

# **CBS**

## **Colegio Bautista Shalom**



### **Ética Profesional y Relaciones Humanas**

### **Sexto PCOC**

### **Tercer Bimestre**

## Contenidos

### LAS RELACIONES HUMANAS

- ✓ CONDICIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS.

### LAS RELACIONES PÚBLICAS

- ✓ MAYOR IMPACTO - AHORRO DE DINERO.
- ✓ PARA QUE SIRVEN LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS.
- ✓ OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.
- ✓ LOS PÚBLICOS.
- ✓ OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RELACIONES PÚBLICAS.

### LAS RELACIONES LABORALES

- ✓ RELACIONES LABORALES VS RECURSOS HUMANOS.
- ✓ GESTIÓN ESTRATÉGICA VS MARCO SOCIAL.
- ✓ 'ALIADOS' CLAVES DE NEGOCIO VS 'LADO' MÁS HUMANO.
- ✓ SECTOR PRIVADO VS ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
- ✓ CAPTACIÓN DE TALENTO VS PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.

### EL JEFE

- ✓ ¿QUÉ SIGNIFICA SER JEFE?
- ✓ RELACIÓN JEFE - COLABORADOR.
- ✓ HABILIDADES DE UN JEFE.
- ✓ FUNCIONES DEL ROL DE JEFE.

### EL LENGUAJE CORPORAL EN EL TRABAJO

- ✓ EL POR QUÉ DE SU IMPORTANCIA.
- ✓ EL HABLA CORPORAL.

### ATENCIÓN AL PÚBLICO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

- ✓ LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

### MOTIVACIÓN LABORAL

- ✓ MOTIVACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD, INSEPARABLES.

**NOTA:** conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

## LAS RELACIONES HUMANAS

Desde el comienzo de nuestra historia, el hombre recibió el don del habla. El ser humano es el ser social por excelencia.

Las relaciones humanas se iniciaron desde que Dios creó al hombre. Adán, antes de conocer a Eva, se relacionaba con las plantas y los animales. También hablaba con su Creador. Cuando éste le dio una compañera, él se sintió muy feliz. Y fue entonces cuando comenzaron las primeras relaciones humanas. Los seres humanos tenemos la tendencia a relacionarnos con nuestros semejantes desde que vivíamos en manadas, literalmente hablando o bien desde Adán y Eva – todo depende del cristal con que se mire. Lo que es un hecho, es nuestra necesidad de vernos calificados, reflejados, protegidos, incluso limitados por los que están a nuestro alrededor o alguna vez lo estuvieron. Nuestras pautas de relación a decir de los psicólogos se forma a una muy temprana edad en la intimidad de nuestro hogar, siendo Mamá y Papá el ejemplo que nos provee la guía de cómo se “deben” llevar las relaciones entre hombres y mujeres, método que aprendieron de sus padres y estos a su vez de los suyos y así sucesivamente hasta llegar de nuevo a nuestros primeros progenitores.

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

A lo largo de los siglos, la vida humana ha sido un tejido complejísimo de comunicaciones.

Eminentes antropólogos atribuyen el mérito de la cultura y la civilización al lenguaje. Este en sus diferentes formas, al permitir una comunicación cada vez más refinada, ha creado una brecha y un abismo entre el homo sapiens y los simios de los bosques y de los parques zoológicos. Para las relaciones humanas no hay recetas; no hay reglas de matemáticas y de aplicación universal. Tal vez por eso nadie tenga 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 del existir y del actuar: la familia, el trabajo, las actividades sociales; y analizarlas, por separado, en un examen de conciencia.



Toda comunicación además de un contenido determinado, incluye determinada información sobre cómo debe tomarse dicho contenido.

Nunca afinaremos demasiado nuestras antenas receptoras y emisoras para salir airosos de la difícil y eterna tarea.

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 Gaste: “yo soy yo y mis circunstancias”.

Una persona egoísta no se comunica igual que una persona altruista y servicial. Tampoco son iguales las relaciones de la persona dominante y de la sumisa; la energética y la apática; la audaz y la tímida. Aunque tenemos una limitada capacidad para fingir, nos comunicamos como lo que somos, más que con los que decidimos. Para bien o para mal.

Las ciencias psicológicas y psiquiátricas nos enseñan que muchos de los trastornos de la personalidad se fraguan en la interacción interpersonal.

Existen facilitadores de las relaciones humanas, las cuales van en sentido opuesto de las barreras.

Concientizarnos de las complejidades de la comunicación interpersonal; No vivir en la ingenuidad de que lo que la persona quiere expresar, lo captarán de la misma manera; ni de que la forma en que otros me perciben, es toda mi realidad, y mi sola realidad, y la forma única en que los demás me van a percibir.

Cultivar actitudes genuinas de interés por los demás, aceptación, respeto y apertura; superar el egoísmo y el desmedido egocentrismo para que nazca la empatía, que es entrar en el mundo de otro “ponerse en su lugar “. Decidirnos a vivir con espontaneidad y con deseo de comunicación; aceptar el riesgo de expresar los propios sentimientos, quitarse las máscaras y tender puestos en vez de levantar bardas y murallas.

Las relaciones humanas no son un asunto técnico, ni son temas meramente académicos que se aprendan en la aula como se aprende geometría o historia de china. El seminario de relaciones humanas no está hecho de teorías, conceptos brillantes ni de recetas mágicas. Esta echo de vivencias impactantes y reflexiones profundas que propician una preeducación de las actitudes hacia así mismo, hacia los demás y hacia la vida.

### CONDICIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS

1. **Apertura.** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores etc. mantener nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.
2. **Sensibilidad.** Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
3. **Sociabilidad.** Comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
4. **Respeto a Autoridad.** Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.
5. **Adaptación.** Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.
6. **Objetividad.** Comprender que mantener relaciones humanas no tienen nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

### LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas, entendidas como función directiva, son un **proceso de comunicación estratégica** que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y los públicos. De esta forma, son vistas como un proceso sistemático, continuo y cíclico, dirigido a la resolución de problemas u oportunidades en las organizaciones y su entorno por medio de la comunicación.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones, e incluso naciones.

Las Relaciones Públicas son una disciplina para la administración de todos los procesos comunicacionales de una organización. Es una disciplina que a través de estrategias y tácticas de comunicación genera y crea vínculos entre las organizaciones y sus públicos con el fin de mantener o mejorar la imagen de una organización o persona.

### MAYOR IMPACTO - AHORRO DE DINERO

Las relaciones públicas pueden tener un impacto considerable sobre la conciencia pública a un costo mucho más bajo que la publicidad pagada.

La compañía no paga por espacio ni tiempo en los medios en vez de eso, paga a personal que desarrolla y difunde información y gestiona eventos. Si la compañía tiene un relato interesante, varios medios de comunicación podrían utilizarlo, y el resultado sería equivalente al de anuncios de millones de dólares en costo; además, gozaría de una credibilidad mayor que la de la publicidad pagada. Depende de la capacidad del producto o servicio para generar noticia, entre más innovador o de alto impacto más interesante será para la prensa.

Las compañías usan las relaciones públicas para crear buenas relaciones con los consumidores, inversionistas, medios, y con sus comunidades. Los países han usado las relaciones públicas para atraer más turistas, inversiones extranjeras, y apoyo internacional. Las relaciones públicas son el mecanismo por el cual la publicidad se vuelve creíble.

### PARA QUE SIRVEN LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Posicionamiento corporativo frente a los diferentes públicos:

- ✓ Clientes.
- ✓ Comunidades.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Medios
- ✓ Líderes de opinión.
- ✓ Gobierno.
- ✓ Gremios.
- ✓ Entes internacionales.

