una respuesta desproporcionada, que no corresponde realmente a lo que origina.

Existe una gran cantidad de respuestas en la frustración, la que más comúnmente dan todos los seres vivos es la agresividad.

La agresividad, es la forma de respuesta que se caracteriza por una conducta hostil y destructora de un sujeto.

De un modo general, en los animales, la agresividad les permite alcanzar la satisfacción de sus necesidades vitales, sobre todo de alimento y de sexualidad.

En las relaciones humanas, se trata de eliminar la agresividad porque ésta favorece mayor agresividad e incomprensión.

La agresividad se puede inhibir y convertirse en regresión, sustitución, fijación o resignación.

La regresión y la sustitución funcionan de la misma manera que la ansiedad.

La fijación es la conducta que repite un acto inútil para resolver el problema, es un error repetido.

La resignación consiste en la conducta pesimista con ausencia de entusiasmo, existe el sentimiento de que es inútil hacer cualquier cosa.

El ideal en las relaciones humanas, es tratar de aumentar la resistencia del individuo a las frustraciones, ya que no es posible eliminarlas totalmente.

CONFLICTO

La palabra conflicto, tiene su origen en el vocablo chocar; por lo tanto, de acuerdo a su significado etimológico, el conflicto es un choque.

Desde el punto de vista psicológico, definimos al conflicto como el estado emotivo doloroso, producido por la tensión, deseos opuestos o contradictorios. Cuando hablamos de conflicto interpersonal, nos referimos a problemas de intereses sociales entre individuos resultados de la tensión que origina la interacción entre grupos.

Áreas del conflicto

El conflicto se puede dar en los siguientes órdenes:

1. Físico.- Se presenta cuando realmente es imposible realizar algo, como por ejemplo: colocar dos toneladas de arena en un camión con capacidad de sólo una.
2. Biológico.- Es aquél que se da en el organismo a través de una lucha entre distintos elementos, como es el caso de una enfermedad en la que existe una lucha entre virus y anticuerpos.
3. Psicológico intrapersonal.- Se origina por las diferencias que existen entre el yo, ello y superyo, es decir, entre los deseos rechazados, las normas que el exterior impone y los anhelos y metas de la persona.
4. Interpersonal.- Se presenta por las diferencias en gustos, necesidades u opiniones entre las personas.
5. Social organizacional.- Se origina por las diferencias que existen entre normas familiares, laborales, preceptos religiosos, diferencias entre sexos, razas y generaciones.

TIPOS DE CONFLICTOS

En un conflicto, pueden darse 3 situaciones:

Conflicto atracción-atracción: Es el problema que se presenta cuando hay que escoger entre varias alternativas, pero todos son eventos agradables.

Conflicto evasión-evasión: Es aquél en el cual todas las posibilidades son eventos desagradables que se desean evitar.

Conflicto atracción-evasión: Es el que se presenta cuando debe escogerse entre 2 situaciones: una desagradable y una agradable.

ORIGEN DEL CONFLICTO

El origen del conflicto es muy diverso, las causas más comunes son las siguientes:

- 1.- Subjetividad de la percepción.
- 2.- Información incompleta.
- 3.- Fallas de la comunicación interpersonal.
- 4.- Desproporción que existe entre necesidades y satisfactores posibles.
- 5.- Diferencias de la personalidad.
- 6.- Presiones que causan frustración.
- 7.- Pretensión de comparar a los demás con uno mismo.
- 8.- Racismo y divisionismo.
- 9.- Interdependencia de una persona con otra.
- 10.- Conductas que originan reacciones negativas porque las soluciones se toman a través de otras personas, tienden a rebajar a los demás, o son una evasión al problema.

PROCESO DEL CONFLICTO

La agresividad, es la respuesta típica del conflicto, primero se presenta la tensión, a ésta le sigue la frustración y finalmente se llega a la agresividad.

La tensión se origina en la prisa, el exceso de población, la tiranía del reloj, los embotellamientos, las presiones económicas y aun las necesidades creadas artificialmente.

Las situaciones que agravan y hacen más fuerte la agresividad son: una gran cantidad de agresividad reprimida, de modo que el conflicto interpersonal se convierte también en intrapersonal, sin que el primero se haya resuelto.

La palabra agresión, por su origen etimológico significa un movimiento hostil y de pelea.

EFFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO

El conflicto es una fuente potencial de violencia, origina hostilidad y destructividad, puede provocar dolores de cabeza y trastornos digestivos, pero también impulsa a la actividad y lleva al establecimiento de normas de grupo.

MANEJO DEL CONFLICTO

Se requiere emplear la asertividad respecto a la autocrítica, disciplina y capacidad a seguir en el proceso del conflicto.

El conflicto se maneja inadecuadamente, en los siguientes casos:

- 1.- Rebelarse y tratar de eliminarlo por completo.
- 2.- Convertir el conflicto de cosas en conflicto de personas
- 3.- Aptitudes basadas en el dogmatismo y la rigidez.
- 4.- Etiquetar a las demás personas.
- 5.- Monologar en vez de dialogar.
- 6.- Tendencia a dramatizar las situaciones.
- 7.- Actitudes egoístas.

El manejo adecuado del conflicto consiste en:

- 1.- Considerarlo como estímulo para el desarrollo y el cambio.
- 2.- Enfrentar el conflicto.
- 3.- Vencer las dificultades.
- 4.- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de los demás.
- 5.- Aprender a dialogar.
- 6.- Encauzar la agresividad, buscando que se expresen los sentimientos canalizados.

REGLAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

No todo conflicto que se presenta con una queja está justificado en su reclamación o solicitud. En algunos casos la respuesta deberá ser NO. Siga estas reglas:

- 1.- No tema decir que no, si la respuesta es apropiada. El titubear sólo empeorará la situación al final.
2. No le eche la culpa a otros diciéndole al empleado que si fuera cosa suya diría que sí, pero "los de arriba" no lo dejan.
3. Que su actitud le haga ver claro al empleado que, si su queja o solicitud fueran justificadas, usted diría gustosamente que "sí" en vez de "no".
4. No diga nunca que "no" en forma abrupta. Siempre deje la impresión de que está dándole a su asunto toda la consideración, justa y completamente.
5. Al decir "no", dé todas las razones para esa contestación en forma paciente, considerada y lamentando que sea así.
6. Evite el juicio apresurado.- Un juicio precipitado, cuando se trata de un empleado que presenta una queja, entraña el peligro de dar la impresión de que la cosa estaba ya decidida antes de concederle la oportunidad de presentar pruebas. Evite juicios precipitados por las siguientes razones:
 - El fiarse de un juicio precipitado es injusto, tanto para el oyente como para el empleado que presenta su queja, ya que un error perjudicará a los dos.
 - El formarse un juicio precipitado es señal inequívoca de un criterio obtuso
 - Aun cuando la decisión basada en un juicio precipitado puede estar correcta, el agraviado tendrá la sensación de que no se le prestó la consideración debida, especialmente si la decisión le es adversa.
 - Una decisión favorable al agraviado, cuando se basa en un juicio precipitado puede resultarle en su contra o servir de precedentes para dificultades, situaciones embarazosas y resentimientos en lo futuro.
 - Los errores resultantes de una decisión basada en un juicio precipitado mina el prestigio y la reputación del jefe en lo que se refiere a tratos justos.
7. Admita sus errores.- Algunas de las más graves fallas cometidas en el manejo de conflictos, son debido a que la persona oyente o encargada de ajustarías no admite sus propios errores.
 - La franqueza en admitir un error nunca causa tanto daño a su prestigio como el cubrirlo o rehusarse a confesarlo.
 - Aun cuando un empleado tenga queja en su contra por un error cometido, usted no debe intentar disculpar sus actos o sus decisiones, simplemente porque se rehúsa a admitir su error.

