



CAPACITARTE



Project Management

Módulo VII - Gestión de los Recursos Humanos

MATERIAL COMPLEMENTARIO

Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo principal contribuir con la empresa para lograr el éxito en los negocios, desde la administración del capital humano, para esto debe proveerlo, mantenerlo y desarrollarlo, para obtener un personal altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Por este motivo es de importancia rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

El aspecto humano de la empresa

Vivimos tan centrados en nuestra tarea profesional, en la resolución de problemas o en el desarrollo de oportunidades, que con frecuencia "olvidamos" principios básicos de comportamiento personal tanto con respecto a nosotros mismos como con los demás. En este sentido, debemos mantener unos principios respecto a:

- Uno mismo. Tratar de hacer lo mejor posible nuestro trabajo, disfrutar mientras realizamos el trabajo y ser útiles a los demás.
- A los empleados y colaboradores. Dar sentido al trabajo, crear un clima satisfactorio de trabajo potenciando el trabajo en equipo, valorando las ideas que se presenten, señalar áreas que puedan representar "retos o desafíos" profesionales para los mismos y mostrar disposición a ayudar en el desarrollo del desempeño. Infundir un sentido de lealtad hacia la empresa.
- A los socios. Respeto y lealtad, honestidad y naturalidad, complementariedad y actitud positiva en las discrepancias.
- A otros empresarios. Cooperar, aprender y crear redes de contactos.
- A los clientes. Orientación al cliente pensando en él desde el momento del diseño, su producción, distribución y venta, ofreciendo un producto de la máxima calidad posible, respondiendo a las expectativas y deseos que los clientes. Cumplir y respetar los compromisos contraídos en la realización de nuestra oferta así como realizar una publicidad sincera y verdadera que no lleve al engaño ni a la confusión.
- A proveedores.
- A la sociedad en general. Contribuir a hacer una sociedad mejor de la que hemos recibido.

Interrelaciones y conflictos

Una de las actividades más habituales de todo directivo es la de "interrelacionarse" con sus colaboradores para establecer objetivos y pautas de actuación, con otros directivos de la misma empresa para coordinar esfuerzos y resolver conflictos y con personas de otras empresas (clientes, proveedores, instituciones públicas) para lograr acuerdos de mutuo interés. Pues bien, en este proceso de interrelación, muchas veces complejo, surgen con facilidad conflictos y tensiones que son precisos resolver a través de la

negociación. Tener la suficiente habilidad de gestión de conflictos y de negociación es clave para el logro de nuestros objetivos. De hacerlo bien a hacerlo mal hay todo un abismo. La forma en que se plantea y se lleva a cabo una negociación es clave para los resultados de la misma.

Motivación

Es la habilidad del empresario para motivar cuando dice o hace cosas que tienen la propiedad de lograr que el empleado a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace. La motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo. Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo. En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto en el proceso. Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y recursos.

Comunicación

La comunicación eficaz con los demás nos ayuda a convencer, persuadir, motivar, corregir para que alcancen los objetivos de la empresa. Pero la comunicación no es neutra, está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos, etc. Por ello, es preciso conocer las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollar las habilidades comunicativas tales como la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de

acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar , preguntar , practicar el silencio, tratar las objeciones, etc.

Perfiles / Puestos Requeridos

Se ha de definir los perfiles profesionales que precisa la empresa, por ejemplo, comerciales, operarios de fábrica, contable, etc... El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, etc.) que la empresa necesita.

Una vez definidos los perfiles de profesionales debemos agruparlos en categorías, por ejemplo, directivos, técnicos, administrativos, etc... Y cuantificar el número de puestos de trabajo requeridos al comienzo de la actividad, así como durante el periodo de planificación del plan de empresa.

Política de Retribución

La política de sueldos y salarios tiene como objetivo retribuir a los empleados por el trabajo realizado para la empresa. En este sentido, dicha política deberá ser equitativa y justa internamente en la empresa estableciéndose los criterios y elementos de remuneración, así como competitiva externamente, respecto del salario medio del sector.