Posicionamiento corporativo de las empresas:

- ✓ Publicidad corporativa.
- ✓ Comunicaciones corporativas.
- ✓ Manejo de redes sociales.
- ✓ Desarrollo de contenidos.

Las estrategias de relaciones públicas sirven para:

- ✓ Lanzamientos de nuevos productos o servicios.
- ✓ Credibilidad.
- ✓ Generar reconocimiento de la marca.
- ✓ Atributos de la marca, empresa.
- ✓ Reputación frente a inversionistas.
- ✓ Mitigar las crisis que se puedan presentar en las empresas.

## OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. Mejorar y mantener la imagen de una empresa, una organización o unos individuos entre sus diferentes públicos.
2. Monitorear los diferentes medios acerca de los comentarios y las noticias acerca de la empresa y los productos.
3. Manejar la crisis que amenazan la empresa o la imagen de los productos.
4. Crear una imagen positiva de la organización y su target, a través de la labor con la comunidad, acciones filantrópicas y eventos.

## LOS PÚBLICOS

Los públicos son categorías abstractas de individuos que conforman grupos que comparten intereses en común. Una de las tareas principales de los relacionistas públicos es identificar y clasificar los distintos públicos internos y externos de una organización y confeccionar el respectivo mapa de públicos. Establecer fehacientemente cuáles serán los interlocutores que tiene o tendrá la organización.

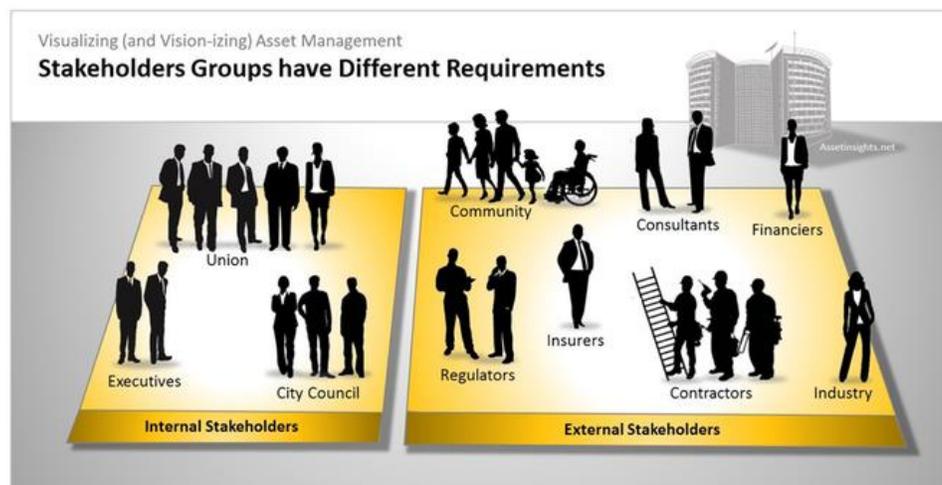
Los públicos siempre guardarán relación con el rubro de la organización. Cualquiera que hable acerca de su organización, los compradores, los influenciadores, los medios, los clientes potenciales y la industria.

### Shareholders:

Accionistas o inversores de la organización.

### Stakeholders:

Grupos de interés de las Relaciones Públicas. Los Públicos estratégicos Empleados, proveedores, clientes, gobiernos, comunidad, sindicatos, competencia, líderes de opinión, etc.



## OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RELACIONES PÚBLICAS

- **Relaciones con la prensa o con agentes de prensa.** Crear y colocar información noticiosa en los medios para atraer la atención hacia una persona, producto, o servicio.
- **Publicidad de productos.** Hacer publicidad a productos específicos.
- **Asuntos públicos.** Crear y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- **Cabildeo.** Crear y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en leyes y reglamentos.
- **Relaciones con inversionistas.** Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- **Desarrollo.** Relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario.

## LAS RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son el vínculo de trabajo establecido entre las empresas, los trabajadores y sus representantes. Como persona física, autónomo, es fundamental que conozcas el funcionamiento de las relaciones laborales, para conseguir que tu zona de trabajo y tus trabajadores, si los tienes, se encuentren en las mejores condiciones.



Hoy día tener unas buenas relaciones laborales dentro de un negocio pueden llevar a alcanzar metas de crecimiento, ya que se crea un vínculo entre la empresa, los trabajadores y los colaboradores que fomentan la productividad. Para poder crear dicho vínculo, es necesario poner en práctica acciones que ayuden a fomentar un ambiente armonioso.

Asimismo, las relaciones laborales pueden ser:

1. **Colectivas:** las relaciones que existen entre los trabajadores y algún tipo de sindicato.
2. **Individuales:** las que hay entre empleado y empleador o empresa donde se trabaja.

¿Cuáles son los factores de las relaciones laborales?

Los factores que determinan las relaciones laborales son:

- ✓ Los salarios.
- ✓ Contratos.
- ✓ Jornada laboral.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Seguridad e higiene.
- ✓ Riesgos laborales.
- ✓ Previsión social.

## RELACIONES LABORALES VS RECURSOS HUMANOS

Las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos son disciplinas similares. Sin dudas se complementan. Pero al analizar en detalle el tipo de funciones que realizan los profesionales de una y otra área, el perfil de ambos muestra algunas diferencias significativas.

### Perfiles profesionales con diferentes responsabilidades

#### Recursos Humanos:

Su campo es el de la organización y la gestión de equipos, desde una visión estratégica y empresarial. El estudio y la gestión del capital humano es uno de los pilares de esta actividad. Su perfil profesional muestra otro tipo de **responsabilidades** que el de los especialistas en Relaciones Laborales.

#### RRL Relaciones Laborales:

Esta disciplina se orienta al ámbito jurídico (principalmente al Derecho Laboral). Ofrece la formación necesaria para desenvolver diversas funciones



en una empresa. Entre las más usuales destaca la de supervisar (y garantizar) la normativa por la que se rigen empleados y empleadores. También regula la gestión de los derechos y obligaciones de todas las partes.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA VS MARCO SOCIAL**

### **Recursos Humanos:**

El capital humano es uno de los activos principales en cualquier empresa o negocio. Especializarse en el estudio y gestión de equipos es una de las tareas esenciales de un profesional dedicado a los RRHH. Esta función resulta clave porque con frecuencia está directamente relacionada con otros departamentos estratégicos de una compañía.

### **Relaciones Laborales:**

Inevitablemente sus especialistas se centran más en el marco social: el profesional con formación en esta disciplina ofrece sus servicios para tender puentes entre empleador y empleado. Una de sus funciones prioritarias es la de 'encajar' ambas piezas, y que la relación entre las partes sea fluida. Además, gestiona los derechos y obligaciones de cada uno en su vínculo laboral.

## **'ALIADOS' CLAVES DE NEGOCIO VS 'LADO' MÁS HUMANO**

### **Recursos Humanos:**

Los departamentos de RRHH ya ocupan espacios estratégicos en las estructuras de las compañías. Sus profesionales son aliados claves de las áreas de negocio. Deben trabajar en aspectos mucho más dinámicos, y con objetivos mucho más ambiciosos y específicos: se trata de orientar a las personas hacia los resultados pretendidos por las compañías. La coordinación estratégica entre CEOs y directores de Recursos Humanos se ha tornado fundamental en los tiempos que corren.

### **Relaciones Laborales:**

Las Relaciones Laborales, como quedó dicho y su nombre indica, se sostiene principalmente en la gestión de las relaciones (personales e institucionales). Por estos motivos tiene ramificaciones que la entrelazan con las ciencias sociales. La psicología social y la sociología son caminos que se entrecruzan con su ámbito. Ejercer esta actividad supone una opción ideal para aquellos que busquen una profesión orientada hacia el lado humano de las empresas.