8. No eche la culpa a otro,- El culpar a otros en el trato de agravios crea situaciones embarazosas en vez de hacer bien. He aquí por qué:

- El eludir responsabilidades culpando a otros da al agraviado invariablemente la impresión de que lo están engañando.
- Dando la disculpa de que "está fuera de mi jurisdicción", o "no estoy autorizado para hacerlo", sólo logra aumentar la desesperación e importancia del empleado.

- El decir "es contra las normas de la empresa", da la impresión que usted está de acuerdo con el empleado, aun cuando no sea así; esto permite a él mayor seguridad de que tiene razón, la tenga o no.
- Si acceder a una solicitud es contra de las políticas de la empresa, explique al agraviado los motivos y muéstrele por qué es justa la norma.

• Si no tiene la autoridad suficiente para arreglar el agravio, no culpe a otros ni coloque al empleado en situación más molesta. Dígale franca mente que usted no está autorizado pero que obtendrá la decisión de algún funcionario que sí lo esté.

ESTRÉS

Etimológicamente significa estrecho, restricción, apretar, comprimir y al mismo tiempo estirar.

El estrés tiene dos componentes: el físico y el psíquico. Las causas del estrés son: La sobrepoblación, los embotellamientos, el diluvio de anuncios comerciales, la competencia, las relaciones difíciles entre el individuo y su ambiente y la ambigüedad respecto del rol que cada uno debe desempeñar.

EFFECTOS

Insatisfacción crónica, agotamiento físico, incapacidad para gozar del aquí y el ahora, enfermedades psicósomáticas.

En el estrés se presentan también efectos positivos, es una fuente de energía y un poderoso mecanismo de adaptación y de superación.

MANEJO DEL ESTRÉS

Para poder superar al estrés en forma positiva, se requiere que el individuo reconozca que se encuentra dominado por el estrés, que la persona aprenda a relajarse, a mejorar su autoestima, ser asertiva, identificarse con su trabajo y prever el estrés negativo.

En el estrés se pueden presentar tres situaciones distintas:

Retos demasiado arduos, lo que ocasiona impotencia y finalmente estrés negativo.

Retos demasiado simples, esto origina rutina y en consecuencia estrés negativo.

Retos arduos pero alcanzables, lo que desarrolla la creatividad y el estrés positivo.

LOS GRUPOS EN LA VIDA COTIDIANA

EL GRUPO Y LA VIDA COTIDIANA

Ya hemos comentado que al ser humano se le considera como un ser social, no solamente para la supervivencia biológica, sino también para que pueda alcanzar el máximo desarrollo de todas sus capacidades; aun cuando otras especies tienen una sociedad organizada no realizan ninguna convivencia, ni una verdadera vida social. Los seres humanos en la época actual deben incorporarse a un grupo para que no queden aislados por un lado y por el otro, la enormidad, fría e incolora y anónima de la macrosociedad, es una defensa contra la masificación y la despersonalización.

a) EL GRUPO Y EL EQUIPO

En términos generales, grupo se define como un conjunto de personas que tienen una relación más o menos estrecha, con cierta permanencia cuyos objetivos comunes se regulan por normas de obligatoriedad para todos los miembros del grupo; puede estar formado por muchas personas.

El grupo en sentido estricto es un conjunto de personas entre dos y veinticinco, que pueden colocarse en círculo y dialogar todas juntas.

Dentro de los grupos es necesario precisar lo que es un equipo; porque algunas veces se consideran como sinónimos siendo que no lo son; para el estudio de las relaciones humanas, el equipo es un tipo especial de organización que tiene como características las siguientes:

- Un número más o menos fijo de elementos, está altamente organizado, por lo que cada uno de ellos tiene funciones muy bien determinadas por tareas claras y definidas, además que existe una cohesión muy consolidada.

b) LA DINÁMICA GRUPAL

Es el conjunto de fuerzas que se encuentran en un grupo, se coordinan y entretienen; también comprende los objetivos, personalidades y elementos ambientales. Se presentan estas fuerzas en dos sentidos: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

Existen dentro de los grupos frente a los demás un movimiento que gira entre la agresividad, ansiedad, dominio, sumisión, interdependencia, poder y honor, autoridad y subordinación, además existe la influencia de los elementos materiales y físicos. La dinámica de un grupo no debe confundirse con las técnicas o dinámicas de grupo, que fueron desarrolladas por Kurt Lewin y que son parte del método que tiene por objeto hacer

que las fuerzas grupales se encaminen al logro de los objetivos comunes con la mayor satisfacción de todos sus miembros; las técnicas más usuales son mesa redonda, estudio de casos, entrevistas, foro y lluvia de ideas.

c) ESTRUCTURA Y PROCESÉ

Existen dos elementos de suma importancia en el estudio de los grupos, la estructura estática que se refiere a la forma como se han determinado los objetivos, división de funciones, líneas de autoridad y comunicación y el proceso dinámico con las siguientes fases:

1. Individualista
2. Identificación
3. Integración
4. Aflojamiento

Dos elementos de vital importancia para el grupo son: la comunicación y el liderazgo.

El liderazgo puede ejercerse en forma autoritaria, democrática, anárquica y situacional.

d) EL INDIVIDUO EN EL GRUPO

Cada persona pertenece a distintos grupos: familia, escuela, club recreativo o deportivo, agrupación cultural, etc. Realmente no dependen en un 100% a ninguno de ellos, ya que el "yo" se integra en forma variable a cada grupo.

Según el carácter de la persona, se observan tendencias para respuesta a relaciones de luchas blandas que buscan apoyo en sus grupos de retirada que son relaciones de pasividad y de resignación.

Las fases del proceso evolutivo de integración y de enriquecimiento: objetivación de sí mismo, objetivación de los demás, transparencia, empatía y la aceptación incondicional de los demás.

e) CRECIMIENTO PERSONAL EN EL GRUPO

Sólo en los grupos es donde el individuo alcanza su máximo desarrollo, la familia es el de mayor importancia, aunque todos ellos tienen su propia relevancia y para que la influencia de cada grupo sea positiva, se necesita la comunicación.