Para establecer la política de sueldos y salarios utilizaremos el criterio de categoría profesional, puesto de trabajo, antigüedad, nivel de responsabilidad, por potencial, grado de desempeño de sus tareas, así como por los resultados del grupo o del individuo.

La remuneración que la empresa realiza a sus trabajadores puede incluir tres conceptos salariales: retribución fija, variable y retribución en especie o prestaciones indirectas.

- **Retribución Fija.** Es la remuneración económica mínima que la empresa garantiza a un trabajador por el desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.
- **Retribución Variable.** Es la remuneración económica asociada a la consecución de determinados resultados, entre los que podemos destacar los incentivos, las primas o comisiones por unidades vendidas o fabricadas, captación de nuevos clientes, o por resultados extraordinarios de la empresa.
- **Retribución en especie o prestaciones.** Es la remuneración no económica, entre los que podemos destacar el uso de un coche de empresa, vivienda, viajes, préstamos o créditos, seguros o planes de jubilación, formación de hijos, etc.

Los trabajadores que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados a cotizar a la Seguridad Social. Además, el empresario está obligado a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realizar contratación personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores.

- **Retribuciones al personal,** cualquiera que sea la forma o el concepto por el que se satisfacen; cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa y los demás gastos de carácter social.
- **Sueldos y salarios.** Remuneraciones, fijas y eventuales, al personal de la empresa.
- **Indemnizaciones.** Cantidades que se entregan al personal de la empresa para resarcirle de un daño o perjuicio. Se incluyen específicamente en esta cuenta las indemnizaciones por despido y jubilaciones anticipadas.
- **Seguridad Social a cargo de la empresa:** Cuotas de la empresa a favor de los organismos de la Seguridad Social por las diversas prestaciones que éstos realizan aportaciones a sistemas complementarios de pensiones. Importe de las

aportaciones devengadas a planes de pensiones u otro sistema análogo de cobertura de situaciones de jubilación, invalidez o muerte, en relación con el personal de la empresa.

- Otros gastos sociales. Gastos de naturaleza social realizados en cumplimiento de una disposición legal o voluntariamente por la empresa. Se citan, a título indicativo, las subvenciones a economatos y comedores; sostenimiento de escuelas e instituciones de formación profesional; becas para estudio; primas por contratos de seguros sobre la vida, accidentes, enfermedad, etc., excepto las cuotas de la Seguridad Social.

El área de Recursos Humanos, es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Las Políticas de Recursos Humanos se pueden delinear de acuerdo a los siguientes ítems:

- Políticas de Selección
- Planes de Contratación
- Políticas de Motivación
- Políticas de Formación
- Políticas de Tercerización de tareas
- Políticas de Seguridad e Higiene Laboral

Fundamentos del Comportamiento Humano

Escuela Neo Humana relacionista

La escuela o teoría del Neo humano relacionista o también llamado teoría del comportamiento humano, se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas,

Esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada.

Como principales características, podemos tomar las siguientes:

- Actualiza conceptos de las relaciones humanas y del estructuralismo.
- Desarrolla técnicas más sofisticadas para el control de las relaciones humanas.
- Busca aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo.
- Una de las principales teorías es la administración por objetivos.
- Busca la participación del trabajador como en la teoría Y.
- Surge la teoría Z, donde el trabajador participa en los objetivos de la empresa.

Ventajas de esta teoría

- Reconoce un mérito y eso ayuda al trabajador a sentirse importante,
- La comunicación es lo que predomina al analizar el comportamiento grupal, a las personas no les debe importar los problemas que el otro tenga en el momento laboral. Eso no se externa como comunicar, se refiere al dialogo y la colaboración del trabajo en equipo.
- Visualiza la diversidad de gente, por lo que no puedes tratar igual a todos.
- Hacer sentir al trabajador capas no inútil, que sienta que en verdad aporta algo y no sólo es un utensilio.

Necesidades de esta teoría

- Fisiológicas; tener comida, agua y oxígeno.
- Seguridad; sentirse a salvo de daños.
- Estima social; saber que las personas que quieres te aprecian.
- Autoestima; sentirse bien consigo mismo.
- Autorrealización; esforzarse por el propio desarrollo.