## **SECTOR PRIVADO VS ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **Recursos humanos:**

Los líderes de las empresas necesitan que sus profesionales de RRHH potencien el capital humano en sus compañías. Una de las mayores expectativas está puesta en que éstos innoven en las metodologías de búsqueda, atracción y retención de talentos. Deberán diseñar las organizaciones para adecuarlas a los retos y continuos cambios que actualmente demanda el mercado. El mayor espacio para desarrollar esta actividad se encuentra en el ámbito privado.

### **Relaciones laborales:**

Una persona licenciada en Relaciones Laborales puede trabajar tanto en la administración pública (a través de oposiciones y concursos públicos) como en el sector privado. Son muchas las organizaciones que necesitan de los servicios de gestorías, asesorías y toda clase de consultoras, y en ellas la figura del experto en Relaciones Laborales es casi imprescindible.



## **CAPTACIÓN DE TALENTO VS PREVENCIÓN DE CONFLICTOS**

### **Recursos humanos:**

Los especialistas en recursos humanos reclutan, investigan, entrevistan, y seleccionan trabajadores. Precisamente, este tipo de profesional suele ser también experto en captar y retener talento a través de los procesos de captación y las iniciativas estratégicas que diseña cada empresa.

## Relaciones laborales:

Los especialistas de relaciones laborales interpretan y administran los contratos de trabajo con respecto a cuestiones como sueldos y salarios, el bienestar de los empleados, la salud, las pensiones y las prácticas sindicales y de gestión. Su tarea trata de ser más de prevención que de resolución de conflictos legales con el personal dado que este tipo de conflictos si pueden prevenirse redundan en grandes ahorros de gastos para la empresa.

### EL JEFE

Los modelos de gestión que predominaron hasta el siglo XX estuvieron enfocados en incrementar la productividad del trabajo y tenían como figura central la autoridad formal, representada en la mayoría de los casos, en la figura de un jefe dictador. Este tipo de jefe hacía uso de un liderazgo basado en el "temor". El temor a las consecuencias que implicaba no cumplir con las órdenes o con las metas establecidas. Para esto, el jefe impartía órdenes a sus "subordinados", supervisaba lo que hacían, evaluaba sus resultados y los sanciona correspondientemente.

En el siglo XXI, con el nuevo entorno cambiante y flexible, este estilo de gestión se muestra extremadamente inefectivo, rígido e inadecuado. Hoy en día, el carácter del trabajo ha cambiado sustancialmente. Ha surgido un nuevo tipo de trabajador que está más preparado y por tanto espera más de su jefe, que busca ser liderado y no "mandado". Ante este tipo de trabajador, la figura del jefe dictador ya no sirve, los esquemas "autoritarios" le han quedado obsoletos.

Los trabajadores actuales requieren una relación más basada en la confianza que en el miedo. Necesitan una relación "jefe-colaborador" que los haga rendir al máximo de su potencial, que los inspire, los motive y los entusiasme; que les otorgue un espacio de autonomía responsable, y que les permita ejercer su creatividad y su capacidad innovadora. Un jefe moderno es un "entrenador o coach" que debe aprender a escuchar, y debe crear una cultura organizacional basada en el ejemplo y el compromiso donde se diseñen espacios emocionales desde los cuales se estimule el desempeño de sus colaboradores.

### ¿QUÉ SIGNIFICA SER JEFE?

Ser jefe es un rol que debe desempeñar toda persona que tiene gente a su cargo, sin importar el nivel jerárquico, es decir, independiente de si se trata de un director, un gerente, un coordinador, un supervisor, etc. El jefe tiene la responsabilidad de su propio trabajo y debe guiar a sus colaboradores en el suyo, debe lograr que se cumplan los objetivos de la organización y debe relacionarse diariamente con sus colaboradores, para ayudarlos y guiarlos en su crecimiento y desarrollo, personal y laboral.



### RELACIÓN JEFE - COLABORADOR

En el mundo laboral, la forma en que los miembros de una organización interactúan marca el ambiente que se respira dentro de ella. El tipo de relación que creen los jefes con sus colaboradores es determinante en el éxito o fracaso de una organización. Si entre jefe y colaboradores se crea una relación sinérgica, esa conexión facilitará el compromiso y motivación del grupo y por consiguiente, el logro de los objetivos. Pero si por el contrario, la relación establecida es antagónica, habrá inestabilidad, tensión y falta de compromiso por parte del grupo, que se verá reflejada en resultados insuficientes.

Para comprender el tipo de relación que debe establecer con sus colaboradores, es necesario que el jefe entienda el concepto que encierra la figura de "colaborador". Martha Alles, en su libro "Rol del Jefe, Cómo ser un buen jefe" (2009) nos propone una definición muy actualizada de la figura del colaborador:

*"Persona que siendo un subordinado del jefe, lo es desde una perspectiva tal que enriquece a ambos. El jefe escucha a su colaborador, quien, potencialmente, podrá realizar aportes creativos y valiosos, pero el primero es el que, en última instancia, tomará las decisiones."*

Y basada en esta definición, Martha Alles indica que:

*"La relación jefe-colaborador no se corresponde con la idea de un jefe que sólo da órdenes ni con su opuesto: un grupo de pares que trabajan juntos. Es una interrelación en la que uno da las orientaciones, el otro las enriquece y el jefe toma la decisión final".*

El jefe debe potenciar todo aquello que lo acerque a sus colaboradores y evitar en lo posible, todo aquello que lo enfrente a ellos, así como todo lo que sea entendido por sus colaboradores como imposición y capricho. De esta forma los colaboradores percibirán el interés de su jefe por generar un ambiente participativo y cordial, y buscarán, en la mayoría de los casos, corresponderle de la misma forma.

## **HABILIDADES DE UN JEFE**

A muchas personas les gustaría ser jefes de alguien, tener autoridad y control sobre estas personas. Pero lo cierto es que esta autoridad y control, por sí solas, no los convierte automáticamente en buenos jefes. El papel del jefe ha experimentado un cambio de orientación. Hoy, los jefes venden sus ideas y no las imponen, se orientan cada vez más a persuadir, delegar y hacer que sus colaboradores aporten y participen en la toma de decisiones.

Sabemos que los jefes son personas normales, con defectos y virtudes al igual que todos los seres humanos. Pero a diferencia de los demás, deben tener una alta capacidad de enfrentar sus problemas, los de su equipo de trabajo y los de la organización. También deben ser muy hábiles para tomar decisiones correctas en el momento justo y con los recursos apropiados.

Ser jefe es un rol complejo que requiere conocimientos, competencias y compromiso. El jefe debe motivar, escuchar y generar confianza a sus colaboradores. Los jefes son apreciados en la medida en que muestran ser: Seguros de sí mismos, éticos, audaces, auténticos, optimistas, responsables, comprometidos, íntegros y empáticos. Además cuando cuentan con habilidades de escucha, autocontrol, autocrítica, análisis y síntesis.