DESARROLLO DE PERSONAL Y GRUPO

DEFINICIÓN DE DESARROLLO

Desarrollo en sentido estricto, es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona, o de una cosa, o de una idea. En un sentido amplio y general, es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal.

El desarrollo puede ser autoinducido y autosostenido, siempre que el individuo reconozca la necesidad de evolucionar y tratar de hacerlo por su propio esfuerzo, o ser el resultado de presiones externas sobre él o de la política de la organización, de los compañeros o de la práctica. El desarrollo se puede realizar informalmente en reuniones casuales, mediante lecturas, contacto de muchos tipos, intermitentemente, o ser un asunto muy organizado, con programas planeados, objetivos claros, sesiones específicamente programadas y formas establecidas de evaluación.

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

Una encuesta hecha a 500 ejecutivos, en diversas empresas confirma la escasez general de administradores y la necesidad de desarrollarlos.

Powell liga la importancia del desarrollo de personal a la continuidad de la compañía como empresa. Afirma que aunque es posible contratar buenos técnicos y lograr buenas condiciones físicas de trabajo, la estructuración de un grupo administrativo altamente competitivo requiere el establecimiento de objetivos de desarrollo y un programa de continuidad que permita mantener a los superiores orientados hacia el progreso. Nunca había sido tan necesario como hasta ahora en todas las compañías, un equipo administrativo agresivo, diversificado y desarrollado.

El personal administrativo de una firma se puede utilizar mejor y hacerlo más flexible planeando su desarrollo, de manera que resuelva los problemas variables del personal, tales como jubilación, muerte, terminación, transferencia, promoción y ausentismo.

Afirma Randall que el desarrollo de supervisores es esencial para que cada administrador se desarrolle a sí mismo. Tanto los individuos de la compañía tienen diferencias en el crecimiento personal. Cuando el supervisor de la compañía comparte la responsabilidad de desarrollo, las probabilidades de éxito son mayores, no es tan difícil mantener un grupo estable y competente de supervisión.

MÉTODOS DE DESARROLLO

La ciencia de la administración en nuestros días se inclina a considerar que todos los niveles de autoridad pertenecen a la jerarquía gerencial, con base en esta aseveración, podemos pensar que la metodología del desarrollo es, en principio, la misma. Lo anterior no es completamente correcto, porque las condiciones de trabajo y los tipos de personas que se encuentran en los distintos niveles administrativos, son diferentes aunque el contenido sea el mismo.

La instrucción del desarrollo gerencial se puede realizar individualmente o en grupo, el desarrollo de supervisores de primera línea casi siempre se hace en grupo. Esto no significa que los cursos individuales no sean adaptables al entrenamiento de supervisores. Por el contrario, se puede ganar mucho con la capacitación individual si el programa está bien planeado y dirigido a un fin lógico.

Los párrafos siguientes, contienen breves comentarios sobre los métodos y técnicas que parecen adaptarse mejor y hacer más efectivo el desarrollo de supervisores.

MÉTODOS ADECUADOS PARA LA INSTRUCCIÓN EN GRUPO

Mesas redondas

Método de desarrollo de supervisores, que consiste en reunirlos para que consideren los problemas en que todos los miembros del grupo tienen interés, es el más popular y, en cierto modo, el más efectivo. Una de las mayores ventajas de este método es su ductilidad y la posibilidad de combinarlo con otros medios. Lo anterior es muy importante, porque garantiza la oportunidad de participación de los miembros en la discusión y en la toma de decisiones.

Los auxiliares audiovisuales son importantes para transmitir información clara y efectiva y mantener la atención del grupo.

"REINGENIERÍA HUMANA"

Las reuniones se pueden celebrar en mesa redonda cuando el grupo es demasiado grande y la participación individual es menos necesaria. Las juntas pueden programarse periódicamente o de modo intermitente, según sea necesario.

Estudio de casos:

El método de estudio de casos se presta muy bien al desarrollo de supervisores, siempre que las situaciones que el caso presente tengan relación directa con la del trabajo del supervisor o del grupo de supervisores que va a recibir capacitación. Si el propósito del uso de casos es entrenar a los supervisores, en el conocimiento de las fuentes informativas y en la toma de decisiones con base en esos datos, es recomendable utilizar el caso de descripción corta; la descripción detallada se puede reservar para los casos en que se pretende entrenar a los supervisores en el análisis de la conducta emocional; en la comprensión de conceptos amplios, puntos y relaciones; en el reconocimiento de que los problemas no pueden ser siempre resueltos de modo simplista.

Dramatización:

Esta técnica se puede utilizar efectivamente en conjunción con los métodos de mesa redonda y estudio de casos. Es útil para lograr que los miembros del grupo participen en la identificación de los problemas de una situación, al estimular la simulación. Los miembros del grupo que sólo observan tienen la oportunidad de analizar la conducta, hacer comentarios y demostrar por medio de su propia actitud cómo manejarían ciertas situaciones. El uso de la dramatización es útil, porque da a los supervisores la oportunidad de ponerse en el lugar de sus subordinados o de sus compañeros. Esto ayuda a que se aclaren muchos tipos de conducta y a que haya un mejor entendimiento de las motivaciones que impulsan a las personas a actuar de cierta manera; además, la dramatización les enseña a manejar los problemas de conducta.

Comités:

El comité es útil como instrumento de capacitación cuando se pretende entrenar a los individuos en la organización de un proyecto de estudio o recolección de datos, trabajando con otras personas en el proceso, o en la preparación de un reporte con conclusiones y recomendaciones.

La clase, es uno de los métodos más antiguos de enseñanza, puede ser muy efectiva con grupos relativamente grandes cuando el propósito principal es impartir conocimientos. Contrariamente a la reunión, la clase se concentra sobre una sola materia presentada en forma estructurada.

Cuando el objetivo es entrenar en una función, la demostración sirve mucho ya sea para individuos o para grupos. El supervisor de línea, además de tener una plataforma de conocimientos, debe poseer ciertas habilidades. Las aptitudes del supervisor, se pueden clasificar en técnicas, manipuladoras, operacionales y de conducta. En cada una de ellas se requiere acción evidente en combinación con varios conocimientos, en cada caso la función o cada uno de sus pasos se aprende mejor mediante la observación de su realización por una persona calificada.

MÉTODOS ÚTILES EN LA INSTRUCCIÓN INDIVIDUAL

La instrucción individual es, básicamente, una situación en la que existe una relación de persona a persona entre instructor y estudiante, superior y subordinado, experimentado y principiante.

"REINGENIERÍA HUMANA"

La esencia de este tipo de instrucción es que existe un contacto estrecho y continuo entre la persona que enseña y la persona que aprende. Otro factor importante, es que en la instrucción individual hay más informalidad que en los métodos de grupo. El aire de informalidad, la carencia de un horario rígido y el desarrollo de relaciones estrechas, conducen rápida y efectivamente al aprendizaje.