Teoría "X" e "Y"

El autor de las Teorías "X" e "Y", Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría "X"

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión” McGregor

Teoría “Y”

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría “Y” son:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que compromete.
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera "Teoría X" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

En la "Teoría Y" no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden pero se deben tener algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Ninguna de las dos serían funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores

Si fuera una fusión de las dos teorías habría una directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y es claro que se deben tener y además entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión y que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades.

Después de dar a conocer mediante este ensayo las teorías hemos podido conocer y saber un poco de lo que puede pasar en las diferentes organizaciones las cuales pueden perder todo por un error de un empleado.

Administración por objetivos (APO)

La “administración por objetivos” (APO), también denominada “dirección por objetivos” o “administración por resultados”, es un enfoque gerencial que data de la década de los sesenta. A partir de ciertos conceptos fundamentales establecidos por Peter Drucker.

Definición:

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados. En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades) que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente;

A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación. De manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;

3. Interrelación de los objetivos departamentales;
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. Participación activa de la dirección;
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Beneficios

Para el subordinado:

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera dentro de él.
 - Le permite mayor libertad de acción
 - Sus logros quedan registrados de una manera objetiva
 - Le permite “demostrar” objetivamente porque no se pudo lograr algo
 - Le permite concentrarse en áreas concretas
 - Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo ya ante la empresa
 - Lo anterior permita que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos
 - Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino, por decirlo así, “en frío”
 - Sabe siempre lo que se espera de él
 - Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias
 - Las metas no se le van a imponer, sino que quizá él va a escoger el área en que se han de lograr mejoras.
-

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados
- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible
- Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales
- Le quita la necesidad de que se discuta “el grado” de realización
- El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él no se le habrían ocurrido
- Hace que se cumpla mejor el principio de la organización: “La responsabilidad no se delega, se comparte”
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados
- Obliga a cada jefe a cumplir su función vital: hacer que sus subordinados logren resultados.

Para la eficiencia de la empresa:

- Todos los jefes que trabajen en este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo
- Facilita una mayor delegación
- Fija responsabilidades personales
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia eliminando, o al menos reduciendo las discusiones por pagar sueldos
- Facilita y estimula la formación de grupo de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios.

Limitaciones

- Coerción sobre los subordinados
- Aprobación de objetos incompatibles
- Exceso de papelería

- Focalización de los resultados más fácilmente medibles que sobre los resultados más importantes
- Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados
- Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes

Administración creativa y teoría "Z"

Esta teoría se basa en la experiencia Japonesa, retratadas por William Ouchi, en su libro la teoría Z

Empleo de por vida

La característica más importante de la organización japonesa es que el trabajador cuenta con un empleo de por vida, más que una política única, resulta un precepto bajo el cual se integran un gran número de facetas de la vida y el trabajo en el Japón.

Pasos de la teoría "Z"

Primer paso:

Comprender la organización Z y el papel que usted desempeña. Para empezar, pida a cada uno de los directivos implicados que lean un poco y se familiaricen con las ideas de la teoría Z.

Segundo paso:

Analizar la filosofía de su compañía. El enunciado de los objetivos de su empresa, su filosofía confiere al individuo el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir.

Tercer paso:

Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía. Una vez que hayan quedado totalmente aclaradas las prácticas que prevalecen en inadecuada, cuáles están reñidas con otras prácticas y dónde se encuentran las omisiones.

Cuarto paso:

Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos. En cierto sentido, el sistema formal, que determina quién debe rendir cuentas, a quién sirve, esto para cubrir los errores ocasionales en información y cooperación.

Quinto paso:

Desarrollar habilidades para las relaciones humanas. La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo.

Sexto paso:

Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema. Siempre es difícil convencer a los directores de la unidad del método científico.

Séptimo paso:

Involucrar al sindicato. En algún momento, de preferencia antes que se discutan cambios significativos en las condiciones de trabajo.