Un jefe debe ser hábil para hacer sentir a sus colaboradores afortunados de trabajar con él. Para esto debe mantener una continua, sincera y abierta comunicación con su equipo, no dar espacio a los rumores, reconocer el aporte de cada miembro en el logro de los objetivos (al finalizar el proceso y durante el transcurso de este) y mostrarles respeto y defenderlos siempre ante las injusticias. Robbins y De Cenzo, en su libro "Fundamentos de Administración" (2002), identifican las habilidades que debe tener un jefe y las reúnen en 2 grandes grupos:

### **Habilidades Generales:**

- 1) Habilidad Técnica:** implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de herramientas. En el caso de jefes de alto nivel, esta capacidad suele estar relacionada con el conocimiento de la industria, y una comprensión general de los procesos y productos de la organización. En el caso de jefes de nivel medio y bajo, está relacionada con los conocimientos especializados que se requieren para los campos de su trabajo: finanzas, recursos humanos, manufactura, derecho, mercadeo, etc.
- 2) Habilidad Conceptual:** se refiere a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayuda a los jefes a entender cómo encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones. Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.
- 3) Habilidad Interpersonal:** abarca la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Debido a que los jefes hacen las cosas por medio de otros, debe tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar.

### **Habilidades Específicas:**

- 1) Emprendimiento de cambios:** es la capacidad para emprender acciones y hacer cambios dentro de la organización. Implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro de los objetivos de la organización.
- 2) Organización y Coordinación:** capacidad de organizar las cosas en torno a las tareas, y a partir de ahí, coordinar relaciones de interdependencia entre las tareas.

- 3) Manejo de la información:** comprende el uso correcto de los canales de comunicación y la información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.
- 4) Predisposición al crecimiento y desarrollo:** los jefes deben propiciar el crecimiento y desarrollo, tanto personal como laboral, propio y el de sus colaboradores, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.
- 5) Motivación y manejo de conflictos:** los jefes deben reforzar los aspectos positivos del trabajo y del equipo, de modo que sus colaboradores sientan ganas de realizar su trabajo, y se eliminen los conflictos que puedan inhibir la motivación de éstos.
- 6) Resolución de problemas estratégicos:** los jefes deben asumir la responsabilidad de sus decisiones y asegurarse de que sus colaboradores apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

## **FUNCIONES DEL ROL DE JEFE**

La mayoría de los jefes se encuentran atrapados en la mitad de dos roles: el de jefes y el de empleados. En su rol de empleados, deben responder por su propio desempeño y cumplir con las tareas propias de su cargo (comercial, contabilidad, producción, etc.). Producto de tener personal a cargo, en su rol de jefes, deben responder por el desempeño de todos sus colaboradores, deben conducir a su equipo de trabajo para que logre los objetivos propuestos y deben ejercer un liderazgo capaz de agregar valor al trabajo de sus colaboradores.

En su rol de jefe, este funcionario debe lograr el trabajo armónico de su equipo, fijar objetivos y metas, y motivar a sus colaboradores para su consecución; debe organizar tareas y controlar el cumplimiento de las mismas. Por último debe evaluar los resultados obtenidos, analizar las desviaciones y fijar acciones correctivas para cerrar las brechas encontradas. Para lograrlo debe implementar procesos de comunicación efectiva y desarrollar a su gente y a sí mismo.

Como jefe, deber estimular la participación de sus colaboradores en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas; y debe lograr su compromiso de manera voluntaria con el logro de los objetivos.

Un jefe debe facilitar el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, debe prestar el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas. Siempre que sea posible debe delegar, tanto las funciones como el poder de tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

En caso de que se presenten conflictos, el jefe debe afrontarlos con el objetivo de resolverlos y no para buscar culpables. Para esto, debe considerar los errores propios y ajenos como una oportunidad para mejorar y aprender.

Martha Alles, en su libro "Rol del Jefe, cómo ser un buen jefe" (2009) hace una síntesis que resume y agrupa las responsabilidades de un jefe:

- 1) Seleccionar colaboradores (y eventualmente desvincularlos si fuese necesario).** El jefe siempre debe elegir sus colaboradores, aun cuando en la organización exista un área de Recursos Humanos que conduzca los procesos de reclutamiento y selección. Si la organización trabaja con un modelo de competencias, el jefe deberá estar entrenado para entrevistar por competencias. Cuando se deba despedir a un colaborador, por el mal desempeño o por otro motivo, es el jefe quien deberá comunicarle a la persona la decisión.
- 2) Evaluar colaboradores.** Los jefes evalúan a sus colaboradores de acuerdo con los procesos de evaluación del desempeño que su organización ha implementado, y dan retroalimentación al respecto. Sin embargo, la tarea de evaluación no se agota allí, ya que diariamente deberán comunicar a sus empleados cómo están haciendo las cosas: lo que hacen bien y lo que deben mejorar.
- 3) Distribuir tareas, delegar y responder.** Los jefes distribuyen las tareas a realizar entre los integrantes de su equipo de colaboradores; para ellos deben aprender a delegar. Cuando se delega una tarea se hace responsable de ella al empleado; sin embargo, también el jefe deberá responder por dicha actividad.
- 4) Dar aliento a sus colaboradores.** Esta función se relaciona con la de evaluar a los colaboradores. Un jefe debe dar aliento a su equipo de manera permanente. Mediante palabras, con el ejemplo, por medio de acciones... Es parte de su responsabilidad como conductor del grupo de personas.
- 5) Comunicar la visión organizacional, los valores, las políticas, los cambios, etc.** La comunicación tiene un rol preponderante en la relación jefe-empleado. Se va constituyendo con pequeños gestos cotidianos pero incluye además, la transmisión de información acerca de temas relevantes. Un jefe comunica la misión, visión y valores de la organización, no sólo a través de las frases que definen estos aspectos, sino desde su accionar

cotidiano. El jefe actúa de acuerdo con estos conceptos. Lo mismo deberá suceder en relación con las políticas organizacionales, con los cambios que la organización o el área deba encarar, entre otros temas. Por último, pero no menos importante, el jefe deberá dar retroalimentación a sus colaboradores; como ya se dijo, deberá hacerlo no sólo en las ocasiones que el proceso de evaluación de desempeño indique, sino de manera permanente. Como es obvio, será muy importante qué comunique y cómo lo haga.

- 6) Ser un entrenador en el desarrollo de sus colaboradores.** El jefe debe asumir el rol de entrenador de sus colaboradores para que estos desarrollen conocimientos y competencias, sean cada día mejor en sus puestos de trabajo y puedan acceder a posiciones de mayor nivel, cuando sea oportuno. Es decir, los ayudan y acompañan en sus carreras laborales dentro de la organización.

## EL LENGUAJE CORPORAL EN EL TRABAJO

El lenguaje corporal es un importantísimo medio de comunicación no verbal, que no debe de ser descuidado en el ámbito laboral. El cuerpo de una persona habla y comunica constantemente, los movimientos que realiza son un reflejo de su personalidad, actitud y entusiasmo. Muchas veces, el desconocer esta lingüística, nos puede condicionar en lo que estamos transmitiendo, más, por ejemplo, en el caso de una entrevista laboral. Por eso es importante prestarle atención a nuestros gestos y conductas, para ser un correcto comunicador y el mejor asesor de imagen de uno mismo.

**El cuerpo habla.** Sin lugar a dudas, el lenguaje corporal es un medio de comunicación que, a veces, es dejado de lado. Pero poner al margen o desconocer esta forma de comunicación no verbal, es un gravísimo error que, lamentablemente, se comete a diario. Nuestro cuerpo comunica en todo momento, transmite mensajes constantemente, y a veces se contradice con lo que decimos verbalmente, por eso, el énfasis en interiorizarnos un poco en él para sumar **habilidades** y conseguir más confianza y seguridad en uno mismo.



La frase "*Un gesto vale más que mil palabras*", no está hecha por casualidad o porque se escuche bonita. La razón de ser que contiene, va más allá de lo simple que se lee. Si bien algunos gestos son fáciles de comprender (miradas de cariño, alguna cara de asombro o manos cerradas y duras, como señal de no aceptación), muchos son los que requieren de un mayor conocimiento y atención.