Rotación del trabajo:

Esta técnica es especialmente útil cuando los supervisores de primera línea están a punto de recibir su promoción, o cuando los recién graduados universitarios y otro tipo de personas calificadas entran a una compañía con el fin de ocupar un puesto de supervisor, después de cierto tiempo de entrenamiento. Al rotar a estas personas por los diferentes departamentos, haciéndolos trabajar en puestos distintos, les damos oportunidad de participar en la acción, de observar la acción, y así, aprender datos importantes de la compañía, su personal, políticas y operaciones. Un programa bien planeado de este tipo hará mucho por la empresa, al darle una fuente de individuos calificados a la que pueda recurrir cuando se encuentre con vacantes en los niveles de supervisor de primera línea.

Entrenamiento sobre la marcha:

Difiere de la rotación del trabajo en que se reduce a una unidad de la organización y el superior inmediato es el que hace la mayor parte del entrenamiento. Es quizá el más común de todos los métodos de entrenamiento individuales que se usan en el desarrollo de los supervisores de primera línea.

Asesoría y consejo:

En el área general de asesoría y consejo personal cabe una gran variedad de actividades. A continuación presentamos algunos de los métodos que pueden ser efectivos para este tipo de entrenamiento de supervisores:

1.- TAREAS DE LECTURA

Ersubordinado tiene que leer e informar (oralmente y por escrito) varios artículos cuidadosamente seleccionados, libros o porciones de libros, material impreso de la compañía, que trate de varias fases del trabajo de la unidad y los aspectos generales de los deberes y responsabilidades.

Las tareas deben estar razonablemente espaciadas para que el sujeto tenga tiempo suficiente para leer el contenido y digerirlo. Sin embargo, es preciso pedir el informe poco después de la lectura. La sesión de informe es muy importante para conseguir un beneficio máximo.

2.- TAREAS ESPECIALES

Las tareas especiales que pretendan probar la conducta y el juicio de un empleado, en condiciones variadas, son también útiles en el desarrollo de supervisores. En todos los casos, se debe pedir al sujeto un informe al que seguirá una discusión personal con un supervisor. Las tareas especiales deben ser cuidadosamente seleccionadas en cuanto a su relación con las metas del programa, naturaleza del trabajo y necesidades del individuo.

3.- ENTREVISTA

La técnica de entrevista se incluye en cualquier fase del método de instrucción individual, y sólo la mencionamos aisladamente para subrayar que es necesario tener maestría en su uso para lograr resultados.

La habilidad de hacer buenas entrevistas, será particularmente importante en aquellas compañías que tengan por costumbre realizar una apreciación anual de cada individuo. Con este tipo de actividad podemos determinar la necesidad de entrenamiento, identificar y establecer los programas de desarrollo individual.

4.- PLANTEAMIENTO DE METAS

Ésta es una de las técnicas que se pueden incorporar a otras en el programa de desarrollo. Nos servirá para entrenar al supervisor individual en algunos elementos de trabajo, como son la necesidad de establecer metas para sí mismo y para su equipo humano, de ser específico y preciso al plantearlas y de relacionar las metas de su unidad con las de otras unidades y con las de la organización. Además, el proceso de planteamiento de nuestras metas ayudará a entrenar al supervisor en el análisis de su unidad, actividades y personal, lo que tendrá como efecto, desarrollar sus propias aptitudes

Conceptuales.

5.- INFORMES

Al pedirle al supervisor de primera línea que haga un informe periódico para describir sus actividades y las de su unidad, incluyendo las tareas que se le hayan asignado y hasta qué grado las completó, estamos llenando una función muy importante del entrenamiento. Gracias a esta obligación, el trabajador se ve obligado a analizar su trabajo y el trabajo de su equipo.

LOS CUATRO NIVELES MENTALES DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO

Si todas las personas a quienes conoce y los individuos que encuentra, creyesen en lo que usted dice, podría tener prácticamente todo lo que pretende.

Lo malo es que las mentes de la generalidad de las personas permanecen cerradas la mayor parte del tiempo, ante las cosas que usted sugiere.

Es posible que no lo haya pensado de este modo, con cada una de las personas que conoce está usted en uno de estos cuatro niveles mentales:

NIVEL MENTAL I - La mente cerrada

Éste es el limitado nivel en que la gente dice: "No me lo digas".

Diga lo que usted diga, ellos están en contra. Sus mentes permanecen cerradas a todo lo que usted sugiera. ¿Recuerda alguien así?

NIVEL MENTAL II - La mente abierta

Éste es el nivel "enséñame", en que las personas dicen: "¿Por qué piensas así?".

"REINGENIERÍA HUMANA"

Estas gentes escucharán lo que tenga que decir, pero esperarán que se los demuestre ampliamente, tendrá que probar su teoría cuarenta veces, antes de que hagan lo que usted propone.

NIVEL MENTAL III - Confianza

Estas gentes tienen confianza en usted. Su actitud ante usted es cooperativa y amistosa. Están dispuestas a hacer lo que usted quiera, pero quieren saber las razones principales del porqué, y estas razones deben "tener sentido".

NIVEL MENTAL IV - Creencia

Éste es el nivel "todo lo que digas está bien para mí". Esta gente hará lo que usted le pida sin hacer preguntas. No necesita evidencias, ni pruebas. Cree en usted.

No importa cuál sea la situación, este asunto del nivel mental, es de la mayor importancia.

1.- Parece ser que todos estamos subconscientemente inclinados a ayudar al prójimo a "no tener razón", puesto que cada vez que alguien comete un error, nos hace sentirnos más listos.

2.- "Sí", es una palabra que puede uno decirle a cualquiera, pero las personas más inteligentes se cansarán de los acuerdos superficialmente dulzones de aquellos que dicen sí mecánicamente.

3.- Su capacidad para abrir la mente de una persona depende de su actitud mental hacia ella, interés en comprenderla y ayudarla a tener razón. El primer paso para hacerle creer lo que usted dice y lo que quiere, es abrir su mente por el método de la persuasión.

4.- La estrategia que usted debe aplicar para entender a otra persona, es mediante la apertura de su propia mente y un esfuerzo activo para ponerse en el lugar de ella (empatía), de esa manera comprenderá por qué piensa del modo que lo hace.

5.- El proceso comentado en el punto 4 le cambiará su manera de pensar, así como también al otro sujeto su razonamiento.

6.- Clasificación de las situaciones en las que participamos todos los días, siempre que dos personas abran sus mentes entre sí:

- a) Usted tiene a veces razón y la otra persona no.
- b) Usted tiene a veces razón parcialmente y la otra persona también.
- c) Usted no tiene a veces razón, mientras que la otra persona sí la tiene.

7.- ¿Qué hacer cuando usted tiene razón y la otra persona no?

CASO 1

- a) No imponga la razón por la fuerza.
- b) Posponer su posible admisión para más adelante.

c) Encontrar un posible acuerdo mediante concesiones recíprocas en las que cada quien cede en algo.