Octavo paso:

Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable. La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directivos de la política.

Noveno paso:

Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción. El movimiento es relativo. Las jóvenes generaciones son impacientes. Aunque estos dos aforismos se mantienen constantes, es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación y promoción con el objeto de que los empleados tomen conciencia de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo.

Décimo paso:

Ampliar los horizontes profesionales. En los últimos años, a medida que se ha vuelto más evidente que la economía de Estados Unidos ha entrado en una etapa de recesión, la investigación se ha centrado en el ejecutivo profesional de mediano nivel, de edad madura, que tiene pocas posibilidades de seguir progresando.

Undécimo paso:

Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel. Hasta ahora, todas las etapas para poner en práctica el sistema se han cerrado en los empleados, profesionales y directivos.

Duodécimo paso:

Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación. Si ha sido posible lograr que haya recompensas equitativas, estabilidad del empleo y coordinación interdivisional, entonces el compromiso y la productividad de los empleados por horas ya habrán empezado a ser mayores.

Decimotercer paso:

Permitir el desarrollo de relaciones integralistas. Las relaciones "integralistas" son más una consecuencia que una causa de la integración de organización.

El Proceso Laboral

Para poder llegar a los objetivos planteados en el Departamento de Recursos Humanos y lograr interacciones positivas, el análisis del comportamiento humano, se torna fundamental, por lo tanto debe incluirse en este estudio, además de las personas, a entorno laboral que incluye lo siguiente:

- Las Personas
- Las Instituciones/Organizaciones
- El trabajo

Las Personas

Podemos definir a la misma como un conjunto unido de características Biológicas, Psicológicas, Sociales y Espirituales, y ello, porque es un ser único e irrepetible, que de manera individual posee principios y valores.

Estas características engloban al ser humano, es decir, que se trata de un sistema complejo, que no permite una receta única, pero si permite analizar sus rasgos para entender cómo funciona una persona en su ambiente laboral y que aspectos influyen en su comportamiento.

La Gestión de Recursos Humanos y la Gestión de las personas

De acuerdo, a lo que hemos visto, el ser humano es complejo, sobre el actúan diferentes características, que provienen de diversos factores, como experiencias vividas, educación, etc.

Por lo tanto, ¿Es posible denominar como un recurso a las personas?

Tomando como recurso a aquellos elementos usables para lograr un fin, como una herramienta, podemos afirmar que si tomamos a las personas como herramientas, estamos cometiendo un error, por lo tanto, debemos diferenciar la Gestión de recursos humanos, con la gestión de personas.

La gestión de recursos humanos, trata principalmente los temas relacionados, con beneficios, pagos, legislación laboral, en cambio, la gestión de personas, busca mejorar su performance, mediante las políticas de desarrollo, saber cuáles son sus valores, su comportamiento y su involucración con los objetivos de la empresa. Enfocando la mira a que la gestión de personas está íntimamente ligada con los indicadores de desempeño, que son fundamentales para saber cómo va el desarrollo de cada integrante, en que está bien y en que debe mejorar.

Las Instituciones

Las instituciones son sistemas de convenciones duraderas y organizadas normalmente independientes del gobierno del país en que se encuentren, dirigidas por una infraestructura reconocible dentro de la sociedad.

En resumen son cuerpos que tienen normas jurídicas y culturales, están compuestas de:

- Ideas
- Valores
- Creencias
- Leyes

Las organizaciones

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común.

Son establecimientos que surgen para materializar una institución. Están formadas por diferentes componentes que interactúan sobre la estructura de la organización y procuran establecer un orden simbólico.

Estas deben procurar un fin común, compartido y responsable, intentado que sus grupos e individuos se alineen a favor de dicho fin.

Los grupos

Es un conjunto restringido de personas, que unidas en tiempo y espacio, se proponen una tarea que constituye su finalidad, asumiendo y adjudicándose roles. Estos grupos forman parte de un grupo mayor, denominado organización, a la cual deben su existencia.