En el **ámbito laboral**, con todas las interacciones que existen, un buen **lenguaje corporal** es esencial como medio de darnos a entender y a conocer. Uno debe conseguir mejorar las destrezas de esta lingüística, y ser el mejor asesor de imagen de uno mismo.

Sumergirse en este inmenso mundo de la **comunicación**, da la oportunidad de conocer cómo se expresa el cuerpo ante cada situación, posibilitando que se pueda tener un mayor control ante las posibles reacciones. Uno empezará a ser consciente y captar los mensajes que envía y recibe por medio de su cuerpo, la forma de vestirse y las conductas.

### EL POR QUÉ DE SU IMPORTANCIA

La respuesta es que el **lenguaje corporal** del ser humano, muestra cómo realmente es él. Es un indicador de la actitud, el entusiasmo, la predisposición, y personalidad que la persona tiene en el **trabajo**. El comportamiento físico, a veces, comunica más que las palabras; y los mensajes que enviamos de esta manera, muchas veces puede condicionar nuestra **comunicación** con los demás.

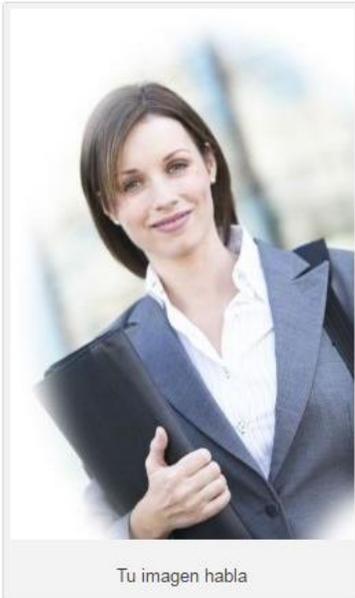
Por eso, mucho cuidado a los que no se han dado cuenta de esto, o a quienes descuidan su andar, posturas y gestos, ya que ellos están diciendo mucho de ti.

Nuestro **lenguaje corporal** debe adecuarse al ámbito en que uno se encuentre. En el **trabajo**, se está expuesto a cientos de situaciones diversas; reuniones con jefes, clientes, compañeros y demás, siendo imprescindible aquí, tener en cuenta un correcto comportamiento físico ante cada escenario diferente.

Si eres empleado, deberás tener más atención todavía, sobre todo ante tus superiores, que seguramente manejen este sistema de **comunicación**.

Como hemos mencionado, uno debe estar atento a las expresiones corporales que realiza, pero esto no equivale a decir que estés meticulosamente cuidándote de cada movimiento que haces. Si actúas de esa manera, tu cuerpo te jugará una mala pasada, y en vez de lograr ser claro con tus movimientos físicos, terminarás confundiendo más acerca del verdadero mensaje que quieres transmitir. **No debes descuidar tu naturalidad.**

## EL HABLA CORPORAL



Todas las personas, desde quienes van a una **entrevista de trabajo**, empleados de una empresa, jefes y directores, debiesen conocer este **medio de comunicación**. Quienes no entienden las señales del cuerpo, conductas y formas de vestirse, poseen una gran desventaja, que les puede jugar muy en contra.

Por eso, para poder ayudarlos un poco, nada mejor que algunos significados de nuestras expresiones, para que puedan ir conociendo como es vuestro propio **lenguaje corporal**. No se olviden que no siempre son verdades absolutas, y que deben ser tenidas en cuenta según el ámbito en el que se esté.

**Miradas:** es importante mirar a los ojos de la otra persona, mantener un contacto visual directo entre ambas partes, esto demostrará interés en la conversación. Por lo contrario, aquellas personas que no mantienen la mirada, se los considera menos confiables. Tengan en cuenta que una mirada directa durante un tiempo prolongado, resulta agresivo y hasta desafiante. Un dato extra para quienes asistan a una **entrevista laboral**, donde se debe demostrar un gran interés, es que se recomienda que exista contacto visual durante el 80 % de la entrevista.

**Sonrisas:** nada mejor que una sonrisa natural. Esta es la mejor forma de darse a presentar y comenzar una conversación amena, imprescindible para **entrevistas de trabajo** y reuniones.

**Caminar:** la forma de caminar de una persona dice mucho. Un andar derecho, erguido y con la cabeza en alta, muestra confianza y seguridad de uno mismo. Se lo ve como una persona con carácter y bien formada. Pero ¡ojo! si levantas el mentón es señal de superioridad, de que te crees mejor persona que el resto.

**Estrechar la mano:** un justo apretón es lo que hay que hacer. Un saludo desganado o excesivo, no será correcto, al igual que si tus manos están sudadas.

**Manos:** mostrar siempre las manos es una señal de confianza. Deben estar limpias y perfectas. Quien no las muestre dará a pensar que tiene algo que ocultar o que no está diciendo todo sobre el tema de que se esté hablando en ese momento.

**Seguridad:** para mostrarte una persona segura por medio de este lenguaje, debes evitar, cuando hables, llevarte la mano a la boca, tocarte la nariz o masajearte la sien.

**Postura del cuerpo:** una buena postura, como sentarte erguido, representa carácter y convicción. La cuestión es distinguir entre cerrazón y apertura. Tener los brazos cerrados y cruzados es una posición defensiva, mientras que si te muestras, sin exagerar, con los brazos más abiertos, será sinónimo de relajación. Pero recuerden, sin exagerar. Ya que se corre el riesgo de demostrar desinterés y ser mal educado.

Quienes asistan a una **entrevista laboral**, deberán ser muy cautos en sus movimientos. Esta es una de las situaciones que más riesgo posee, ya que uno debe darse a conocer y lograr con su imagen y actitud, una visión positiva en el entrevistador. Para poder conseguir ese visto bueno, debes cuidar mucho de tu postura, tu forma de sentarte, debes estar alerta y erguido, siempre manteniendo un contacto visual con tu interlocutor. Lo ideal sería sentarte en posición recta (o cuidadosamente cruzado de piernas), con una ligera inclinación de tu cuerpo hacia delante y las manos entrelazadas. Nada de golpecitos en el piso con el pie o estar jugando con la lapicera. Esto hará que tu cuerpo hable muy bien de tu persona.



Postura correcta en una Entrevista de Trabajo

**Miradas:** es importante mirar a los ojos de la otra persona, mantener un contacto visual directo entre ambas partes, esto demostrará interés en la conversación. Por lo contrario, aquellas personas que no mantienen la mirada, se los considera menos confiables. Tengan en cuenta que una mirada directa durante un tiempo prolongado, resulta agresivo y hasta desafiante. Un dato extra para quienes asistan a una entrevista laboral, donde se debe demostrar un gran interés, es que se recomienda que exista contacto visual durante el 80 % de la entrevista.

**Sonrisas:** nada mejor que una sonrisa natural. Esta es la mejor forma de darse a presentar y comenzar una conversación amena, imprescindible para entrevistas de trabajo y reuniones.

**Caminar:** la forma de caminar de una persona dice mucho. Un andar derecho, erguido y con la cabeza en alta, muestra confianza y seguridad de uno mismo. Se lo ve como una persona con carácter y bien formada. Pero ojo! si levantas el mentón es señal de superioridad, de que te crees mejor persona que el resto.

**Estrechar la mano:** un justo apretón es lo que hay que hacer. Un saludo desgano o excesivo, no será correcto, al igual que si tus manos están sudadas.

**Manos:** mostrar siempre las manos es una señal de confianza. Deben estar limpias y perfectas. Quien no las muestre dará a pensar que tiene algo que ocultar o que no está diciendo todo sobre el tema de que se este hablando en ese momento.