CASO II

Comprobar con hechos los efectos negativos de propuestas u opiniones inconvenientes, que dan al traste o malogran una determinada obra u objetivo (terquedad de plano para cada quien).

CASO III

Vencer la resistencia del cliente a comprar, al dejar de pretender demostrar que el cliente no tenía la razón.

CASO IV

Comprobar la verdadera bondad de un producto evitando errores en su aplicación.

CASO V

El caso del ascenso en la jerarquía administrativa mediante el apadrinamiento del jefe inmediato superior para lograr sus objetivos, por muy egoístas que éstos puedan ser, es sencillamente mantener relaciones humanas sanas, porque esto demuestra un deseo altruista de servir al prójimo y jamás se ha encontrado a alguien que no responda favorablemente a este tipo de trato.

CASO VI

El caso del Restaurante

Supongamos que usted pide huevos revueltos con jamón y la mesera le trae una sopa determinada, si usted dice lo siento creo no haberme expresado bien, la mesera admitirá inmediatamente que ella se equivocó, pensará que usted es un buen tipo y le traerá en seguida lo que pidió.

¿QUÉ HACER CUANDO SE TIENE PARCIALMENTE LA RAZÓN?

CASO

El aumento de sueldo

El demandante pensaba que se le daba un trato injusto, y se pasaba la vida tratando de demostrarle a su jefe que era un hombre poco magnánimo. La situación cambió al comunicar sus deseos en esta forma: "Cuando dice usted que no merezco un aumento es ello para mí de un interés vital, puesto que sé que generalmente tiene usted razones óptimas en todo lo que dice. Así, que apreciaría mucho que me hiciera saber de vez en cuando cómo podría conseguir yo hacerme más valioso para que según su juicio realmente mereciese un aumento" (Abrió la mente de su jefe).

CASO II*El del marido y su esposa*

Ponerse de acuerdo en cuanto al gasto doméstico, que éste varía con el tiempo y las circunstancias, al aumentar la familia por ejemplo, el aumento de los gastos extravagantes del marido en la calle, el aumento de las percepciones salariales del marido, etc. Si en vez de comenzar el marido con la idea de que su mujer tenía toda la culpa del gasto adicional y hubiese empezado admitiendo algunas de sus propias extravagancias, ella hubiera admitido las suyas.

SUGERENCIAS GENERALES: Un ejecutivo, a sus empleados les dice: "No quiero oír ninguna crítica sobre los que trabajan aquí, siempre que puedan hablar bien de alguien me dará mucho gusto oírlos".

Otro ejecutivo, recomienda a los jefes que entreguen cada lunes por la mañana una lista de todas las cosas buenas que han ocurrido en su departamento durante la semana anterior.

¿QUÉ HACER CUANDO SE ESTÁ COMPLETAMENTE EQUIVOCADO Y UNO LO SABE?

El empleado que se da cuenta de que se defiende absurdamente ante un jefe, que con evidencias demuestra sus omisiones, terquedad de querer defenderse sin admitir sus errores, desconocimiento de su trabajo y al reconocer honestamente sus fallas, es finalmente perdonado y readmitido en la empresa.

Es mucho más fácil desarrollar una enemistad con el patrón que admitir nuestras fallas y tonterías. Y después de todo, un odio favorito es una gran diversión para algunas gentes. Muchas personas consideran que están en forma cuando manejan su odio favorito.

Cuando uno tiene razón y el otro está equivocado, no se enfada uno tanto como cuando se está equivocado y es el otro quien tiene razón, el estar equivocado es temible y el temor es la madre de la amargura. Al admitir que se está equivocado y trata de corregirse, los temores desaparecen. Rehúsar tercamente admitir errores, los temores subconscientes crecen más dando lugar a la amargura que puede llegar a la obsesión.

El odio provoca el complejo de persecución, se desconfía de la gente y se considera que el mundo le ha reservado los golpes más sucios y brutales.

No siempre tendremos la razón en todo y es bueno aceptarlo con honestidad.

Las raíces psicológicas de la conducta pueden ser profundas y complicadas.

En cada gran ego hay otro muy débil. La capacidad de manejar los factores motivadores y las necesidades, es algo que va bastante más allá de lo que puede lograr el común de los gerentes en la mayoría de las personas.

Sin embargo, otros expertos en gestión sostienen que algunas de las causas del comportamiento humano están radicadas en la misma organización, particularmente en aquellos negocios que se encuentran en expansión. En esos casos, es posible hacer algo al respecto.

Los personajes avasalladores muchas veces tienden a emerger en empresas que están viviendo épocas de transición; de modestos inicios, pasan a decantar una cultura de gestión más consolidada. Muchas veces, aquellos empleados hiperproductivos y agresivos que prosperan en los inicios de las empresas, más adelante terminan siendo perjudiciales para la moral. Desafortunadamente, no hay forma alguna de saber quién va a ser capaz de sobrellevar la empresa y quién no.

NO DÉ UN TRATO PRIVILEGIADO

Bajo ninguna circunstancia debiera tener privilegios especiales o excepciones a la regla general, no importa cuan indispensable usted crea que él o ella sea. "El cementerio está lleno de gente insustituible", una vez que usted empieza a considerar a alguien indispensable, surgirán todo tipo de problemas: de moral y eventualmente legales también.

INVESTIGUE QUÉ ESTÁ HACIENDO MAL

Los comportamientos del personal también pueden ser el resultado no necesariamente de malas actitudes o de considerables cambios culturales de una organización, sino la consecuencia de malas prácticas de gestión.

ASEGÚRESE QUE NO ESTÉ DEJANDO DE VER LA VIGA EN EL

Los gerentes a veces ven problemas donde no los hay. Lo que puede aparentar ser un comportamiento, puede estar surgiendo del "error que más frecuentemente cometen los directivos": esperar que sus subordinados piensen y actúen como ellos. Los empresarios que no tienen mucha experiencia de gestión, tienden a interpretar las diferencias de estilo o de opinión como problemas de actitud. Para evitar tales errores es necesario que los directivos manejen a las personas como individuos, y no como copias exactas de la imagen que el jefe tenga de sí mismo.

SISTEMAS DE SUGERENCIAS

Las sugerencias de los obreros, empleados y supervisores son importantes, no sólo porque informan sobre muchas deficiencias, sino porque crean un ambiente de entusiasmo en el grupo.

En efecto, cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa, sabe que los puntos de vista sobre su propio trabajo o el de los demás podrá ser tomado en cuenta, ocurren dos cosas fundamentales:

1.- Ese trabajo lo realizará con mayor interés y entusiasmo, uno de los factores que hacen más penosa la tarea, es el de ser impuesto, mientras que la espontaneidad siempre lo hace más agradable y ameno. Así, un trabajador que ve que alguno o varios de los elementos de su actividad han sido sugeridos por él o por sus compañeros tenderá naturalmente a encontrarlo más espontáneo y, por lo mismo, más agradable y atractivo.