Las instituciones atraviesan las organizaciones y grupos, los modos de hacer y pensar en la sociedad se institucionalizan y traspasan a las organizaciones y grupos, recibiendo lo mismo de estos últimos. Esto quiere decir que no existe una relación en una dirección, sino de determinación recíproca.

El Trabajo

Como trabajo denominamos el conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, la solución de un problema o la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. La palabra, como tal, proviene del latín *tripaliäre*, y esta a su vez de *tripalium*.

El trabajo, como tal, puede ser abordado de varias maneras y con enfoque en diversas áreas, como la economía, la física, la filosofía, la religión, etc.

El trabajo les da posibilidades a los hombres y las mujeres para lograr sus sueños, alcanzar sus metas y objetivos de vida, además de ser una forma de expresión y de afirmación de la dignidad personal.

Las definiciones corrientes del trabajo suelen girar alrededor de dos tipos de frases:

- El trabajo es toda actividad destinada a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.
- El trabajo es una acción realizada por seres humanos que supone un determinado gasto de energía, encaminado hacia algún fin material o inmaterial, que se desea de manera consciente y que tiene su origen en una necesidad que produce insatisfacción.
- El trabajo como actividad humana implica siempre dos dimensiones
- Una productiva que incluye la transformación o apropiación de los recursos naturales para la satisfacción humana.
- Una social, que abarca la construcción de una realidad social (formación de grupos de trabajo, interrelación de los trabajadores, etc.)

Desde los inicios de la humanidad, el trabajo forma parte de las sociedades.

- **Castigo:** Inicialmente e inclusive aún hoy, tiene una concepción de sacrificio, castigo y obligación.

- **Dignidad:** A lo largo de la historia esta acepción se ha enriquecido con nuevas perspectivas en relación al término, revalorizando el trabajo como una actividad digna, que aporta valor y honradez a quien lo practica.
- **Factor de producción:** El trabajo toma relevancia económica y pasa a ser un factor de preponderancia en la producción. Mediante el trabajo asalariado (empleo) se gana la vida; se toma el trabajo-empleo como combinación entre mercado-ocupación.
- **Factor antropológico:** El trabajo es la actividad central del ser humano en virtud del cual controla la naturaleza, se relaciona con el entorno y los demás seres humanos, se integra en la sociedad, se autorrealiza y recibe el reconocimiento social.

El comportamiento del individuo en la sociedad

El comportamiento de las personas se manifiesta por medio de acciones y decisiones que comunican. Estas conductas pasan por diversas situaciones y la personalidad queda reflejada en esa forma de comportarse. Todos los seres humanos cambian algunas veces de comportamiento, por momentos de una manera vertiginosa e impredecible, al punto tal de preguntarse si es esa la persona con la que tratamos habitualmente.

La personalidad está formada por tres diferentes tipos de comportamientos, que explican esa capacidad humana de cambio de conducta con tal variación y facilidad, donde está jugando un papel muy importante la dos inteligencias del ser humano, sea o no consciente de ello. Para Analizar el comportamiento de las personas se consideran los siguientes estados del yo funcional.

Estados del Yo

El Padre es el estado del YO que usamos cuando reaccionamos, razonamos o sentimos de acuerdo con lo que decían o hacían nuestras figuras parentales: padres biológicos o adultos significativos de nuestra infancia. Es la parte "imitadora" de nuestra personalidad, que usamos para dar cuidados (como nos los dieron a nosotros).

El Adulto es el estado que facilita la individuación. Toma datos y los analiza para poder tomar decisiones. No sólo piensa, sino que también siente y actúa de una manera determinada.

El Niño tiene como función fundamental recibir cuidados, tanto de los demás como de sí mismo. No sólo siente, sino que también tiene unas maneras de pensar y actuar características.

Lo que mejor define a cada estado funcional del yo lo presentamos en la siguiente tabla:

- Padre (crítico)
- Adulto (racional)
- Niño (emocional)

Padre

Este comportamiento se va formando desde la infancia, fundamentalmente con la incorporación de diferentes figuras paternas (madre/padre, maestra/o, etc.) En este comportamiento podemos adquirir dos estilos de actuación: Padre crítico - Padre Protector.