**Seguridad:** para mostrarte una persona segura por medio de este lenguaje, debes evitar, cuando hables, llevarte la mano a la boca, tocarte la nariz o masajearte la sien.

**Postura del cuerpo:** una buena postura, como sentarte erguido, representa carácter y convicción. La cuestión es distinguir entre cerrazón y apertura. Tener los brazos cerrados y cruzados es una posición defensiva, mientras que si te muestras, sin exagerar, con los brazos más abiertos, será sinónimo de relajación. Pero recuerden, ¡sin exagerar! Ya que se corre el riesgo de demostrar desinterés y ser mal educado.

Quienes asistan a una entrevista laboral, deberán ser muy cautos en sus movimientos. Esta es una de las situaciones que más riesgo posee, ya que uno debe darse a conocer y lograr con su imagen y actitud, una visión positiva en el entrevistador. Para poder conseguir ese visto bueno, debes cuidar mucho de tu postura, tu forma de sentarte, debes estar alerta y erguido, siempre manteniendo un contacto visual con tu interlocutor. Lo ideal sería sentarte en posición recta (o cuidadosamente cruzado de piernas), con una ligera inclinación de tu cuerpo hacia delante y las manos entrelazadas. Nada de golpecitos en el piso con el pie o estar jugando con la lapicera. Esto hará que tu cuerpo hable muy bien de tu persona.

## ATENCIÓN AL PÚBLICO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

### ATENCIÓN AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- 1) Cortesía.** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- 2) Atención rápida.** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- 3) Confiabilidad.** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- 4) Atención personal.** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- 5) Personal bien informado.** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

- 6) Simpatía.** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- 1) Comunicación verbal.** Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

**1.1 Saludar al cliente con calidez.** Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.

**1.2 Ser precisos.** No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende ¡que es! "Lo que más podemos".

**1.3 No omitir ningún detalle.** Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.

**1.4 Pensar antes de hablar.** Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

- 2) Comunicación no verbal.** La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes. Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras. Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

## MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es algo que va más allá de los programas de incentivos para empleados.

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de sus trabajadores. Y es que ellos son el verdadero motor del negocio y los que, finalmente, harán que nuestra empresa triunfe o fracase. Razón de más para velar por que se sientan cómodos y para implantar políticas de Recursos Humanos que apunten en esta dirección.

### MOTIVACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD, INSEPARABLES

Así y según numerosas investigaciones, la motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece **que quiera llegar a sus objetivos** y cumplir con una estrategia de la que se siente parte activa.

Las **expectativas del empleado** respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si las tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras que si carece de ellas, todo lo contrario.

### TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Por otra parte, existen diversos tipos de motivación laboral; la motivación intrínseca y la motivación laboral extrínseca.

- 1) Motivación laboral intrínseca.** Es aquella que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución. Se trata de una motivación propia que viene con la persona, que se autoestimula y que no requiere de una tercera fuente (por ejemplo, de que el jefe le reconozca).

Incluye una parte objetiva, relacionada con las habilidades de la persona. Es decir, si es bueno realizando determinadas tareas, se sentirá más realizado porque obtendrá buenos resultados. Mientras que si no se le da bien, su motivación bajará. En definitiva: se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con nuestro nivel de satisfacción personal.

- 2) Motivación laboral extrínseca.** Es la que viene de fuera, es decir, la que procede del exterior, de una tercera fuente. Habla del proceso, de los recursos, el reconocimiento externo y de las mejores y el impacto conseguidos con esa tarea que hemos realizado.

Suele asociarse a los objetivos y a los premios, pero está destinado a desaparecer en el tiempo, sobre todo si la comparamos con la anterior.

Atracción, reclutamiento y selección, onboarding, desarrollo, retención, salida y employer branding... cada fase es igual de importante para el devenir de un profesional en la empresa y, en consecuencia, cuidarlas será esencial para la productividad y rentabilidad de la misma.

## TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

El clima laboral adecuado, el reconocimiento de los logros, la flexibilidad de los horarios o la posibilidad de ascender dentro de la empresa son factores determinantes para mantener a la plantilla satisfecha y motivada y, consecuentemente, garantizar el éxito de la organización. Sin embargo, no son las únicas técnicas de motivación laboral que podemos implementar en nuestra compañía. Analicemos cada una de ellas en profundidad.

- 1) Adecuación al puesto de trabajo.** La adecuación al puesto de trabajo es fundamental para conseguir una excelente motivación laboral. Es decir, los retos y requerimientos del cargo deben responder a las necesidades del trabajador y estimularle. Por ejemplo, puede resultar muy frustrante desempeñar unas labores repetitivas y que no requieran de la formación que tenemos.

Esto podría estar relacionado con errores en el proceso de reclutamiento y selección, y con la falta de definición del rol que ocupa el trabajador dentro de la empresa según su categoría profesional.

- 2) Mejora de las condiciones laborales.** El horario laboral de los trabajadores no tiene que ser completamente estricto. Las empresas pueden implantar horarios alternativos con el fin de que se adecúen mejor a las necesidades de sus empleados. Por ejemplo, una opción es disminuir el tiempo para la comida para así adelantar la hora de conclusión de la jornada laboral. También muchos empleados ven con buenos ojos ampliar el horario de trabajo de lunes a jueves para tener a cambio el viernes por las tarde libre.

Son simples variaciones horarias que mejoran la calidad de vida de los empleados y permiten la conciliación laboral, personal y familiar. Además, durante la temporada estival, lo más recomendable es implantar la jornada intensiva, ya que, además de incrementar la productividad, los trabajadores pueden disfrutar de más tiempo con sus familias.

- 3) Reconocimiento de los logros.** Que los jefes reconozcan y feliciten a los trabajadores por un trabajo bien hecho tiene un impacto muy positivo en la motivación de los mismos. De hecho, si los encargados se implican lo suficiente en los resultados, y reconocen los logros de forma personalizada a sus empleados, fomentarán el buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

- 4) Planes de carrera como motivación laboral.** Uno de los mayores incentivos para un trabajador es que disponga de la oportunidad de escalar posiciones en el organigrama de la empresa. En este sentido, la posibilidad de formarse dentro de la propia empresa a través de cursos y actividades facilita el crecimiento laboral de los trabajadores, además de permitirles trazar un plan de carrera dentro de la empresa. De hecho, esta es una de las técnicas de motivación laboral más eficaces.

- 5) Metas claras y viables. Incentivos.** Los empleados desempeñan su labor de manera más eficiente cuando saben que sus metas son reales. Comunicar los objetivos a los trabajadores de forma conjunta y personalizada resulta esencial para aumentar su implicación y compromiso. Es aquí donde entran en juego las gratificaciones y los incentivos, ya sean a nivel económico o a modo de concesión de tiempo libre.

- 6) Medición y evaluación del clima laboral.** Queda claro que un clima laboral óptimo ayuda en gran medida a alcanzar los objetivos marcados por una empresa. Así que implementar encuestas y análisis periódicos que

permitan comprobar cuáles son los puntos críticos que afectan a la plantilla es fundamental para poder corregirlos a tiempo en pos de favorecer la motivación y el desempeño del equipo humano de una empresa.

En la actualidad, las empresas tienen a su alcance herramientas informáticas bien diseñadas que permiten analizar e identificar las necesidades de los trabajadores. Estos recursos tecnológicos permiten evaluar de forma rápida y sencilla el clima laboral, además de adaptarse a las necesidades específicas de cada negocio. De ese modo, podremos saber cómo motivar a los empleados y mejorar la productividad de nuestro negocio.