2.- Por otra parte, cuando un trabajador no se contenta con repetir en forma rutinaria sus actividades, y tiene la posibilidad de influir en ellas y modificarlas, adopta una actitud analítica de investigación y concentración; es decir, actúa buscando algo que pueda mejorarse o cambiarse, ya que existe algún interés económico, o aun meramente moral o de prestigio en hacerlo así. La experiencia ha demostrado que los sistemas de sugerencias hacen al trabajador más atento, analítico y cuidadoso en sus labores.

ESTÍMULOS PARA LA SUGERENCIA

Los estímulos económico y moral son decisivos para las sugerencias constructivas. Existen diversas formas para premiar las sugerencias, entre ellas las más importantes son las siguientes:

“REINGENIERÍA HUMANA”

- 1.- Premios que se otorgan como una cantidad fija por cualquier sugerencia que se presente dentro de un período determinado.
- 2.- Premios cuyo monto se gradúa según la importancia y beneficios de las sugerencias en cada período. Está claro que aquellas sugerencias cuyo monto redunde tan sólo en mayor prestigio de la empresa o mayores comodidades para el personal, tendrán que premiarse por este sistema.
- 3.- Premios que consisten en separar, durante un período, un porcentaje del aumento de la producción o de lo que se ahorró, ambas cosas mediante la aplicación de las sugerencias presentadas.

Es buena práctica, estimular la acción conjunta de los supervisores con sus subordinados en la presentación de sugerencias, otorgándoles a ambos una parte proporcional del premio. De esta manera se facilita el estudio de nuevos métodos de incentivos al mismo tiempo que se favorece la unión entre jefes y subordinados.

SISTEMAS DE QUEJAS

Las quejas tienen importancia para el mando no sólo porque eliminan los conflictos, sino porque resuelven objeciones presentadas por los subordinados, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto y dan lugar a la toma de decisiones complementaria.

ETAPAS DE UNA QUEJA

Las etapas de una queja suelen ser las siguientes:

1.- INSATISFACCIÓN

Consiste en el estado de descontento que el empleado, trabajador o jefe, tienen con relación a una situación concreta. Por ejemplo, el sueldo que perciben, la forma en que se dan las órdenes, etc. En toda empresa, por más eficiente que sea, en la administración siempre existirán insatisfacciones.

2- LA QUEJA

Consiste en la manifestación expresa, oral o escrita, que el empleado hace a sus superiores, de aquello que le ha producido insatisfacción. Esta etapa es quizá la de mayor explosividad, ya que el descontento ha llegado a su máximo grado: supera a la mera insatisfacción, por lo que se ha decidido usar medios para corregirla o evitarla.

Ese mayor nivel de descontento es muy variable, dependiendo de la psicología del quejoso: hay personas que presentan su queja tan pronto como tienen cualquier insatisfacción; en cambio, hay otras que esperan que dicha insatisfacción alcance un grado muy alto. Los experimentados señalan que los últimos son mucho más peligrosos en la vida de una empresa, aun cuando los primeros puedan resultar más molestos.

Existe agravio cuando un empleado considera que su queja no ha sido resuelta con justicia, lo mismo cuando estima que su queja no ha sido oída. Por ejemplo, cuando una empresa adopta la política de rechazar toda queja, generalmente se producen huelgas, que de hecho son un perjuicio para la compañía.

CLASES DE QUEJAS

Las quejas pueden ser:

1.- OBJETIVAS

Las que son motivadas por hechos concretos. Por ejemplo, un tiempo extra mal computado, fallas en el aprovisionamiento de materias primas, errores en el calendario de vacaciones.

2.- SUBJETIVAS

Son las que se basan en la apreciación del quejoso o en la interpretación que él da a determinados hechos. Por ejemplo, el mal trato por parte de sus jefes, reconocimiento de sus méritos, servicios, etc. Desgraciadamente estas quejas son las más numerosas y las más difíciles de tratar, aun siendo meramente imaginarias son tan reales como verdaderas por el quejoso.

3.- MIXTAS

Son aquellas que se basan en hechos comprobables, pero cuya interpretación se fundamenta en reacciones subjetivas (propias del modo de pensar de cada persona). Por ejemplo salarios inadecuados o trabajo demasiado complicado.

CARACTERÍSTICAS DE UN PROCEDIMIENTO DE QUEJA

La manera de recibir y tratar las quejas varía de acuerdo con la magnitud de la empresa, relaciones con los trabajadores, relaciones con el sindicato, etc. En cualquiera de los casos, se deben tener presentes las siguientes características:

- 1.- Nunca resolver una queja inmediatamente, pero resolverla en un plazo breve.
- 2.- En todas las etapas de una queja debe haber autoridad efectiva para resolver, de lo contrario cada jefe se convierte en una mera banda que sólo transmite el problema hacia sus superiores.
- 3.- Todo procedimiento de quejas debe encerrar buena fe, porque de lo contrario será todo una fuente de serios conflictos para la empresa.
- 4.- Toda queja debe tomarse como síntoma de una situación que necesita ser corregida.
- 5.- En todo caso hay que procurar buscar la fuente de origen de la queja, a menos de que se impliquen cuestiones de alta política, es decir, problemas de jurisdicción superior.
- 6.- Por mal fundadas que estén las quejas, requieren contestación con la mayor objetividad posible. El procedimiento debe ser simple, de manera que todos entiendan.

EL SUPERVISOR Y LAS QUEJAS

El supervisor es la representación más palpable de la empresa para los trabajadores; por lo tanto, cuando se presenten quejas, el supervisor debe actuar del modo siguiente:

- 1.- Debe tener calma y paciencia, recordar que normalmente toda queja es fundada por el obrero. Nunca maneje o trate de resolver una queja si está irritado. Tome tiempo para calmarse.
- 2.- Procure crear un ambiente de total receptividad e inculque a sus operarios a que hagan lo mismo. Escúchelos siempre con atención e interés real.
- 3.- No dé su opinión, a menos que posea todos los datos de una queja. Escuche con atención a todos los trabajadores involucrados.
- 4.- Tenga siempre una idea clara de lo que puede resolver y lo que no. En el primer caso, no caiga en titubeos. En el segundo, pase la queja a los canales autorizados con la mayor rapidez posible, para agilizar su solución.
- 5.- Para dar solución, debe tener siempre a la vista los efectos que producirá:
 - a) En la disciplina general
 - b) En la eficiencia del trabajo
 - c) En el ánimo del trabajador.
- 6.- Si la queja se llega a resolver, debe comunicar el resultado al quejoso, tratando de convencerlo de que la solución es la más satisfactoria de todas. Jamás haga juicios infundados. Trate de asegurarse de que todos queden reconciliados.