Características del comportamiento Padre

- Padre Crítico Negativo: Imperativo, Dominante, No Construye
- Padre Crítico Positivo: Autoritario, Perfeccionista, Construye a su estilo

- Padre Protector nutritivo Negativo: Absorbente, Protector, Controlador
- Padre Protector nutritivo Positivo: Reflexivo, Formativo, Orientador

Como distinguir al comportamiento Padre

Cuando se hace cargo de la personalidad el Padre de la persona (Padre Activo), esta se comporta como lo hacía alguna de sus figuras parentales cuando él tenía determinada edad.

- Aunque la expresión del estado del yo Padre tiene un carácter imitativo de otras personas importantes para nosotros, algunos indicadores conductuales que suelen observarse cuando él se hace cargo el estado del yo Padre son:
 - usa frases estereotipadas, refranes, clisés,
 - da órdenes,
 - usa adjetivos calificativos, pone etiquetas,
 - hace juicios de valor,...
 - como lo hacía alguna de nuestras figuras parentales.
 - Ejemplos: "El que manda, manda; aunque mande mal", "Si no sabes hacer las cosas bien, no las hagas", "Hazlo así", "Eso no se hace", "Siempre...", "Jamás...", "Lo que hace falta es...", "Por qué lo digo yo, y punto", "Esto es ridículo", "¡Tonto!", "¡Inmaduro!", "¡Infantil!", "No haces nunca nada bien", etc.
 - Tono de voz: En general fuerte, como puntualizando o bien envolvente...
 - Gestos: Apuntar con el índice, sacudir la cabeza de un lado para otro, aprobar con la cabeza, hacer un guiño, estrechar a alguien en los brazos, dar una palmada en la espalda...
 - Actitudes corporales: Manos sobre las caderas, mirar de arriba abajo, cruzar los brazos sobre el pecho, meter la barbilla entre la mano, extender los brazos...
 - Expresiones faciales: Fruncir las cejas, expresión de simpatía o de altivez, apretar los labios, elevar las cejas, elevar los brazos al cielo...
-

- Las miradas: Son intensas, amenazan o envuelven o apoyan o culpabilizan o miran desde arriba...

Adulto

Los comportamientos que definen el funcionamiento "Adulto" son los de razonar, evaluar, conseguir información, almacenarla y tomar decisiones.

Es el estado del yo desde el que somos más capaces de "fotografiar" u objetivar la realidad de las cosas, de las personas y de los acontecimientos: los hechos, las cifras, los datos objetivos. Somos más capaces de escuchar, de auto-escucharnos y de interrogarnos e interrogar.

Cuando estamos en el estado del yo Adulto tenemos más habilidades para recoger todas las informaciones necesarias para tomar una decisión, sin ideas preconcebidas ni ilusorias. También tenemos más capacidad de estrategia y de negociación para actuar con competencia y eficacia.

Podemos usar palabras y frases como:

- "Hay demasiadas cosas para trabajar con comodidad",
- "Aquí",
- "¿Quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, para qué?",
- "¿Has tomado una decisión?",
- "¿Qué esperas de mí?",
- "¿Cuáles son los medios de que dispones?",
- "No estoy de acuerdo",
- "Esta es solo mi opinión",
- "Estas son las ventajas y los inconvenientes",

- Actitudes corporales: Relajado pero atento, cabeza derecha, mirada discreta, voz calmada, las piernas puestas en el suelo, los brazos abiertos,...

El Niño

En este tipo de conducta, las personas generan respuestas similares a las que se daban en la infancia, expresando al máximo, los sentimientos e impulsos más sinceros. En el comportamiento "niño" podríamos diferenciar dos roles: Niño Libre - Niño Adaptado.