- 7) Implantación de políticas sociales.** Implantar políticas sociales repercute positivamente sobre la motivación laboral. Ahora bien, su adopción dependerá de los valores de la empresa y de su responsabilidad social. Las más habituales tienen que ver con planes para fomentar hábitos de alimentación saludables y deporte entre los empleados, e incluso con la incorporación de las mascotas a la oficina.

Las políticas de integración y diversidad, así como aquellas que destacan el compromiso de la empresa con el medio ambiente también resultan muy beneficiosas. Lo que consiguen es que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a una compañía comprometida y, por tanto, acuda a la oficina más motivado.

- 8) Teambuilding para mejorar la motivación laboral.** Fomentar las actividades en equipo con iniciativas como el *Teambuilding* y las convivencias resultan muy interesantes no solo para ver cómo se comporta el equipo en otra situación, sino para que se estrechen los lazos entre los compañeros de trabajo. Esto es clave para mejorar el clima laboral.

Si no queremos invertir en este tipo de iniciativas o carecemos de la posibilidad de hacerlo, podemos fomentar otra clase de actividades como, sencillamente, salir a tomar algo juntos una vez al mes.

- 9) Participación.** Lo mismo ocurre con la participación. Al trabajador hay que permitirle formar parte de la empresa activamente, comunicarse, dar feedback, informar de sus necesidades, etcétera. Hacerlo fomenta el nacimiento de nuevas estrategias y favorece la comunicación en el sentido más amplio de la palabra. Es en estos entornos donde surgen las ideas más creativas.

Para conseguirlo debemos contar con los canales y medios necesarios que favorezcan una comunicación horizontal. También será necesario que los empleados conozcan que tienen a su disposición estos mecanismos.

- 10) Presencia en medios.** Dejando a un lado cómo repercute sobre la imagen de marca de cara a los clientes y al exterior en general, la presencia en medios (aparecer en periódicos, radios y similares) también es motivo de orgullo para los trabajadores. Sobre todo si lo hacemos de manera orgánica, es decir, sin invertir en publicidad.

Los informes y encuestas, por ejemplo, suelen ser fuente de información para los medios; y constituyen una excelente manera de posicionarse como referente en el sector.

- 11) Transparencia.** La compañía también deberá ser clara y transparente con sus trabajadores. Lo ideal, incluso, es que vaya más allá de los trámites administrativos y financieros. Nos estamos refiriendo a comunicar los resultados de negocio, los objetivos que se vayan consiguiendo, etcétera. También es importante que los trabajadores sean conscientes de los sistemas de financiación de la organización.

Otros tipos de comunicación que no deberíamos obviar son aquellas referidas a las problemáticas internas de la empresa, a la implantación de nuevas estrategias que afecten a diferentes departamentos, etcétera. Además, deberá plantearse de un modo horizontal y permitir al empleado dar un feedback al respecto. Nunca se sabe de dónde vienen las mejores ideas.

Algunas empresas incluso apuestan por compartir el sueldo de sus trabajadores, una cuestión muy polémica en el área de Recursos Humanos que conlleva tanto ventajas como inconvenientes y que abordaremos en otro momento. Conocer el propio rendimiento es otro aspecto que ayuda. En ocasiones, la falta de información sobre el rendimiento conseguido puede afectar negativamente a la motivación futura.

## ENEMIGOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Pero no solo podíamos hablar de las técnicas más recomendables para mejorar la motivación laboral, sino que debemos recordar aquellos pequeños errores y sesgos inconscientes que pueden acabar pasándonos una mala pasada en este terreno. Porque, ¿cuáles son los enemigos de la motivación en el trabajo?

- 1) **Falta de dirección.** Con falta de dirección nos estamos refiriendo a falta de organización, es decir, no solo que no existan unos objetivos claros y definidos implantados desde la parte directiva de la compañía, sino que, aunque los haya, estos no se encuentren correctamente organizados o que no se transmitan de la manera adecuada a los empleados.
- 2) **Falta de confianza en la dirección.** También puede ocurrir que el empleado no confíe en los parámetros que se le están dictando y que carezca de la oportunidad de comentar esta situación. La falta de confianza puede afectar, asimismo, a las competencias del responsable de equipo, de la parte directiva de la entidad, etcétera. Lo ideal es que el empleado sintiera siempre que puede aprender de sus líderes y no a la inversa. En caso contrario perderá su motivación laboral.
- 3) **Jefes controladores.** Desgraciadamente, todavía hoy nos encontramos con jefes y empresarios que creen que el trabajador solo es capaz de rendir bajo presión y cuando trabaja durante muchas horas. Pero nada más lejos. De hecho, España es el país de la Unión Europea con la jornada laboral más larga y, paradójicamente, la que menor rendimiento obtiene por hora trabajada.

Además, ese exceso de control tiene otra consecuencia: que el empleado siente que no se confía en él. De hecho hasta pueden ralentizarse los procesos. Algo que termina en frustración y en falta de motivación; y que acaba con la iniciativa propia.

- 4) **Retribución inadecuada.** Aunque el salario tiene una parte muy emocional –directamente ligada a los beneficios sociales de la empresa– percibir una retribución poco acorde o inadecuada al puesto, responsabilidad o empresa afecta negativamente a la motivación laboral del trabajador, que aprovechará la primera oportunidad para marcharse.

Además los salarios deben revisarse anualmente pues se trata de la manera más evidente de valorar el trabajo, y de la recompensa más obvia.

- 5) **Falta de flexibilidad.** La falta de flexibilidad atañe a varios aspectos del trabajo. Por ejemplo, la compañía puede ser inflexible con los horarios de los empleados, pero también en la concesión de vacaciones, la conciliación familiar y hasta las ideas que puede proponer. ¿Cómo va a estar motivado entonces?
- 6) **Inseguridad laboral.** La inseguridad laboral tiene mucho que ver con la transparencia de la organización. Si los trabajadores ignoran en qué situación financiera se encuentra la empresa y carecen de los recursos para averiguarlo, pueden sentir que su puesto peligra. Lo mismo ocurre si tienen un jefe autoritario. Razones de sobra para no querer seguir apostando por la entidad y para desmotivarse.
- 7) **Trabajadores quemados.** Recientemente la OMS comenzó a considerar el síndrome de Burnout como enfermedad laboral. Un síndrome que se caracteriza por un empleado harto, quemado, capaz de enturbiar el ambiente y que puede transmitir este sentimiento al resto de trabajadores. Es muy importante detectar este tipo de trabajadores e implementar políticas específicas para evitar estos problemas.
- 8) **Mal ambiente laboral.** Como sabemos, un clima laboral negativo puede derivar en conflictos y malos resultados de negocio. Por eso precisamente será importantísimo medirlo con, por ejemplo, una encuesta de clima laboral como la de Bizneo HR. Hacerlo permitirá reducir los sesgos y tomar mejores decisiones. Además, sabremos cuál es la fuente de descontento y los trabajadores se sentirán escuchados.
- 9) **El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral.** El estrés es otro de los grandes enemigos de la motivación laboral. Hasta tal punto que puede conllevar problemas tanto físicos como psicológicos a largo plazo. Esto atenta directamente contra el bienestar del trabajador, que puede acabar desarrollando desde el síndrome de *burnout*, hasta enfermedades cardiovasculares, ansiedad, trastornos del sueño, etc. Para evitarlo –y a pesar de que este tiene mucho que ver también con cómo se toma el empleado el trabajo– la empresa debe garantizar que se cumple con el control horario y los protocolos establecidos, e incluso que la persona ha disfrutado de sus vacaciones en los tiempos reglamentarios.
- 10) **Personalizar los problemas.** En el ambiente laboral –igual que en casi cualquier ámbito de las relaciones humanas– van a surgir problemas. El quid de la cuestión es no hacerlos personales. Si una empresa tiene una política muy personalista porque, por ejemplo, cree que de esta manera implica más a sus empleados, puede acabar generando otro tipo de conflictos.