PREVENCIÓN DE QUEJAS

Como ya se dijo, en toda empresa siempre existirán quejas; pero lo importante es evitar que éstas rompan la armonía del trabajo. Para ello se recomienda a los supervisores:

- 1.- Inspeccionar periódicamente las condiciones del trabajo. Muchas quejas provienen de incomodidades del trabajador en sus labores de rutina.
- 2.- Intercambiar ideas con los obreros para entrever sus actitudes. Una queja que no ha sido atendida a tiempo, es muy difícil de solucionar en una segunda oportunidad, es decir, cuando ha llegado al estado de crisis.
- 3.- Todo anhelo de progreso económico o de posición debe favorecerse en lo posible. En vez de queja, el empleado tendrá entonces un motivo de agradecimiento.
- 4.- Observar la labor de los obreros: el trabajo defectuoso, los accidentes frecuentes, la producción lenta, etc., son a menudo índice de preocupación mental. La supervisión debe procurar en lo posible acercarse al obrero para remediar su situación, sabiendo por él mismo lo que quiere.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES

CONCEPTO DE TRABAJO, INDIVIDUO Y SOCIEDAD

Comenzaremos por definir el vocablo trabajo; esta palabra se deriva de "*trípaliu*"= instrumento de tortura, textualmente significa tres palos.

Tiene varias definiciones:

Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma.

Es toda actividad regulada, en vista de un fin útil.

Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación.

Es la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencias ajenas o todo servicio que se presta en iguales condiciones.

Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza.

Cualquier actividad socialmente útil.

Los elementos esenciales del trabajo son:

- 1.- Actividad humana.- Sólo puede ser el resultado de la acción del hombre. Ya que es verdad que las máquinas ayudan a la realización del trabajo, pero esto no quiere decir que sea por ellas mismas, el hombre es el que razona su uso.
- 2.- Actividad mixta.- Tiene que materializarse de algún modo, para producir efectos, "no son las manos del hombre las que trabajan —dice Leonel Francia— es siempre el hombre el que trabaja con sus manos".
- 3.- Actividad por un fin.- En todo trabajo, lo que más resalta es el objetivo que se persigue, siempre tiene que haber un objetivo.
- 4.- Actividad creativa.- En el trabajo, en forma necesaria algo se transforma, algo mejora su utilidad o aumenta el valor.
5. Actividad con carácter necesario.- El trabajo tiene que ser de alguna manera impuesto.
6. Actividad limitante.- Se tienen que concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en él.
7. Actividad repercutible.- Repercute en nuestra vida en general, causando alegría o tristeza.
8. Actividad social.- El trabajo implica y exige un máximo relacionamiento con el empleador y con los compañeros de trabajo.
9. Actividad remunerada.- Sabemos que el trabajo tiene valor y por lo mismo se nos remunera el realizarlo.

El trabajo se puede dividir en:

Manual es aquel en el que predominan las actividades corporales.

- Oficinesco es aquel en el que se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos, usando para ellos instrumentos especiales para escribir o duplicar.

Directivo o Administrativo es aquel que tiene por objeto planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, para aumentar la eficiencia.

Convencimiento, es el que tiene como fin principal lograr en determinadas personas o grupos los fines de la empresa.

MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Entrando de lleno al tema de los incentivos, se hace una diferenciación entre éstos y las motivaciones, no obstante tratarse de conceptos distintos; debemos partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impele a la acción. Pero así como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto nos muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana.

Si el factor intelectual mediante las representaciones y percepciones, nos aporta un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos fusionados en íntima amalgama; estos dos elementos son los que han de formar lo que llamamos las motivaciones.

Las motivaciones tienen raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus convicciones, así como de su actitud ante la vida y ante sus semejantes.

Todos esos factores influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea entre los propios operarios, ya entre éstos y sus empleadores, y condicionan la armonía, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

Está dentro de la naturaleza humana buscar todo aquello que produce placer o satisfacción y tiende a evitar o escapar de lo que resulta desagradable o penoso.

ENRIQUECIMIENTO EN EL TRABAJO

Al comenzar a trabajar se tiene que aprender a funcionar como elemento de una empresa, para esto es necesario aprender de cada cosa que observemos y hagamos como elemento de producción.

El hombre nunca deja de aprender de sus errores y de los demás, así día con día adquiere experiencia como preparación. Dicha experiencia es real, ya que se encuentra en el trabajo. A medida que realizamos la actividad nos damos cuenta que cada día es más fácil resolver problemas.

Pero no sólo del trabajo podemos aprender sino también de las relaciones humanas que se dan en él, ya que el trabajo no se realiza por una sola persona, se trabaja con un equipo en el cual cada

“REINGENIERÍA HUMANA”

miembro del mismo sabe y aporta algo significativo para que día con día acercarse más al objetivo que la empresa se ha planteado.

La importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una empresa, la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su labor, sólo es posible con preparación y experiencia del empleado.

Aprender en el trabajo representa un reto, ya que se siente una satisfacción personal tanto en el aspecto profesional como en lo personal.

•«.** a El interés que existe en la actualidad sobre la calidad de vida en el trabajo se desarrolla por la importancia dada al enriquecimiento de éste. Enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más significativo.

El enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden. El enriquecimiento del trabajo crea muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido al desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más efectivo.

Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso.

Dimensiones centrales son aquellas que enriquecen específicamente al empleo. Si una de éstas falta, los trabajadores se sienten marginados sociológicamente. Las dimensiones centrales son:

Variedad en la tarea, desempeño de diferentes ocupaciones.

Identificación con la tarea, desempeño de una unidad completa de trabajo.

Significado de la tarea, el trabajo que parece ser importante.

Autonomía, cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.

Retroalimentación, información sobre el desempeño.

Las condiciones para el enriquecimiento del trabajo son:

Deseen emprender, crecer y desarrollarse.

Estén satisfechos con su ambiente de trabajo.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO

ASPECTOS CRÍTICOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Tocamos aquí un punto de capital importancia para la buena marcha de una empresa. Se ha podido comprobar que un rendimiento insuficiente no depende siempre de una escasa formación profesional, sino de la poca disposición para el trabajo. Hoy no se puede obligar al obrero a trabajar mediante amenazas o castigos, como en las épocas de esclavitud o de servidumbre. En la actualidad tanto el rendimiento cuantitativo como el cualitativo, dependen de la voluntad del trabajo.

“REINGENIERÍA HUMANA”

Es siempre el factor emocional, el descontento, lo que produce toda clase de transitorios en el mundo laboral, desde la falta de puntualidad y el ausentismo, hasta huelgas con sus graves consecuencias económicas y sociales.

Todos estos hechos han inducido a los directores de las empresas modernas a tomar muy en cuenta el factor humano en la actividad laboral y considerar el problema de las relaciones humanas como una parte integrante de la organización del trabajo.

Las leyes sociales protegen actualmente tanto al empleado como al empleador. El patrón ha dejado de ser el señor todopoderoso. La distancia que separa a ambos miembros de la productividad: el capital y el trabajo, ha disminuido. Los obreros han tomado la conciencia de su valor como seres humanos.