- Niño Libre: Siente emociones auténticas. Expresa emociones en el momento y lugar adecuado y a las personas adecuadas. Egoísta, cruel, grosero. Hace lo que quiere, aun pisando al otro.
- Niño Aislado: Se retira para realizar una actividad en solitario que le ayuda a desarrollarse. Duelo. Se aísla cuando "toca estar en sociedad". Se siente fracasado
- Niño Adaptado Sumiso: Disciplinado, respetuoso, adecuado. Acepta consejos apropiados. Desvalorizado, confuso, ansioso. Acepta cuidados inapropiados. Se hace la VÍCTIMA
- Niño Adaptado Rebelde: Rechaza injusticias y arbitrariedades. Lucha por sus derechos. Agresivo, rencoroso, burlón. Se opone sistemáticamente a todo.

Todos hemos sido niños y en la actualidad algunas veces sentimos, pensamos, hablamos o actuamos como cuando éramos niños, tanto a solas como en nuestras relaciones con los otros.

Como distinguir al comportamiento Niño

- Expresiones: ¡Yupi!, ¡Fantástico!, No sé qué más decir, Esto funciona..., ¿dale...?, ¡Ja!, Qué embole...

- Tonos de voz: Variable, o retraído y débil, o brillante y excitado.
- Gestos: Bufar, hacer burla, gesticular, retorcerse las manos, rascarse, mover la punta del pie, retorcerse un cabello, repiquetear en la mesa, manosear un lápiz, dibujar durante una reunión, bailar,...
- Sensaciones: Nerviosismo, bienestar, picor, palpitación del corazón, lágrimas, risas, rubor o palidez repentina, temblor,...
- Actitudes corporales: Las piernas recogidas bajo la silla, los pies en la mesa, desaliñado, desplomado, hombros contraídos, sacar el pecho, agitado, contraído, caluroso, gracioso, simpático, deprimido,...
- Miradas: Moviendo los ojos a derecha o a izquierda, los ojos bajados, suplicantes, sonrientes, cómplices,...

Análisis Transaccional

A partir de conocer cómo se expresa la personalidad en función de la situación que se atraviesa, se podrá analizar qué tipo de comportamiento o transacción se produce cuando las personas se relacionan en sociedad.

El intercambio de relaciones o comunicación se realiza desde cualquiera de los tres comportamientos expuestos. Las posibles combinaciones dan lugar a tres tipos de transacciones:

Transacciones Complementarias

Se dan cuando el mensaje enviado por un comportamiento de personalidad, recibe la respuesta esperada del comportamiento específico de la otra persona. Son transacciones simples, a cada pregunta que hacemos obtenemos una respuesta directa.

Transacciones Cruzadas

El interlocutor responde, desde otro comportamiento de la personalidad distinto al que se esperaba. A ésta se le llama transacción cruzada e impide la solución constructiva de cualquier asunto o problema. La comunicación se interrumpe, se corta, o lo que es peor aún, empezará un diálogo explosivo. Este tipo de transacción es el origen de muchos conflictos.

Transacciones Ulteriores

Se activan dos comportamientos de la personalidad a la vez. En estas transacciones la conversación funciona a dos niveles, es decir con un doble sentido: Un nivel aparente social, habitualmente verbal y visible.

Otro nivel oculto, psicológico y generalmente no verbal.

Ulterior Angular

La persona que emite el estímulo lo hace, en nivel social o manifiesto, hacia un cierto tipo de estado del yo y en el nivel psicológico u oculto hacia otro tipo de estado del yo. Quien lo recibe puede responder de modo complementario desde uno u otro de los estados del yo estimulados hacia el estado emisor.

Estímulo nivel social (Es): Me gustaría que tomáramos otro café, pero no me queda dinero. Estímulo nivel psicológico (Ep): ¿Me invitas a un café?

Posible Respuesta 1: Dale, te invito. Posible Respuesta 2: mejor vamos

Ulterior doble:

Quien estimula, lo hace en el nivel social manifiesto, hacia un cierto tipo de estado del yo y en el nivel psicológico u oculto hacia otro tipo de estado del yo. Quien lo recibe también responde en dos niveles, desde los estados del yo estimulados a los estados emisores.

Estímulo nivel social: ¿Subes a casa a tomar un último café? Estímulo nivel psicológico: “¿Jugamos?”

Respuesta nivel social: Sí, gracias Respuesta nivel psicológico ¡Vamos!