**11) Ausencia de futuro laboral.** La ausencia de futuro laboral no solo tiene que ver con la prospección profesional, sino con la posibilidad de crecer dentro de la compañía. Algunas empresas no permiten ni una cosa ni la otra. Algo que puede repercutir en que el empleado no quiera seguir esforzándose porque no puede escalar. Para acabar con esto podemos introducir planes de carrera y de formación.

**12) Aburrimiento.** Aburrirse en el trabajo es lo peor que puede ocurrirle a un empleado –sobre todo si tenemos en cuenta la duración de la jornada laboral-. De hecho es un indicador de que ha llegado la hora de dar el siguiente salto profesional. El trabajo debe constituir un reto, incentivarnos y generarnos satisfacción personal, y no todo lo contrario.

No estamos hablando de abandonar el puesto, pero en estos casos es imprescindible que el empleado hable con su responsable y le informe de que está preparado para asumir nuevas metas. Como empresa, el exceso de personal puede acabar derivando en este tipo de problemas.

## ETIQUETA EN LA OFICINA

No importa qué tan flexible o relajado seas: una oficina es un espacio compartido, y por lo tanto, un sitio donde entran en juego ciertas reglas de etiqueta para asegurar una convivencia armoniosa. La realidad es que algunas actitudes pueden resultar molestas para el resto del equipo, e incluso, afectar su productividad. Te compartimos algunas de las principales reglas de etiqueta que ayudarán a impulsar un buen clima laboral. Toma en cuenta que para motivar este tipo de actitudes, debes pregonar con el ejemplo y de ser necesario, ponerlo por escrito.

- 1) Evita comer en tu escritorio.** Sobre todo si se trata de alimentos condimentados o de olor fuerte, como atún o cebolla, ya que pueden resultar molestos para tus compañeros. No pasará nada si te desapareces durante un par de minutos para comer tranquilamente en el comedor.
- 2) No hables por teléfono sobre temas personales.** Así de simple. A nadie le interesan tus conversaciones, así que haz el sencillo esfuerzo de salir al pasillo o a una sala de juntas libre. Nunca uses el modo altavoz a menos de que estés completamente solo.
- 3) No digas palabras altisonantes aunque estés muy molesto.** Si se te dificulta controlarte, recuerda que este tipo de actitudes sólo demuestran tu falta de respeto hacia los demás.
- 4) Si quieres escuchar música, usa audífonos.** ¡Esto es básico! No a todo el mundo le gusta el mismo tipo de música, por lo que no debes “forzarlos” a compartir melodías contigo.
- 5) Si vas a prender o apagar el aire acondicionado, pregunta al resto de los compañeros.** Sin embargo, toma en cuenta que trabajar con calor puede disminuir la concentración de las personas.
- 6) Pon tu celular en vibrador.** Si tu Smartphone suena constantemente (y con la misma melodía), puedes molestar a los demás.
- 7) No rocíes perfumes o lociones...** a menos de que sea necesario o que los demás estén de acuerdo. Lo mismo ocurre con tu propia loción; evita ponerte demasiada o que sea un aroma muy dulce.
- 8) Procura mantener tu lugar lo más limpio posible.** Trabajar en un lugar sucio y lleno de papeles puede afectar el desempeño de las personas y darte muy mala imagen.
- 9) No te rías como loco frente al monitor.** Esto, además de ser molesto, es una prueba de que no estás trabajando en algo importante, sino que estás chateando con algún amigo o viendo videos en YouTube. Si vas a distraerte durante un momento, sé discreto.
- 10) Apréndete el nombre de todos tus colegas.** Aunque tengas pésima memoria, intenta recordar el nombre y cargo de todas las personas presentes en la oficina. No hay nada más incómodo que se refieran a ti como “hey, tú” u “oye, tú”.
- 11) Evita los ataques de ira o de llanto.** Todos somos humanos, pero como líder o empleado no puedes demostrar abiertamente tus emociones, ya que esto genera desconfianza entre el equipo. Si sientes que no puedes controlarte, retírate y busca otro espacio.
- 12) No regañes a alguien frente a los demás.** Además de ser una situación humillante para la persona que recibe la llamada de atención, es incómodo para quienes lo escuchan.

- 13) No chismees sobre tus colegas, empleados o jefes.** Nada afecta más un clima laboral que este tipo de actitudes dañinas. Si hay algún tema que clarificar, hazlo pronto antes de que se corran rumores por toda la oficina.
- 14) Sé puntual.** Si la hora de entrada es a las 8, a esa hora debes estar en la oficina, especialmente si eres el líder. Llegar tarde puede considerarse falta de respeto y afectar los procesos y trabajos de todos los demás.
- 15) Pide las cosas prestadas.** Sin importar qué tanta confianza tengas con una persona, no es correcto tomar sus cosas mientras no se encuentra en la oficina. Y obviamente mucho más incorrecto es no regresarlas.
- 16) Ten cuidado con los apodos.** Aunque usar motes puede ser un aspecto divertido que impulse la camaradería, también puede generar sentimientos negativos en las personas. Evita usar sobrenombres ofensivos.
- 17) Si estás enfermo, evita el contacto.** Si tú o alguien de tu equipo contraen una enfermedad contagiosa, no deben asistir a la oficina para evitar que se propague. En caso de que lo hagas, no saludes de beso ni de mano.
- 18) No interrumpas a tus colegas ni invadas espacios.** Si tienes un cubículo definido, procura que todos tus adornos o accesorios estén en él y (obvio) nunca te quites los zapatos.

**INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:****Sitios web:**

1. <https://leidysolano.wordpress.com/2012/04/23/historia-de-las-relaciones-humanas/>
2. <https://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/meta-2020-tener-mejores-relaciones-interpersonales/>
3. <https://www.webscolar.com/antecedentes-y-origen-de-las-relaciones-humanas>.
4. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/relaciones-p%C3%BAblicas/>
5. <https://www.masterlogistica.es/recursos-humanos-y-relaciones-laborales/beneficios-de-las-relaciones-laborales/>
6. <https://www.fhlconsulting.com/blog/tipos-de-contratos-de-trabajo-en-guatemala>
7. <https://mexico.unir.net/vive-unir/relaciones-laborales-vs-recursos-humanos-que-diferencias-hay/#:~:text=Los%20especialistas%20de%20relaciones%20laborales,pr%C3%A1cticas%20sindicales%20y%20de%20gesti%C3%B3n>.
8. <http://www.mailxmail.com/curso-atencion-cliente-tipos-clientes/atencion-publico-comunicacion-efectiva>
9. [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_III\\_El\\_rol\\_del\\_Jefe.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_III_El_rol_del_Jefe.pdf)
10. <https://blog.edenred.es/jefe-equipo-funciones/>
11. <http://buscarempleo.republica.com/opinion/el-lenguaje-corporal-en-el-trabajo.html>
12. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/linguistica/leng\\_ni%C3%B1o/la\\_imp\\_hablar\\_bien.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/linguistica/leng_ni%C3%B1o/la_imp_hablar_bien.htm)
13. <http://yobienytulola.blogspot.com/2014/03/lenguaje-de-oficina.html>
14. <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
15. <https://www.entrepreneur.com/article/268639>
16. <http://internados.bayamon.inter.edu/wp-content/uploads/2013/03/ETIQUETA-EN-EL-TRABAJO1.pdf>