Los adelantos de la técnica los han obligado a mejorar su formación profesional para poder manejar, así, las máquinas cada vez más complicadas y con esto aumentar sus exigencias como participantes en el progreso económico.

La parte patronal ha tenido que modificar su actitud con respecto a sus empleados reconociendo, quizás a la fuerza, la justicia de sus exigencias. Es así como fue otorgando todas aquellas mejoras posibles del momento, para tener satisfecho al personal y, de esa manera, seguir manteniendo alto el nivel de la productividad.

El manejo de los grupos

El proceso social a través del cual la gente interactúa de modo directo en los grupos pequeños, recibe el nombre de dinámica de grupos. Los grupos tienen propiedades especiales que difieren de las de sus integrantes.

Existen diversas etapas en la vida de un grupo:

Los miembros empiezan a conocerse unos a otros y van concentrándose en la tarea de un grupo.

Surge el conflicto respecto a cuestiones como estatus, control y sentimiento apropiado al grupo.

Aparecen normas del grupo para dirigir el comportamiento y sentimiento de cooperación.

Se integran los papeles funcionales y se realizan diversas tareas.

Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió intensamente esa interacción social.

El grupo tiene las siguientes características:

Una finalidad o sea un objetivo

Una estructura

Una organización dinámica

Una cohesión interna.

"REINGENIERÍA HUMANA"

Un grupo cuenta con la fuerza suficiente como para poder influir en las decisiones de los empleadores. Así que se debe de tratar bien a los grupos, ya que el trabajo en equipo siempre será mejor que el trabajo solo.

Una sola opinión es buena, pero cuando podemos escuchar opiniones de más es mucho mejor, ya que el objetivo se logrará poniendo cada uno su grano de arena y asta formar un todo más estructurado.

Toma de decisiones

Cualquier actividad que la empresa puede hacer se realiza a través de decisiones. Éstas pueden tomarse como cuestión de rutina, pero en realidad implican necesariamente un esfuerzo del conocimiento e imaginación.

La decisión se considera como la selección entre varias líneas opcionales y forma el núcleo mismo de la planeación.

Importancia

En la década pasada se ha aplicado una muy poderosa tecnología matemática a la toma de decisiones en las organizaciones, bajo los títulos de investigación de operaciones y programación lineal. Han resultado beneficios muy considerables en la calidad de las decisiones tomadas, debido a la precisión de los modelos para ellas.

Por lo tanto, es de especial importancia que distingamos las tecnologías para tomar decisiones de los vastos procesos de la toma de decisiones en sí. Al delinear y explicar los pasos de la planeación, en realidad se estaba considerando la toma de decisiones como una parte fundamental de la planeación.

Es importante considerar que de la toma de decisiones depende la productividad de la compañía, todo lo que se decida repercutirá en el futuro de ella.

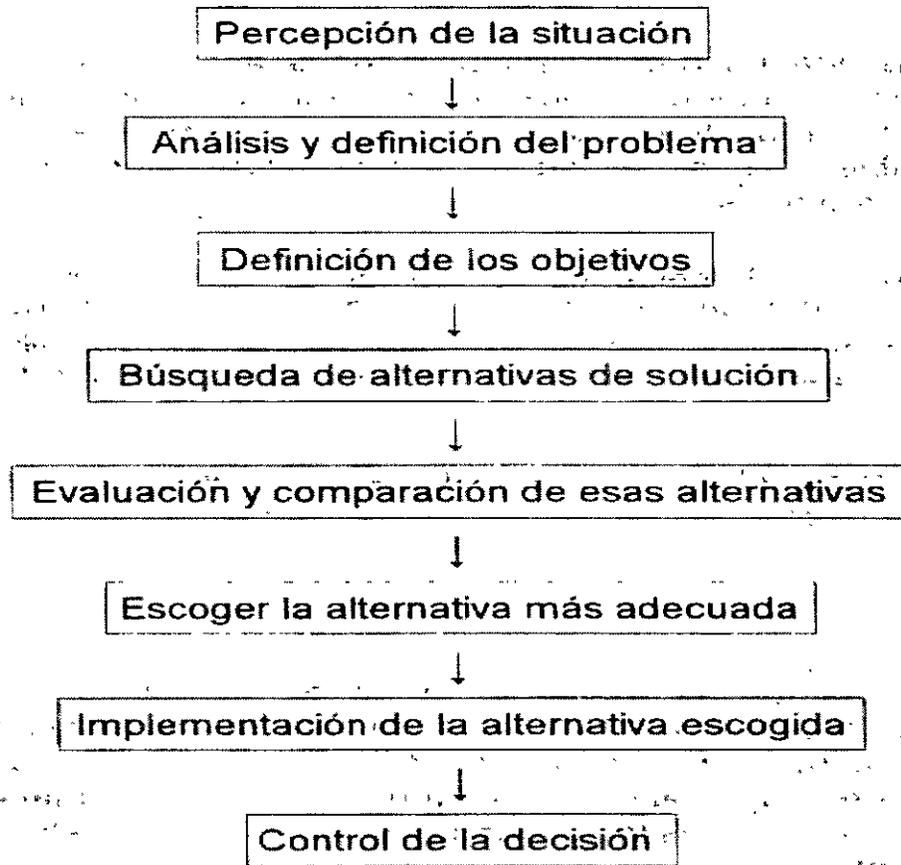
Naturaleza

Al tomar una nueva decisión, un propósito existente, el resultado de una decisión anterior bajo condiciones anteriores, es un hecho objetivo, y se trata como tal en ese momento, hasta donde constituya un factor en la nueva decisión. Esto es en especial cierto, porque las decisiones organizacionales no se relacionan a los propósitos personales, sino a los objetivos de la organización. La meta de la organización puede haberse dado como hecho y aceptado tal por la persona responsable de tomar la nueva decisión. Pero no importa cómo se haya llegado a ella, cuando la decisión está a un punto, el propósito es un hecho ya determinado, su hechura es cosa de la historia, puede ser tan objetivo como las emociones de otro individuo puedan ser para un observador. Sin embargo, debemos considerar que el propósito es esencial para dar cualquier significado al resto del ambiente.

El ambiente debe ser observado como ininteligible desde algún punto de vista. El propósito en sí carece de significado excepto en un ambiente.

Proceso para la toma de decisiones

Es complejo y depende tanto de las características personales del agente decisor, como de la situación en que está involucrado y de la manera como percibe esa situación. Las etapas son:



Tipos de decisiones

Se clasifican de la manera siguiente:

El ambiente en sí es lo que rodea a una decisión, personas, lugar, situación y clima. El ambiente tiene que ver en la decisión de una manera importante. Para la más mínima decisión, debemos de tomarlo en cuenta. Ejemplo: Si tuviéramos que ir a una fiesta observaríamos: clima, lugar y estatus para seleccionar el vestido adecuado.